

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL  
DE DOCENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”**

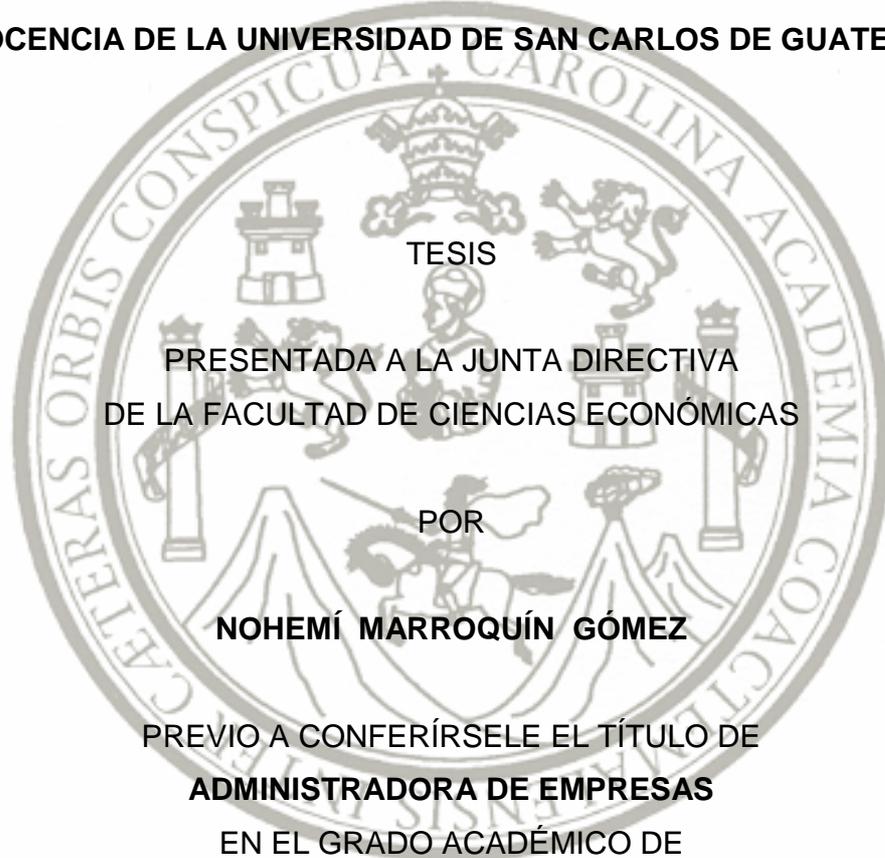
**NOHEMÍ MARROQUÍN GÓMEZ**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2011**

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

**“PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL  
DE DOCENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”**



TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**NOHEMÍ MARROQUÍN GÓMEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
**LICENCIADA**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2011

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

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL QUINTO:	P.C. José Antonio Vielman

**EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Matemática-Estadística	Lic. Víctor Manuel Castro Sosa
Administración-Finanzas	Licda. Fulvia Liseth Ruiz Palacios
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruíz

Guatemala 13 de octubre de 2010

Señor Decano  
Lic. José Rolando Secaida Morales  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, atentamente le informo que procedí a asesorar a la estudiante Nohemí Marroquín Gómez, en la elaboración de su tesis titulada "Programa de motivación para el personal administrativo de la División de Desarrollo Académico de la Dirección General de Docencia de la Universidad de San Carlos de Guatemala".

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para esta Facultad.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado  
Administrador de Empresas  
Colegiado 1804



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

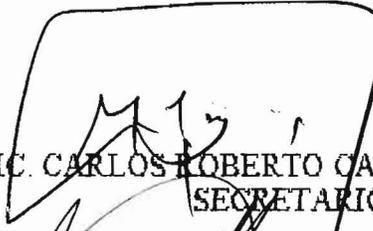
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIECIOCHO DE AGOSTO DE DOS MIL ONCE.**

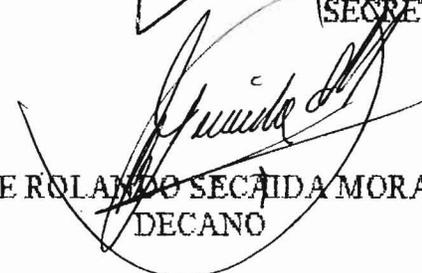
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 20-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 16 de agosto de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 193-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de noviembre de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante NOHEMÍ MARROQUÍN GÓMEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES  
DECANO



Smp.

## DEDICATORIA

- A Dios                      Mi amado Señor. Por darme fortaleza y renovarme como a las águilas para alcanzar esta meta que es para ti.
- A mi madre                Por ser pilar fundamental en el desarrollo de mi vida, apoyándome con espíritu alentador.
- A mis hermanos         Samuel, David, Ruth y Sarita. Por su orientación y cariño.
- A mis sobrinas         Marjorie, Febe y Pamela. Como un ejemplo de constancia, perseverancia y esfuerzo para alcanzar las metas que se propongan.
- A la Universidad        La tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala por ser mi casa de estudios, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas

## AGRADECIMIENTO

A las autoridades de la División de Desarrollo Académico por la facilidad que me brindaron para hacer posible esta investigación.

A los profesionales:

Licenciado Julio Mauricio González Ruiz

Licenciado Rafael Estuardo Ramírez Mejía

Licenciado Ariel Ubaldo De León Maldonado

Licenciada Marta Lidia Marroquín

Por el apoyo académico y profesional que me brindaron para alcanzar esta meta anhelada.

## ÍNDICE GENERAL

	Página	
INTRODUCCIÓN	i	
CAPÍTULO I		
MARCO TEÓRICO		
1.1	La empresa	1
1.2	Universidad	1
1.2.1	Universidad estatal	2
1.2.2	Universidad autónoma	2
1.3	La administración	2
1.3.1	El proceso administrativo	3
1.3.1.1	La dirección	4
a.	El liderazgo	5
•	Liderazgo situacional	5
•	Entrenamiento ( <i>coaching</i> )	6
b.	La comunicación organizacional	9
•	Importancia de la comunicación para la motivación	10
•	Estilos de comunicación	11
•	La retroalimentación	12
c.	Trabajo en equipo	13
d.	La motivación	14
•	Primeros aportes sobre la motivación laboral	15
•	Ciclo motivacional	16
•	El rol de las necesidades en la motivación	19
•	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	20

e.	Incentivos	27
•	Objetivos de los incentivos	27
•	Ventajas de los incentivos	28
•	Incentivos no financieros	28
1.4	Conceptos básicos para elaborar e implementar un programa motivacional	30
1.4.1	La estrategia	30
1.4.1.1	Estrategias de motivación	33
a.	Programa de liderazgo	33
b.	Programa de comunicación	33
c.	Programa de trabajo en equipo	33
1.4.2	El programa	33
1.4.3	Clima organizacional	34
1.4.3.1	Diagnóstico del clima organizacional	36
1.4.3.2	Dimensiones del clima organizacional	37

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO

2.1	Antecedentes	38
2.1.1	Estructura orgánica de la División de Desarrollo Académico	40
2.2	Metodología de la investigación	41
2.3	Presentación y análisis de los resultados	46
2.3.1	Discusión de resultados	58

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DEL PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO

3.1	Presentación	60
3.2	Justificación de la propuesta	61
3.3	Objetivos	61
3.4	Metodología	62
3.5	Recursos	63
3.6	Descripción del contenido de la propuesta	64
3.6.1	Fase 1: Sensibilización y concientización de los jefes de la DDA	68
•	Programa 1. Liderazgo	68
3.6.2	Fase 2: Análisis del clima organizacional	72
3.6.3	Fase 3: Establecer una comunicación efectiva	72
•	Programa 2. Comunicación	72
3.6.4	Fase 4: Fomentar un ambiente de confianza mutua	77
•	Programa 3. Trabajo en equipo	77
3.6.5	Fase 5: Determinación de necesidades individuales	80
3.6.6	Fase 6: Proporcionar los motivadores adecuados a las necesidades	80
3.6.7	Fase 7: Retroalimentación	80
3.7	Costo total de la implementación del programa de motivación	80
3.7.1	Financiamiento	81
3.8	Evaluación y seguimiento de los planes de acción para implementar el programa de motivación	82
3.8.1	Información general del procedimiento para evaluar y dar seguimiento a los planes de acción	83

3.8.2	Información específica del procedimiento para evaluar y dar seguimiento a los planes de acción	84
3.9	Programación de las actividades para implementar el programa de motivación	85
	CONCLUSIONES	86
	RECOMENDACIONES	87
	BIBLIOGRAFÍA	88

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1	Índices de insatisfacción laboral	47
2	Costo para implementar el programa de liderazgo	71
3	Costo de implementación para el programa de comunicación	76
4	Costo de implementación para el programa de trabajo en equipo	79
5	Costo total de implementación del programa de motivación	81

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1	Influencia de los líderes hacia el personal administrativo	48
2	Percepción de la comunicación entre líderes y colaboradores	50
3	Percepción del ambiente de trabajo del personal administrativo	52
4	Percepción del trabajo en equipo por parte del personal administrativo	56

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el tema de la motivación laboral es de gran interés para las instituciones, debido a que el capital humano es lo más valioso que poseen. Por ello se procura proveer al personal de un ambiente armonioso, ya que la oficina es el lugar donde pasa la mayor parte de sus días.

Por tal motivo se eligió el trabajo de tesis denominado “Programa de motivación para el personal administrativo de la División de Desarrollo Académico de la Dirección General de Docencia de la Universidad de San Carlos de Guatemala” el cual pretende brindar un aporte para mejorar el clima organizacional y lograr que el personal se sienta satisfecho en su lugar de trabajo y realice eficientemente sus tareas.

En el capítulo I se presenta el marco teórico, haciendo referencia a los temas relacionados a la motivación laboral; que son la base para el desarrollo del estudio y soporte de la investigación y propuesta realizada.

El capítulo II contiene el diagnóstico del clima organizacional, se presentan los resultados del estudio y se incluyen aspectos generales de la División de Desarrollo Académico, como su marco histórico, base legal y su estructura orgánica.

En el capítulo III se presenta la propuesta del programa motivacional, la cual incluye estrategias factibles para motivar al personal administrativo de la División.

Finalmente se exponen conclusiones y recomendaciones que se basan en la información obtenida del diagnóstico realizado. Así también, anexos y bibliografía consultada para la presente investigación.

# **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

## **1.1 La empresa**

Es una organización creada para satisfacer las diversas necesidades de la sociedad, estas necesidades pueden ser de servicios educativos, médicos y profesionales, entre otras.

Para ofrecer satisfactores y obtener los objetivos institucionales, las organizaciones operan en armonía con los directivos, empleados y consumidores.

Las empresas por el origen de su capital se clasifican en públicas y privadas. El capital de las empresas públicas proviene del Estado. Las empresas privadas cuentan con capital de inversionistas particulares y no obtienen ninguna partida del presupuesto estatal.

## **1.2 Universidad**

Es una institución organizada para brindar los servicios de educación superior, integrada por diversas facultades que otorgan distintos grados académicos.

Además de las facultades, se incluyen centros de investigaciones, centros regionales, diversos departamentos que coadyuvan a la satisfacción de las necesidades que la sociedad presenta.

Su funcionamiento se basa en estas tres áreas: la docencia, la investigación y la extensión que es la relación con la sociedad.

### **1.2.1 Universidad estatal**

Son las universidades cuyo financiamiento lo obtienen directamente del gobierno, por lo que en algunos países de América Latina son absolutamente gratuitas, ampliando de esta manera la posibilidad a los individuos con menor capacidad económica, de acceder a la educación superior.

### **1.2.2 Universidad autónoma**

Las universidades autónomas son las que gozan de “autonomía organizativa (capacidad para dictar sus normas internas); autonomía académica (capacidad para planificar, organizar y realizar los programas de investigación, docentes, de extensión, de proyección social que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines); autonomía administrativa (para elegir personal docente, de investigación, administrativo, etc.); y autonomía económica y financiera (para organizar su patrimonio).

Por lo general estas universidades dependen, en un elevado porcentaje, de las asignaciones que les concede el estado (fijadas, en algunos casos, por normas constitucionales).” (7:197)

La autonomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala, surgió en el año 1944, con el Decreto número 12, emitido por la Junta Revolucionaria de Gobierno integrada por Jacobo Árbenz Guzmán, Jorge Toriello y Francisco Javier Arana.

## **1.3 La administración**

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos”. (6:6)

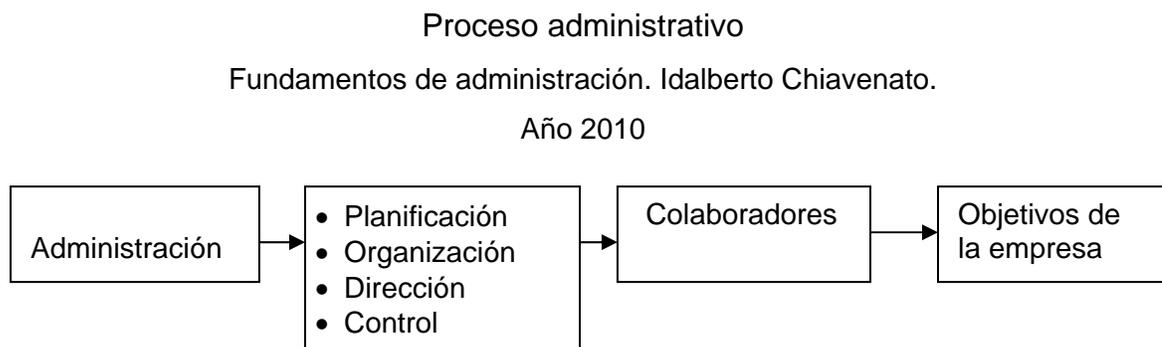
La administración se define básicamente y en sentido amplio; como el proceso de realizar actividades previamente planificadas; a través de un equipo de trabajo comprometido a finalizarlas, considerando la minimización de costos y la maximización de los logros.

Los jefes de la División de Desarrollo Académico deben planificar sus actividades, de tal manera que involucren a todos los empleados y motivarlos para que se sientan comprometidos a realizarlas.

El proceso mencionado, incluye varias funciones que se deben tomar en cuenta en la ejecución de las actividades a las que se dedique cualquier organización; ya sea lucrativa o no. Las funciones son: la planificación, organización, dirección y control.

### 1.3.1 El proceso administrativo

Idalberto Chiavenato en su libro *Fundamentos de administración*, organiza el proceso administrativo de la siguiente manera:



Fuente: Proceso administrativo. Amador, Juan Pablo. 2010. Pág. 3.

El desempeño de estas funciones constituye el llamado ciclo administrativo; el proceso administrativo conforma una secuencia cíclica, pues se encuentra

relacionado en una interacción dinámica. Por lo tanto, el proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo.

A continuación se define la función de la dirección por su importancia en el tema de la motivación laboral.

### **1.3.1.1 La dirección**

“La dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas”. (13:384)

Los jefes de la División de Desarrollo Académico dirigen al personal, guiándolo a realizar las actividades que surgen de la planificación y organización; y cumplen con las siguientes funciones.

- ❖ La designación de cargos.
- ❖ La comunicación.
- ❖ El liderazgo.
- ❖ La motivación de personal.
- ❖ La dirección para los objetivos.

Para el desarrollo de esta investigación se tomaron en cuenta las funciones de liderazgo, comunicación y motivación de personal.

## **a. El liderazgo**

Se entiende el liderazgo como las cualidades necesarias que una persona posee, para hacer que un grupo de trabajadores a su cargo lo siga con toda su voluntad, con el fin de lograr objetivos determinados.

“Cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen las actividades de otros, seleccionan los canales más eficaces de comunicación o resuelven conflictos entre los miembros, están implicados en el liderazgo”. (10:3)

El talento humano, se considera como lo más importante para cualquier institución, por tal razón los líderes deben considerar que motivarlo es una beneficiosa inversión, ya que permite lograr los objetivos institucionales de manera exitosa.

“El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo obedece al hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder, sin importar lo que el líder haga, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores”. (13:324)

- **Liderazgo situacional**

“La teoría del liderazgo situacional reconoce la importancia de los seguidores y se apoya en el razonamiento de que los líderes pueden compensar las limitaciones de capacidad y motivación de sus seguidores”. (14:276)

Es necesario conocer qué estilo de liderazgo se debe emplear en cada situación, a esto se le llama liderazgo situacional.

“El liderazgo situacional es la integración de tres conceptos; el estilo de liderazgo del líder, el nivel de madurez del seguidor y las bases del poder. Describe cómo se comportan las personas y analiza el estilo eficaz para tratar distintas situaciones, todo ello en función del desarrollo y madurez del colaborador.

Los factores que se mencionan a continuación son tres aspectos que van estrechamente ligados al desarrollo de las actividades del líder.

- ❖ El factor tarea (conducta directiva) se refiere al comportamiento del líder para comunicar lo que debe hacerse, el qué, el cuándo, el cómo y el dónde.
- ❖ El factor relación (conducta de apoyo) incluye la comunicación bilateral y el apoyo emocional.
- ❖ El factor madurez expresa el grado de aptitud y voluntad del colaborador. Es la capacidad (competencia) y disposición (motivación) para dirigir el comportamiento. Es un concepto relacionado con la madurez para desarrollar una tarea y no con la madurez mental del individuo. Esta madurez del colaborador indica el estilo de liderazgo con mayor posibilidad de eficacia y base de poder a utilizar para influir”. (14:277)

Las instituciones que cuentan con líderes que ejercen este estilo de liderazgo se encaminan a la optimización del recurso humano de la organización que dirigen.

- **Entrenamiento (*coaching*)**

“El *coaching* es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o el

desarrollo de habilidades específicas. El *coach* es el entrenador y el *coachee*, el colaborador”. (16:1)

En la actualidad este método ha cobrado mucha importancia debido a que se encamina a lograr que el entrenador (*coach*) comprenda su rol como gestor del talento humano, es decir, que este método busca una mayor relación entre los empleados y el jefe, que son: el entrenador y personal entrenado.

“El *coaching* se debe aplicar cuando:

- ❖ Existe deficiente retroalimentación sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- ❖ Cuando un empleado merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- ❖ Cuando el empleado necesita mejorar alguna habilidad dentro de su puesto de trabajo”. (17:2)

“El *coaching* ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. De parte del *coachee* el compromiso de un resultado extraordinario, la honestidad de sus actos y su disposición hacia el logro. De parte del *coach*, el compromiso con el resultado de su *coachee* es más grande que el del *coachee* mismo”. (17:3)

En la práctica de esta conversación se espera que ambas partes se comprometan a mejorar la productividad; con la aspiración de lograr los objetivos institucionales y de los trabajadores.

Dentro de los elementos del método de entrenamiento se consideran los siguientes:

- ❖ “Valores. El compromiso de realizar una conversación que produzca el resultado deseado.
- ❖ Resultados. El *coaching* es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
- ❖ Disciplina. El *coaching* es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un *coach* debe crear las condiciones esenciales y manejar adecuadamente una conversación de *coaching*.
- ❖ Entrenamiento. Para emprender conversaciones se requiere de entrenamiento”. (17:5)

Las fases del método de entrenamiento son:

- ❖ “Definición y análisis de la situación actual y del entrenado (*coachee*) dentro de ella.
- ❖ Definición de los objetivos a alcanzar.
- ❖ Definición de estrategias y planes de acción.
- ❖ Seguimiento del alcance de los objetivos, refuerzo de las mejoras, planificación de acciones futuras”. (17:6)

## **b. La comunicación organizacional**

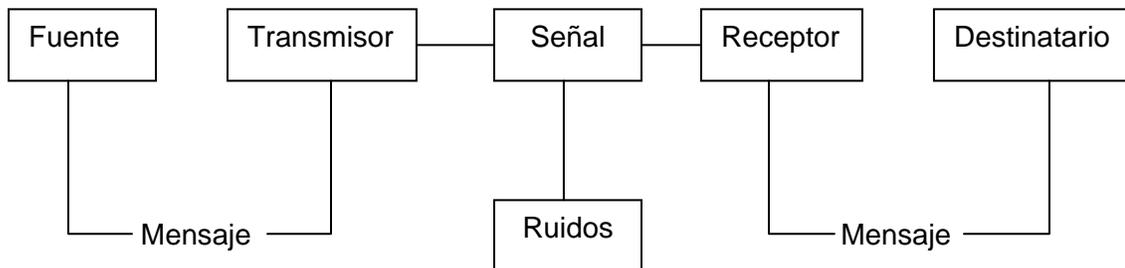
“La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última proporcione una respuesta. Cuando este mensaje ha sido recibido igual por el receptor se dice que hubo una buena comunicación, pero si este último no lo entiende surge una grieta en la comunicación. Esta ruptura puede ocasionar desde la pérdida de dicha comunicación hasta la pérdida del empleo”. (5:53)

“La comunicación organizacional es un proceso mediante el cual el grupo establece su dinámica interna; orientada a mejorar relaciones interpersonales o guiar las tareas. Por lo que cubre las siguientes funciones:

- ❖ Control. La comunicación con los integrantes del grupo es la mejor manera de controlar el comportamiento de los mismos.
- ❖ Motivación. Consiste en aclarar a los empleados sus objetivos y actividades para alcanzarlos, la eficacia con la que están realizando sus actividades y qué medidas han de tomar para mejorar el desempeño.
- ❖ Expresión emocional. Esta función es parte del equilibrio organización/persona que debe tener un trabajo, ya que no sólo es importante alcanzar las metas organizacionales, sino también la autorrealización del personal, entre otras cosas porque éste es a mediano plazo el modelo más productivo y sano.
- ❖ Información. Consiste en proporcionar las noticias relevantes necesarias para tomar decisiones”. (5:56)

A continuación se describe el proceso de comunicación según el modelo desarrollado por Shannon y Weaver, cuyos elementos básicos son: fuente, transmisor, mensaje, señal, ruidos, receptor destinatario.

Modelo de Shannon y Weaver sobre la comunicación humana  
Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano. Martín González.  
Año 2006



Fuente: Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano. González, Martín.2006. Pág. 54

- **Importancia de la comunicación para la motivación laboral**

“La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio.” (13:311)

La comunicación es un canal de expresión emocional que permite manifestar los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales; también facilita la toma de decisiones. El líder, por medio de la comunicación, proporciona lo necesario para motivar y animar a los empleados, así mismo para corregir y mejorar, indicando las pautas a seguir para el correcto desempeño de una actividad.

- **Estilos de comunicación**

Se consideran tres estilos de comunicación relacionados a la actitud y la forma de expresar los mensajes, como sigue:

### Estilos de comunicación

Motivación y comunicación. Isabel Jiménez Jover.

Año 2009

Estilo de comunicación	Características	Consecuencias
Estilo pasivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas que no saben decir “no”.</li> <li>• Huyen de las dificultades por no hacerles frente.</li> <li>• Se dejan avasallar por no saber defender sus límites.</li> <li>• Cuando expresan algo lo hacen desde un enfoque derrotista, disculpándose o con engaños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No lograrán satisfacer sus necesidades, ni que sus intereses sean comprendidos, debido a la comunicación incompleta o interrumpida.</li> <li>• Pueden sentirse a menudo incomprendidos, no valorados o manipulados.</li> <li>• Pueden mostrar hostilidad respecto a las consecuencias indeseadas de las situaciones que se presentan.</li> <li>• Pueden mostrar irritabilidad emocional como consecuencia de la retención de sentimientos</li> </ul>
Estilo agresivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se caracterizan por emplear ofensas verbales, tono amenazante, con expresiones humillantes o sarcásticas.</li> <li>• Manifiestan buscar o necesitar el enfrentamiento.</li> <li>• Necesitan reafirmarse por medio de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus interlocutores les evitan para no sentirse agredidos.</li> <li>• Aunque hay exteriorización de sentimientos, a medio plazo puede generar consecuencias como culpa o falta de autorregulación.</li> </ul>

	<p>la imposición, de ubicarse por encima de los otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifiestan no afectarse con los sentimientos de los demás.</li> <li>• Buscan lograr sus objetivos de cualquier forma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades para crear vínculos afectivos con quienes le rodean.</li> </ul>
Estilo asertivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se siente más libertad para expresarse abiertamente, lo que es, lo que piensa y siente.</li> <li>• Empleado por personas con confianza en sí mismas, honestas y que saben regular sus propias emociones.</li> <li>• Se expresan en primera persona, comprometiéndose desde su propio sentimiento.</li> <li>• Se rigen por el principio de respeto y honestidad para consigo mismo, siempre con la condición de respetar a los demás.</li> <li>• Saben pedir favores cuando es necesario; y, con argumentos, poner límites, cuando creen que pueden ser sobrepasados.</li> <li>• Son personas enérgicas y críticas, y buscan alternativas para canalizar sus tensiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piensa en las consecuencias que puede generar lo que va a expresar, por eso se cuida que sea de forma que no perjudique a los demás, sin dejar de lado sus propias necesidades.</li> <li>• Puede generar situaciones de conflicto por ser aceptado su mensaje, sin embargo, sabe encaminar las consecuencias.</li> <li>• Sabe aceptar los propios errores a través de las críticas de los demás.</li> </ul>

Fuente: Motivación y comunicación. Jiménez Jover, Isabel. 2009. Pág. 10

- **La retroalimentación**

“Es el proceso mediante el cual se descubre si el mensaje transmitido es el que realmente se percibió. Y es muy importante porque inspira la sensación de ser entendido, promueve el acercamiento y el sentido de confianza”. (8:11)

Para retroalimentar al personal el líder debe dar razones de lo que hay que hacer, cómo y por qué. También debe informar sobre la marcha del equipo, para reducir la incertidumbre. Así mismo debe evaluar las actividades de cada miembro del grupo, premiarlo verbalmente, incentivarlo o indicarle cómo debe modificar el trabajo.

### **c. Trabajo en equipo**

“Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. El resultado de sus esfuerzos individuales es un nivel de desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales.” (14:286)

“El líder, facilita los procesos y ayuda a la toma de decisiones de grupo, apoya las opiniones y motiva a los miembros a mejorar la solución a la que se ha llegado. Trabaja y apoya en la elaboración del plan de acción para el aprovechamiento de las oportunidades o la solución de problemas, posibilita y logra la integración e interrelaciona a los miembros, posibilitando el aprovechamiento de las cualidades de cada uno.” (5:5)

Para el desarrollo normal del ser humano es indispensable interactuar con otras personas, por lo que el trabajo en equipo es de mucha importancia ya que le provee de apoyo para realizar sus tareas, así como de la dirección y aprobación por parte de un líder.

“El trabajo en equipo proporciona múltiples ventajas, tales como:

- ❖ Incrementar la productividad y calidad de trabajo.
- ❖ Aportar mayor cantidad de sugerencias en la solución de los problemas.

- ❖ Debido a la colaboración y trabajo coherente, los miembros del equipo sienten mayor motivación por el trabajo y mayor satisfacción laboral.
- ❖ Los equipos aportan mayores conocimientos y habilidades que el individuo, para resolver los problemas.
- ❖ La mayor participación en la toma de decisiones incrementa el sentido de pertenencia”. (15:324)

#### **d. La motivación**

Stephen Robbins, en su libro *Comportamiento organizacional* define la motivación como la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Dentro del ámbito laboral los trabajadores deben esforzarse para cumplir con determinadas metas, las cuales contribuirán a satisfacer las propias.

Al motivar a los empleados se logra un mayor esfuerzo para tener mejor desempeño en su trabajo, así también que lo estime, y que disfrute de atender sus responsabilidades.

“La motivación laboral comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección. El grado de motivación varía entre las personas, según el momento y la manera en que cada empleado valida los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades”. (8:5)

“La organización sólo facilita o dificulta la motivación al estimular al empleado conociéndolo y otorgándole aquellos incentivos que considera que lo impulsarán hacia el logro de la meta.

Fundamentalmente la motivación consiste en mantener culturas y valores que conduzcan al logro de un alto desempeño y que se alcancen los intereses institucionales, así como los propios de los trabajadores”. (8:6)

Los gerentes o jefes de las organizaciones pueden motivar a sus empleados para que éstos logren un alto desempeño de sus actividades, sin embargo; los empleados pueden alcanzar dentro de sí, un profundo estímulo para buscar la satisfacción de sus propias necesidades según la intensidad de éstas.

- **Primeros aportes sobre la motivación laboral**

Dentro de las primeras ideas sobre la motivación, cabe destacar las siguientes:

- ❖ Frederick W. Taylor a quien se le atribuye la creación y desarrollo inicial de la teoría de la administración científica indica que la forma de motivar a los trabajadores es mediante un sistema de incentivos salariales; es decir que mientras más producen los trabajadores más ganan.

Plantea que mientras más unidades producía un trabajador mayores ganancias generaba para la empresa, por lo tanto el trabajador obtendría mayores beneficios económicos, y de esta manera se beneficiaban ambas partes.

“Según esta teoría la motivación se basaba únicamente en el interés que el ser humano tiene en obtener mayores beneficios económicos (*homo*

*economicus*). Sin embargo, las recientes investigaciones, demuestran que la motivación humana es mucho más compleja, puesto que abarca la parte económica como también la psicológica”. (10:3)

- ❖ Elton Mayo y sus colaboradores sustentaron la teoría de las relaciones humanas, en la que se hace énfasis en las personas como parte importante de las organizaciones, indican que la productividad se ve afectada por la situación social, la que abarcaría: el grado de satisfacción del individuo con su grupo de trabajo, de las relaciones con su jefe, de participación en las decisiones y de información sobre el trabajo y sus fines.

Con esta teoría se dio inicio a los conceptos de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal y dinámica de grupo.

La teoría de las relaciones humanas aportó las bases para la escuela conductista, a la que se sumaron los estudios de diversos investigadores como Abraham Maslow por su teoría jerarquía de las necesidades la que se detalla más adelante por su importancia para esta investigación.

- **Ciclo motivacional**

“El proceso de motivación considera tres aspectos que lo caracterizan: necesidad (motivo), objetivo (meta) y necesidad satisfecha (incentivo).

- ❖ **Necesidad.** Desequilibrio del ser humano causado por una demanda personal en relación con una demanda del medio.
- ❖ **Objetivo.** Meta que encauza una serie de comportamientos.

❖ **Necesidad satisfecha.** Modificación del estado de insatisfacción.”(5:80)

El ser humano permanece en estado de equilibrio, hasta que aparece un estímulo creando conciencia de la necesidad, pues la transforma en un deseo específico; luego identifica el incentivo que va a satisfacer el deseo y selecciona el curso de acción que le dará para alcanzar el objetivo satisfactoriamente. Si la necesidad se satisface el organismo retorna a su estado de equilibrio hasta que otra necesidad se presente.

El ciclo motivacional completo en el cual se logra el equilibrio si las personas obtienen la satisfacción de sus necesidades, quedaría como se muestra a continuación.

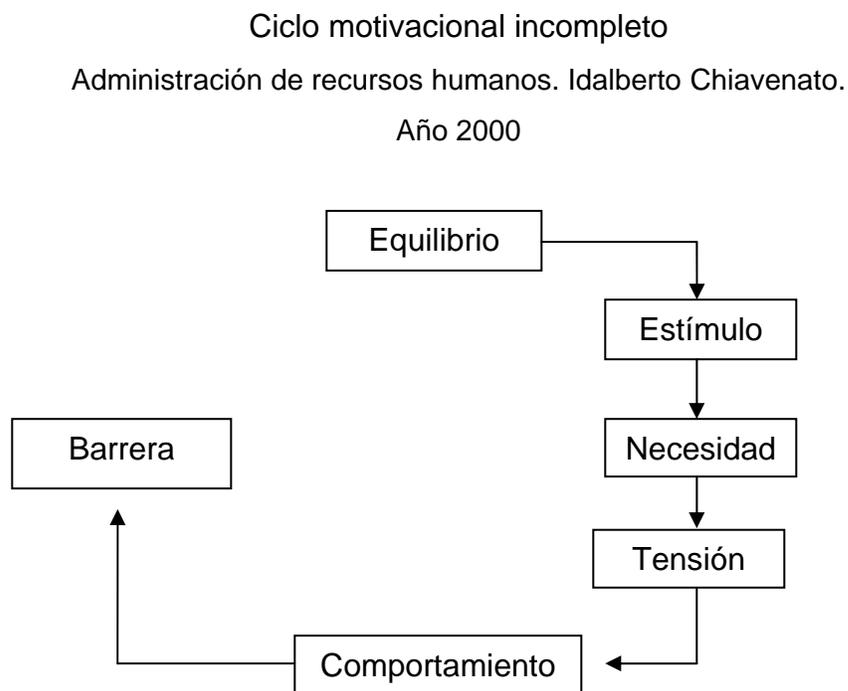


Fuente: Administración de recursos humanos. Idalberto Chiavenato. 2000. Pág. 269

“En un proceso ideal, el individuo lograría integrar las metas personales y organizacionales en motivos que lo lleven a actuar, y estos motivos serían la guía que permita identificar qué estímulos funcionan como incentivos que satisfacen una necesidad, tanto para la organización, como para el trabajador”. (10:3)

Cuando el empleado logra identificarse con la institución puede ocurrir que dentro de sus metas personales se incluyan las de realizar correctamente las labores que le son asignadas, lo que resultaría en satisfacción laboral y de sus propias necesidades.

Si la satisfacción de la necesidad fuera imposible de alcanzar, el ciclo no se completa, y queda de la siguiente forma:



Fuente: Administración de recursos humanos. Idalberto Chiavenato. 2000. Pág. 269

“También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia”. (10:15)

Sin embargo, si alguna necesidad no es satisfecha dentro de un período razonable, puede llevar a las siguientes reacciones: agresividad física o verbal, apatía, mala comunicación, entre otras.

Es en este momento cuando la participación de los jefes es importante al motivar a sus empleados; colaborando de esta manera a eliminar la barrera y satisfacer la necesidad que originó el ciclo.

- **El rol de las necesidades en la motivación**

“Las necesidades juegan un papel muy importante en la motivación ya que funcionan como un motor generador de la misma. La necesidad de conseguir alimento, el interés por cubrirse durante el frío y el hecho mismo de comunicarse con otros para agruparse y sobrevivir, fueron necesidades que motivaron al ser humano en épocas prehistóricas; y en la actualidad todavía lo impulsan para desempeñar un determinado trabajo.

Cada necesidad tiene su naturaleza debido a las circunstancias que las generan. Así las necesidades humanas como las empresariales tienen su propia naturaleza”. (5:78)

El ser humano desde su nacimiento presenta necesidades que busca satisfacer según su propia naturaleza, y que con su crecimiento van cobrando mayor importancia y adquiere nuevas, dependiendo de su entorno y de la cultura en la que se desenvuelve. De igual manera las empresas nacen y presentan durante

su desarrollo diferentes necesidades, según su propia naturaleza. Por lo que los empleados son de gran importancia para participar en la satisfacción de esas necesidades y es cuando la motivación juega un papel de mucha importancia.

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades, de Maslow**

El psicólogo Abraham Maslow, centra sus investigaciones en personas consideradas como sanas y que manifiestan un desarrollo equilibrado y aceptable socialmente. Construye su teoría sobre dos temas: personalidad y motivación.

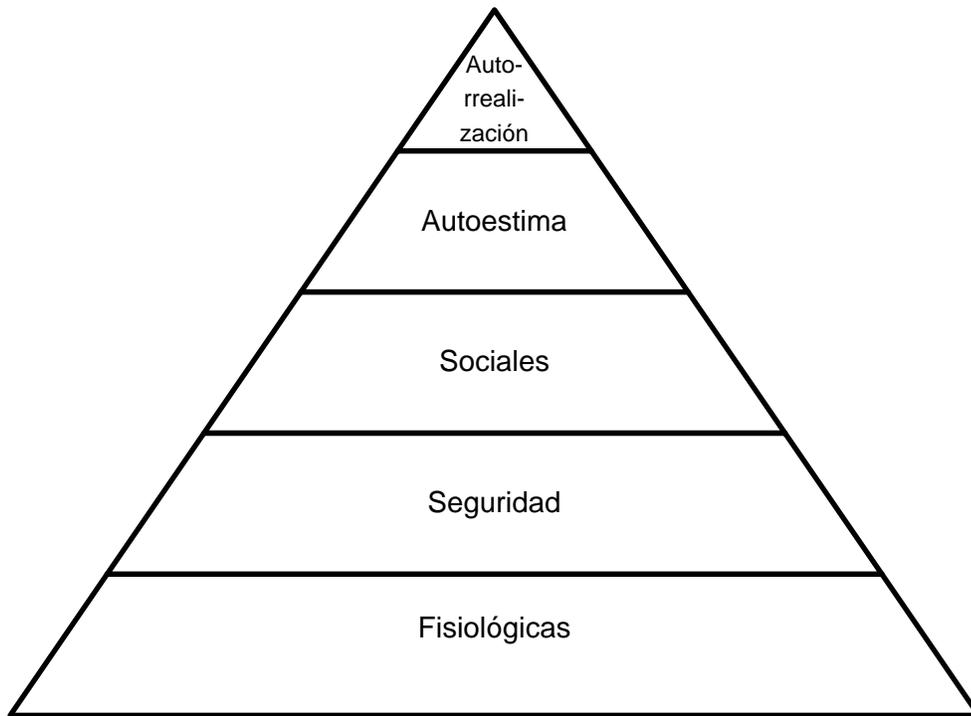
En su obra *Una teoría sobre la motivación humana (A Theory of Human Motivation)*, propuso la jerarquía de las necesidades, representada por una pirámide conocida como la "Pirámide de Maslow".

Su propuesta plantea que las personas actúan por necesidad y que ésta se presenta de acuerdo con el desarrollo del individuo; asimismo, que las necesidades están relacionadas entre sí.

La teoría agrupa las necesidades humanas en cinco niveles; las de la base son las necesidades de orden inferior; las que el ser humano busca satisfacer para trasladarse luego a la siguiente necesidad, hasta culminar en las de orden superior.

Estos niveles son jerarquizados conforme a su importancia.

Jerarquía de las necesidades  
Pirámide de Maslow  
John Schermerhorn. Comportamiento organizacional  
Año 2005



Fuente: Comportamiento organizacional. Schermerhorn, John. 2005. Pág. 111

“Las cinco necesidades son:

1. Fisiológicas. Son las relacionadas con las condiciones mínimas de subsistencia del ser humano y que son satisfechas por medio de comida, bebida, sueño, refugio, aire fresco y sexo, entre otras necesidades físicas.
2. Seguridad y protección. Surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas y se relaciona con la tendencia de conservación frente a situaciones de peligro. Dentro de estas necesidades se encuentran la de seguridad física y salud, seguridad de empleo, ingresos y recursos; seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

3. Sociales (de afiliación o afecto). Están relacionadas con el desarrollo afectivo de los seres humanos. Son las necesidades de asociación, participación y aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, de tener amistades, compañerismo, afecto y amor.
4. Estima (ego). A esta altura de la pirámide los seres humanos necesitan algo más que ser miembro de un grupo, es necesario recibir reconocimiento de los demás en términos de respeto, status, prestigio, poder, entre otros. Maslow describió dos tipos de necesidades de estima: la que incluye factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y la que comprende factores externos como el estatus, el reconocimiento, la atención y la reputación. El deterioro de estas necesidades se manifiesta mediante baja autoestima y complejo de inferioridad.
5. Autorrealización. Este nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: motivación de crecimiento, necesidad de ser y autorrealización. Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía y mediante su satisfacción, se encuentra sentido a la vida por medio del desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto. El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de llegar a ser; incluye el crecimiento, lograr el potencial individual, hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Esta teoría indica que una necesidad satisfecha no motiva la conducta, lo hace la que aún no está satisfecha, y esto se debe a que el ser humano actúa para satisfacer las carencias; por lo tanto cuando se satisface un nivel inferior de la

pirámide, se esfuerza para satisfacer las necesidades correspondientes al nivel superior”. (16:3)

En su pirámide Maslow definió las necesidades básicas del individuo de manera jerárquica; colocó las necesidades más simples en la base de la pirámide y, en la cima, las más relevantes o fundamentales; a medida que se satisfacen las necesidades, surgen otras de un nivel superior o mejor. En la última fase se encuentra la autorrealización que se considera un nivel de plena felicidad o armonía.

Las necesidades de orden inferior y de orden superior, en su relación con el ambiente laboral, se manifiestan en la obtención de satisfacción, de acuerdo con el grado de importancia que la persona le otorgue a cada necesidad.

“Algunas personas estarán satisfechas en su trabajo con solo alcanzar el salario mínimo y las condiciones laborales normales, (si el origen predominante de sus necesidades es de orden fisiológico o de seguridad) como las de antigüedad o contratos sindicales. Mientras que otras, solo quedarán satisfechas cuando se asignan tareas retadoras o de oportunidades de progreso”. (16:5)

Según la importancia que el ser humano le otorgue a las necesidades ubicadas en los diferentes niveles, así será el grado de motivación que tenga para resolverlas, es por ello que los incentivos no financieros cobran mucha importancia para que una persona pueda satisfacer las necesidades ubicadas en los niveles dos a cinco de la pirámide de Maslow.

A continuación se describe la relación de las necesidades de orden inferior y superior con el ambiente laboral.

Necesidades de orden inferior y superior, relacionadas con el ambiente laboral

Motivación y comunicación. Isabel Jiménez Jover.

Año 2009

Nivel de necesidades	Necesidades de orden superior	Aspectos relacionados con el ambiente laboral
Autorrealización Sentirse realizado por sí mismo, crear y usar sus capacidades en forma creativa.		Necesidad de autorrealización. Reto laboral, demandas creativas de trabajo, oportunidades de progreso, logro laboral.
Autoestima Aprecio, respeto de los demás.		Necesidad de estima. Promoción laboral, reconocimiento de superiores, responsabilidad, importancia del trabajo.
Social Relación con otras personas, amor.		Necesidad de amor y pertenencia. Compatibilidad con el grupo laboral, amistades en el trabajo, jefe agradable.
Seguridad Necesidad de sentirse seguro.	Necesidades de orden inferior	Necesidad de seguridad. Condiciones de seguridad laboral, contar con trabajo seguro, sindicatos, y beneficios adicionales.
Fisiológicas Las necesidades básicas del ser humano.		Necesidades básicas. Salario base, condiciones laborales normales.

Fuente: Motivación y comunicación. Jiménez Jover, Isabel. 2009. Pág. 6

Los aspectos relacionados con el ambiente laboral son los siguientes:

1. “Seguridad en el trabajo. A causa de los cambios tecnológicos y el desafío que ellos implican para el trabajador, el deseo de seguridad es altamente valorado dentro de las prioridades para muchos empleados y sindicatos.
2. Aceptación social. Este deseo descansa en la necesidad gregaria del hombre y de la aceptación del grupo al cual se vincula. La dirección puede

ayudar en este proceso mediante programas de inducción planeados y ejecutados cuidadosamente.

3. Reconocimiento del trabajo realizado. Este anhelo resulta de la clasificación de las necesidades respecto al ego, puede ser satisfecho por la dirección a través de la animación verbal por el trabajo realizado, el reconocimiento público a través de premiaciones, las publicaciones periódicas en las que se aplaude la acción de los trabajadores.
4. Un cargo estimulante y significativo. Este requerimiento descansa en la necesidad de reconocimiento y en la conducción individual hacia la autorrealización. Es un anhelo difícil de satisfacer en las organizaciones que tienen una división minuciosa del trabajo y cuyo ritmo está mecánicamente establecido en líneas de ensamblaje.
5. Oportunidad de progreso. No todos los empleados desean avanzar. Algunos sienten las necesidades sociales más fuertemente que otros; sin embargo, la mayoría de ellos gustan de saber que tienen la oportunidad allí, en el caso de que desearan hacer uso de ella. Este sentimiento está influido por una tradición cultural de libertad y oportunidad.
6. Condiciones de trabajo confortables, seguras y atractivas. El anhelo de tener buenas condiciones de trabajo también descansa en múltiples necesidades. Las condiciones de trabajo en que se prevengan los peligros, surgen de la necesidad de seguridad. Ciertas condiciones específicas, como escritorios y accesorios finos, constituyen símbolos de estatus que denotan una jerarquía.
7. Liderazgo competente y justo. El querer una buena dirección es un resultado de las necesidades fisiológicas y de las necesidades de

seguridad. Un buen liderazgo asegura la continuidad de los cargos; además concuerda con las demandas del ego en el sentido de recibir órdenes de personas a quienes todos respetan y obedecen.

8. Órdenes e instrucciones racionales. Una orden es una comunicación oficial de los requerimientos de la organización. En general, se refiere a una situación susceptible de ser ejecutada, debe ser completa, detallada, clara y concisa, dada de tal manera que estimule su aceptación. Las órdenes cuya ejecución se hace imposible sirven para aumentar la inseguridad y la frustración de los empleados”. (4:10)

Esta relación de los aspectos laborales con la jerarquía de las necesidades de Maslow, contribuye a conocer y detectar las deficiencias motivacionales que puedan surgir en el personal administrativo de la División de Desarrollo Académico.

Las características del funcionamiento de la teoría de Maslow son las siguientes:

- ❖ Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- ❖ Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- ❖ A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas, aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que ello es una conquista individual.
- ❖ Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser afines, pero las básicas predominan sobre las superiores.

- ❖ Las necesidades básicas requieren, para su satisfacción, un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

Según estas características, los seres humanos se encuentran en un estado permanente de motivación, y a medida que satisface una necesidad, surge otra en su lugar. La importancia de cada una de ellas dependerá del valor que le asigne cada ser humano.

#### **e. Incentivos**

“Los premios otorgados por la organización conjuntamente con el trabajo realizado por el empleado, demuestran el carácter recíproco de la relación de intercambio existente entre el individuo y la organización. El primero ofrece su aportación esfuerzo y trabajo, altamente valiosos para los objetivos de la producción y los segundos dan estímulos a manera de pagos por los servicios prestados. Dentro de la organización los empleados valoran los estímulos conforme a la capacidad que estos tengan para satisfacer sus necesidades, de ahí que no todos los estímulos generan el mismo tipo de respuesta en los empleados. Cuando ellos sienten justa esta retribución se establece un equilibrio entre contribuciones y estímulos”. (4:10)

Los incentivos que son motivadores para algunos empleados puede ser que no lo sean para otros, debido a esto la comunicación entre jefes y colaboradores es muy importante pues ayudará a determinar qué reconocimientos los motivará.

- **Objetivos de los incentivos**

Dentro de los objetivos que se persiguen al aplicar los incentivos se mencionan los siguientes:

- ❖ Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- ❖ Retener al personal valioso.
- ❖ Mejorar el desempeño de los trabajadores.

- **Ventajas de los incentivos**

Dentro de las ventajas se mencionan las siguientes:

- ❖ Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño.
- ❖ Proporcionan motivación que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.
- ❖ Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando las retribuciones se basan en los resultados del equipo.
- ❖ Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

Existen incentivos de tipo financiero y no financiero, sin embargo por su importancia; se consideran a continuación los incentivos no financieros.

- **Incentivos no financieros**

1. “Enriquecimiento del puesto. Es un enfoque para el rediseño de puestos que incremente la motivación intrínseca y la satisfacción del trabajador. La motivación intrínseca describe el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización,

competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad en sus tareas, la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto. El enriquecimiento incluye combinar los puestos de trabajo, permitir mayor responsabilidad en el control de calidad, permitir a los empleados el trato directo con los clientes.

2. Seguridad. Es la oportunidad del trabajador de contar con un trabajo estable y condiciones adecuadas para realizarlo.
3. Clima de trabajo. Son las relaciones interpersonales entre el trabajador y sus compañeros.
4. Relación supervisor-empleado. Es el conjunto de interacciones entre el trabajador y su superior.
5. Condiciones generales de trabajo. Son las situaciones que rodean el desempeño laboral como el color, ruido, ventilación, y espacio entre otras.
6. Reconocimiento por escrito. Diploma, vales o prestaciones económicas al buen desempeño.
7. Reconocimiento verbal. Palabras de estímulo al buen desempeño". (4:12)

Los incentivos no financieros son recompensas que no tienen relación con los salarios; no obstante, elevan la moral de los empleados, a tal grado que se evidencia en las mejoras de su desempeño laboral.

## **1.4 Conceptos básicos para elaborar e implementar un programa motivacional**

Para elaborar e implementar un programa motivacional es necesario conocer los siguientes conceptos; los cuales apoyarán efectivamente en la realización de dicha tarea.

### **1.4.1 La estrategia**

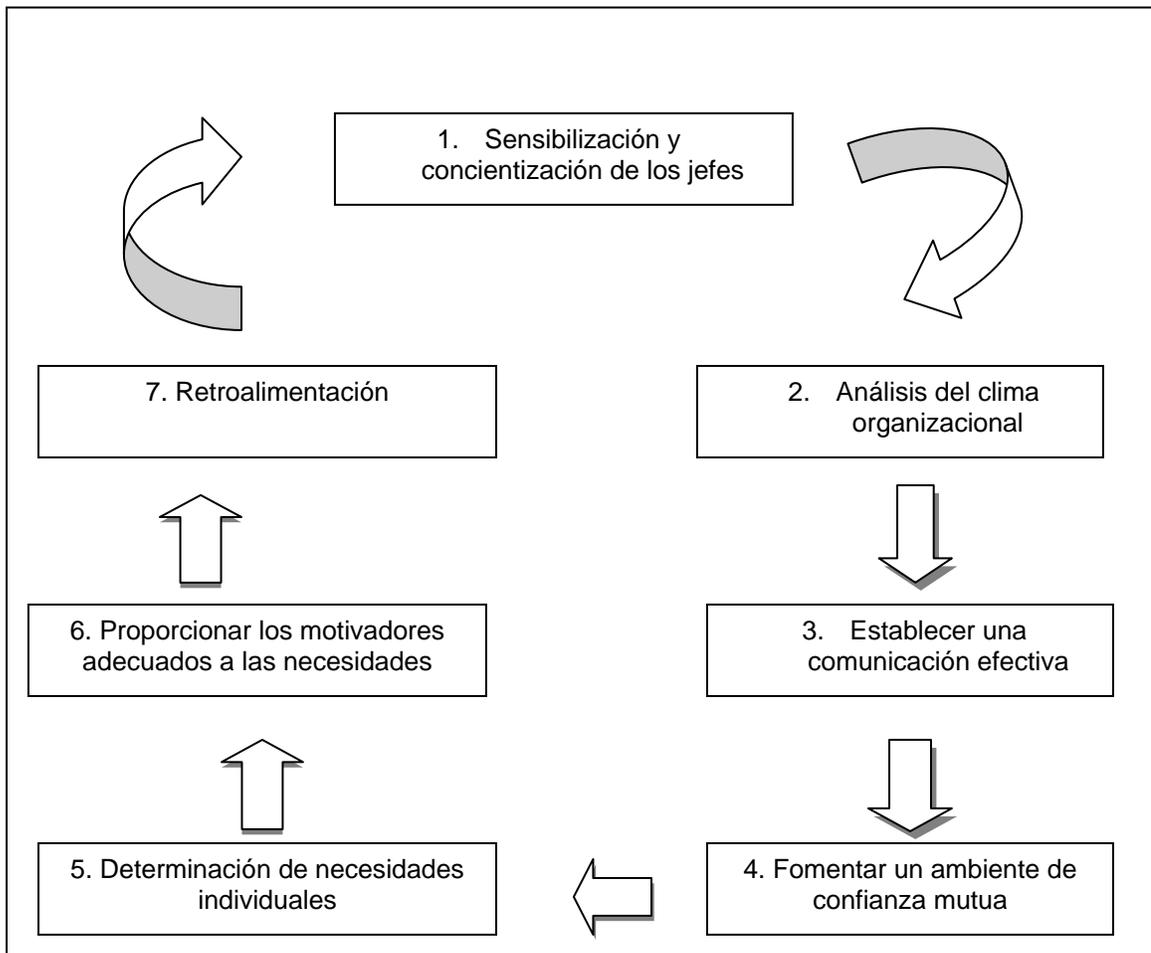
Harold Koontz, indica que estrategia “es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos, por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar.

Las estrategias no intentan describir con exactitud cómo la empresa va a lograr sus objetivos o desarrollar su visión, puesto que ésta es la tarea de incontables programas de apoyo, importantes y secundarios. Pero ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción.” (9:123)

De acuerdo con ese planteamiento, un programa de motivación para el personal administrativo de la División de Desarrollo Académico debe contener estrategias que contemplen el uso de los recursos disponibles en la Dirección General de Docencia así como en la Universidad de San Carlos de Guatemala en conjunto.

A continuación, se describe el proceso a seguir para la implementación de estrategias de motivación al personal de la División de Desarrollo Académico.

Fases para implementar estrategias de motivación al personal  
Tesis sobre motivación al personal con base a las necesidades individuales. Mynor  
Martínez.  
Año 2002



Fuente: Tesis sobre motivación al personal con base a las necesidades individuales. Martínez Colón, Mynor Martinole. 2002. Pág. 60.

- ❖ Fase 1: sensibilización y concientización. Motivar a los empleados es importante para extraer el mayor potencial y talento de ellos y así obtener efectos positivos en la dependencia. Por esta razón los jefes de los departamentos de la DDA deben tener una participación altamente activa en el desarrollo de estrategias para motivarlos.

- ❖ Fase 2: análisis del clima organizacional. Posterior al compromiso de desarrollar estrategias motivacionales por parte de los jefes, se analizan los factores necesarios para determinar la situación del clima laboral que se percibe en la División de Desarrollo Académico.
- ❖ Fase 3: establecer una comunicación efectiva. Se debe generar un ambiente en el cual se propicie la comunicación adecuada entre jefes y empleados, así como entre compañeros con el fin de alcanzar los objetivos de la DDA.
- ❖ Fase 4: fomentar un ambiente de confianza mutua. Favorecer la adecuada comunicación genera un ambiente de confianza, lo que a su vez produce resultados positivos entre el personal de la DDA.
- ❖ Fase 5: determinación de necesidades individuales. Es importante conocer las necesidades que presentan los empleados; mediante el compromiso que el liderazgo adquiera, de evaluar los factores necesarios que indiquen la satisfacción o insatisfacción.
- ❖ Fase 6: proporcionar los motivadores adecuados a las necesidades. Los jefes de la DDA deben motivar a los empleados según las necesidades que se detecten en el estudio del clima organizacional.
- ❖ Fase 7: retroalimentación. En esta fase se evalúan las estrategias aplicadas para determinar si han cumplido su objetivo de motivar al personal, en qué medida se ha logrado mejorar la efectividad laboral y si no han llenado su objetivo, entonces se realizan las correcciones necesarias.

#### **1.4.1.1 Estrategias de motivación**

En la investigación se analizan los siguientes programas de motivación, los cuales servirán como estrategias que pueden ser las adecuadas para ofrecer cambios positivos en la efectividad laboral de la División de Desarrollo Académico.

a. Programa de liderazgo

Es la descripción de una serie de actividades que incluyen el tiempo, responsable y costos del entrenamiento que tendrán los jefes de la DDA, para capacitarse en el liderazgo, con el fin de obtener mejores resultados laborales.

b. Programa de comunicación

Este programa incluye actividades que impulsan la efectiva comunicación en todos los niveles jerárquicos y que propician que el empleado esté enterado de las situaciones que ocurren en la dependencia.

c. Programa de trabajo en equipo

Contempla una serie de actividades que indican el tiempo, responsable y costo, para propiciar el ambiente adecuado para el buen desempeño de los grupos de trabajo y coadyuvar al logro de los objetivos institucionales.

#### **1.4.2 El programa**

Para cualquier organización es importante utilizar un instrumento para planificar las actividades que se realizan, este instrumento puede ser un programa, el cual se define así:

“Los programas son los planes mismos; pero en los cuales no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada de una de sus partes.” (11:257)

Los programas pueden ser a corto plazo, generalmente a un año y de largo plazo, cuando excede ese período.

Por ello es necesario elaborar estrategias motivacionales incluidas en un programa para que se ejecuten correctamente, con orden y en el tiempo requerido.

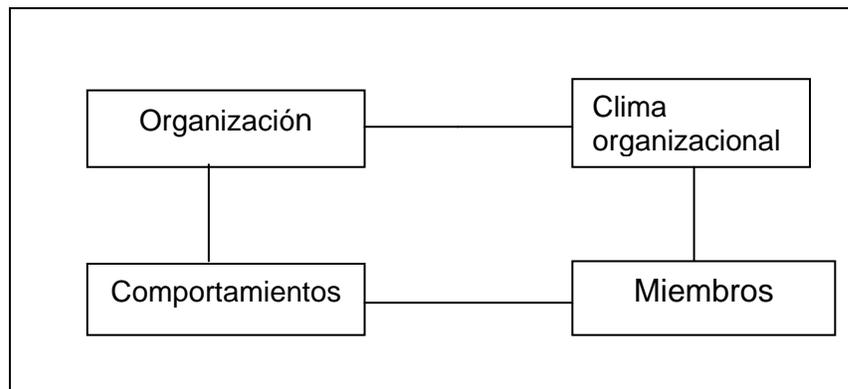
### **1.4.3 Clima organizacional**

“Es el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran diversidad de actitudes, conductas y reacciones en las personas que a ella pertenecen, y que pueden ir desde una identificación plena hasta la frustración y el deterioro para el desarrollo de la organización” (18:106)

El clima de las organizaciones varía de una a otra, según las percepciones de los trabajadores y de las circunstancias laborales; lo cual hace sus propias particularidades diferenciándolas de las demás. Este clima resultante influye en el comportamiento de los empleados, y éste a su vez incide en el clima de la organización, completando de esta manera el ciclo del clima organizacional.

## Ciclo del clima organizacional

El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. Rosalinda Vázquez.  
Año 2001



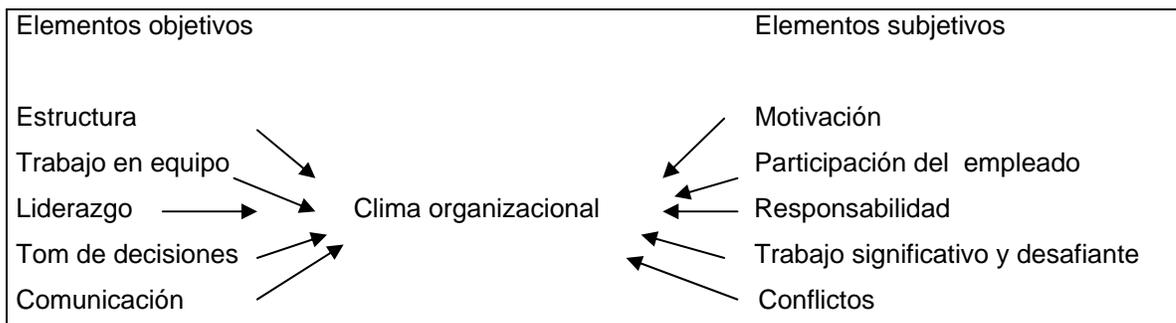
Fuente: El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. Vázquez, Rosalinda. 2001. P.110.

Gary Dessler, en su libro *Organización y administración. Enfoque situacional* plantea que existen dos enfoques que describen al clima organizacional desde sus respectivos puntos de vista: un enfoque estructural que considera factores organizacionales como la estructura, la política y las reglas. El otro enfoque es el subjetivo que considera factores como la motivación y la responsabilidad.

## Clima organizacional y sus elementos

Organización y administración. Enfoque situacional. Gary Dessler.

Año 1994



Fuente: Organización y administración. Enfoque situacional. Dessler, Gary. 1994. P.181.

“El clima organizacional está asociado a las percepciones que tenga el trabajador sobre el entorno laboral, las cuales se mantendrán o variarán en función de las interacciones entre los trabajadores, y de estos con el medio ambiente; inciden también en las percepciones los hechos sociales o políticos, ocurridos en el entorno de la organización.” (4:6)

En tal sentido, el clima organizacional de la División de Desarrollo Académico, se integra por las actitudes de los empleados hacia diversos aspectos del trabajo y las circunstancias laborales. Si los empleados perciben una buena comunicación, respeto, sentimientos de pertenencia, aceptación y una sensación generalizada de satisfacción; el clima organizacional será favorable para una productividad correcta y un buen rendimiento.

#### **1.4.3.1 Diagnóstico del clima organizacional**

“El diagnóstico del clima organizacional es un proceso complejo, que requiere manejo teórico y herramientas de diagnóstico organizacional. El conocimiento de técnicas de construcciones de cuestionarios y de análisis estadístico, permite proporcionar información útil sobre los factores fundamentales para la comprensión del clima y generación de planes de intervención.” (15:54)

En la actualidad los jefes y directivos de las organizaciones han prestado mayor interés al tema del diagnóstico del clima organizacional, debido a la importancia que éste tiene para la realización de los objetivos institucionales y de los trabajadores. El diagnóstico provee información útil para reforzar, cambiar e implementar circunstancias del ambiente laboral.

El clima organizacional repercute sobre las motivaciones de los trabajadores y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias para la dependencia tales como: satisfacción, productividad, identificación institucional, entre otras.

### **1.4.3.2 Dimensiones del clima organizacional**

Para obtener un diagnóstico del clima organizacional, diversos autores han planteado el estudio de las características susceptibles de ser medidas y que influyen en el comportamiento de los empleados.

Para realizar esta investigación y diagnosticar el clima organizacional de la División de Desarrollo Académico se utilizó una encuesta para evaluar las siguientes dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. Los cuales conforman el ambiente de trabajo.
3. Las características de los procesos de comunicación. La manera de ejercer los tipos de comunicación.
4. El trabajo en equipo. Las relaciones de compañeros y jefes con colaboradores.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO

#### 2.1 Antecedentes

a) Definición

La División de Desarrollo Académico es una unidad académica-administrativa de la Dirección General de Docencia y le corresponde atender la evaluación, formación y desarrollo psicopedagógico del personal docente, así como la orientación y desarrollo curricular, investigación y evaluación educativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

b) Base legal

La División de Desarrollo Académico fue creada el 6 de octubre de 1999, según el punto séptimo, inciso 7.2, del acta 32-99 del Consejo Superior Universitario, integrado por los departamentos de Investigación, Educación, Asesoría y Orientación Curricular y Evaluación y Promoción del Personal Académico.

c) Marco histórico

El Instituto de Investigaciones y Mejoramiento Educativo fue fundado el 25 de noviembre de 1961, según convenio de cooperación que se firmó entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y la norteamericana *Michigan State University*. El convenio se refiere a la creación del Centro de Investigaciones y Mejoramiento Educativo –IIME–, el cual, originalmente, surgió como Centro y con posterioridad, por cuestiones jerárquicas, se le denominó Instituto. Este convenio permitió iniciar un programa preuniversitario en el que el referido Instituto figura en el horizonte académico del ámbito guatemalteco y centroamericano. En este contexto, a solicitud de la Universidad de San

Carlos de Guatemala, el IIME adquirió categoría de organismo regional, por aprobación del Consejo Superior Centroamericano –CSUCA– en diciembre de 1962.

En el año 1965 el Instituto de Investigaciones y Mejoramiento Educativo pasa a depender directamente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, y se le asigna su correspondiente presupuesto.

El 7 de julio de 1999, según punto segundo del acta 21-99 del Consejo Superior Universitario, se creó la Dirección General de Docencia, y a ella se integraron el Instituto de Investigaciones y Mejoramiento Educativo –IIME– y la Oficina Técnica de Evaluación del Personal Docente –OTEP–.

En 1999, los departamentos de Investigación, Educación, Asesoría y Orientación Curricular, Evaluación y Promoción del Personal Académico, estructuralmente pasaron a formar parte de la División de Desarrollo Académico.

d) Misión

Ser la División de Desarrollo Académico de la Dirección General de Docencia; nos caracteriza la calidad de nuestros servicios y el compromiso ético para ejecutarlos, por medio de la evaluación, formación y desarrollo psicopedagógico del personal académico, orientación y desarrollo curricular, investigación y evaluación educativas, en concordancia con el ser de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

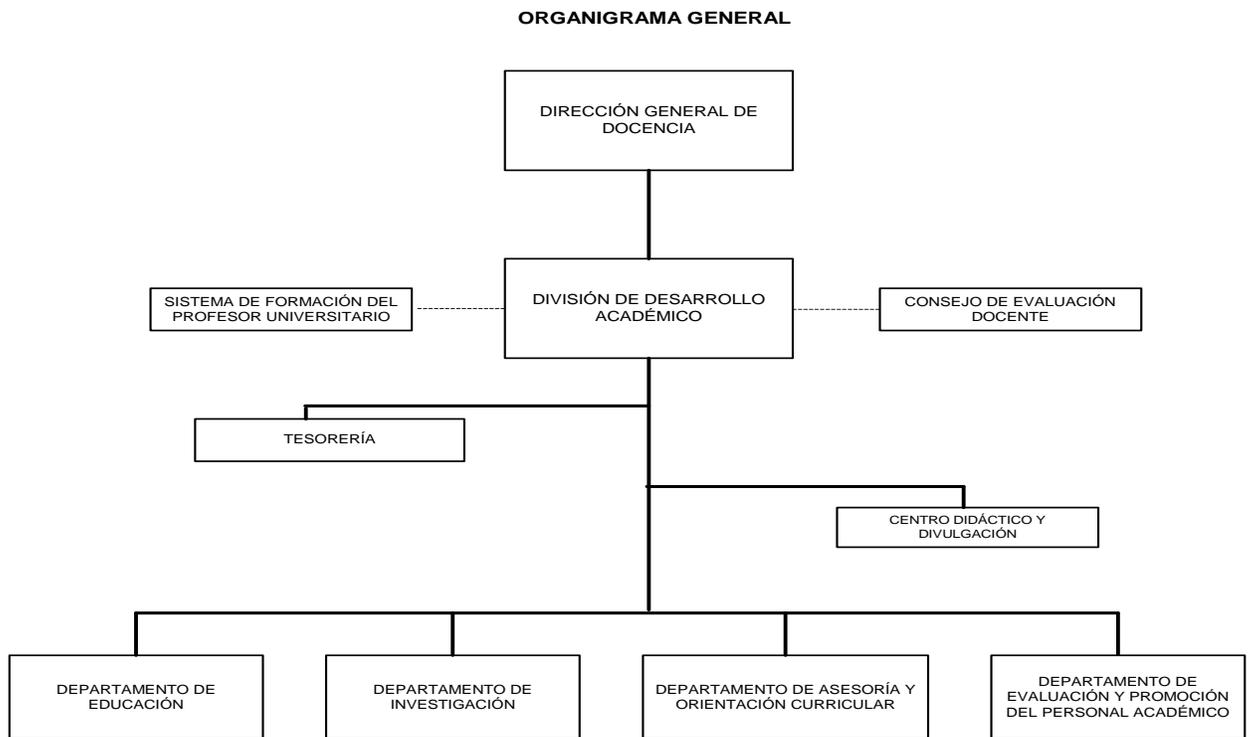
e) Visión

Se concibe a la División de Desarrollo Académico como un organismo de la Dirección General de Docencia en búsqueda de la excelencia académica del sistema educativo en la Universidad de San Carlos de Guatemala,

potenciando los recursos y la calidad de los servicios educativos que ofrece al personal académico de la Universidad, con ética y enfoque humanista.

### 2.1.1 Estructura orgánica de la División de Desarrollo Académico

Organigrama general  
División de Desarrollo Académico  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Año 2008



DDA JUNIO 2006

Fuente: Dirección General de Docencia. 2008.

## 2.2 Metodología de la investigación

Para diagnosticar el clima organizacional de la División de Desarrollo Académico se utilizó la encuesta como instrumento para obtener la información necesaria.

La encuesta se aplicó al total del personal administrativo, 38 trabajadores de ambos sexos, cuyas edades oscilan entre los 25 y 50 años, su antigüedad laboral es entre 2 y 20 años de servicio y poseen formación académica desde el ciclo básico hasta educación superior, quienes ocupan cargos administrativos y de servicios.

Se trabajó la encuesta basada en la teoría de Maslow, ya que ésta permitió obtener información relacionada con los factores del contenido del cargo, los cuales se indican más adelante.

Conformada por treinta y nueve (39) afirmaciones, a la encuesta se le asignaron dos ítems con actitud positiva y dos, con actitud negativa. Se evitaron ítems de posición neutra, se utilizó un continuo de cuatro opciones posibles.

Las respuestas que los encuestados pueden ofrecer ante cada afirmación, de acuerdo como perciben el clima organizacional, son las siguientes:

### Ítems de actitud positiva

Siempre	o	Totalmente de acuerdo
Frecuentemente		De acuerdo

### Ítems de actitud negativa

Ocasionalmente		En desacuerdo
Nunca		Totalmente en desacuerdo

La encuesta se estructuró con cuatro factores, cada uno integrado por varias afirmaciones que facilitaron la información precisa y confiable necesaria para el desarrollo de esta investigación. Tal y como se describe a continuación.

Ubicación de las preguntas evaluadas del ambiente de trabajo de la División de Desarrollo Académico, según los niveles de la jerarquía de las necesidades.

Mayo 2010

AMBIENTE DE TRABAJO	Áreas de alcance	Nivel de alcance	Preguntas
	Realización personal	Quinto nivel. Necesidad de autorrealización.	1. La elaboración de mis labores exige raciocinio. 2. En este trabajo me siento realizado profesionalmente.
	Responsabilidad	Cuarto nivel. Necesidad de estima.	3. Tengo suficiente libertad en la toma de decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo. 4. Cuando doy ideas para el mejoramiento del trabajo, éstas se ejecutan. 5. Considero que en esta División el trabajo se hace con eficacia y eficiencia.
	Reconocimiento de la aportación	Cuarto nivel. Necesidad de estima.	6. La dedicación de este departamento merece reconocimiento. 7. En esta dependencia se recibe un reconocimiento especial por el buen desempeño de su trabajo.
	Adecuación de las condiciones de trabajo	Tercer nivel. Necesidad de pertenencia. Jefe y ambiente agradable.	8. El ambiente que se respira en esta División es agradable y relajado. 9. No dejaría mi trabajo en la USAC, aunque existiera la posibilidad de trabajar en otra institución con igualdad de remuneraciones.
	Compatibilidad entre	Quinto nivel. Necesidad de	10. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.

	la personalidad y el puesto	autorrealización. Demandas creativas de trabajo.	11. La relación entre mis rasgos de personalidad y las características de mi puesto es:
	Recompensas justas	Cuarto nivel. Necesidad de estima. Promoción laboral.	12. Aquí las promociones carecen de objetividad. 13. En esta dependencia ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.

Fuente: investigación propia. Tesis 2010

Ubicación de las preguntas evaluadas del factor liderazgo en la División de Desarrollo Académico, según los niveles de la jerarquía de las necesidades.

Mayo 2010

L I D E R A Z G O	Áreas de alcance	Nivel de alcance	Preguntas
	Dirección	Segundo nivel. Necesidad de seguridad. Tercer nivel. Necesidad de pertenencia, jefe agradable.	14. El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo. 15. Cuando se presenta un problema especial se sabe quién debe resolverlo.
	Estímulo para el trabajo	Cuarto nivel. Necesidad de estima. Importancia del trabajo.	16. El jefe se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo. 17. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de todo el equipo. 18. Los trabajos se inician, conociendo el motivo por el cual se hacen.
	Estímulo por la excelencia	Cuarto nivel. Necesidad de estima. Importancia del trabajo.	19. Aquí nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
	Solución de conflictos	Primer nivel. Necesidades básicas.	20. Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.

			<p>21. A nuestro superior le podemos decir lo que pensamos.</p> <p>22. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.</p>
--	--	--	--

Fuente: investigación propia. Tesis 2010

Ubicación de las preguntas evaluadas del factor comunicación en la División de Desarrollo Académico, según los niveles de la jerarquía de las necesidades.

Mayo 2010

<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>Áreas de alcance</b>	<b>Nivel de alcance</b>	<b>Preguntas</b>
	Intercambio de información	Primer nivel. Necesidades básicas. Condiciones laborales normales.	<p>23. Cuando se va a hacer algo mi departamento es el primero en enterarse.</p> <p>24. Quienes poseen información la dan a conocer fácilmente.</p>
	Compatibilidad de intereses	Tercer nivel. Necesidad de pertenencia. Compatibilidad de intereses.	<p>25. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la División.</p> <p>26. La información que circula es la correcta y exacta para realizar las labores.</p>
	Libertad de expresión	Primer nivel. Necesidades básicas.	<p>27. Puedo comunicar con confianza mis ideas y opiniones a mis compañeros de trabajo.</p> <p>28. En mi trabajo, trato de no expresar mis desacuerdos con mis compañeros para evitar conflictos y no herir sus sentimientos.</p> <p>29. Puedo comunicar con confianza mis ideas y opiniones a mi superior.</p>

	Acceso a la información	Primer nivel. Necesidades básicas. Condiciones laborales normales.	30. Mi jefe me mantiene bien informado sobre eventos, cambios, disposiciones y cualquier situación que afecte mi puesto de trabajo. 31. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.
--	-------------------------	--	---

Fuente: investigación propia. Tesis 2010

Ubicación de las preguntas evaluadas del factor trabajo en equipo en la División de Desarrollo Académico, según los niveles de la jerarquía de las necesidades.

Mayo 2010

	Áreas de alcance	Nivel de alcance	Preguntas
<b>T R A B A J O E N E Q U I P O</b>	Aplicación al trabajo	Tercer nivel. Necesidades de pertenencia. Identificación con la institución.	32. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento. 33. Nuestros compañeros se expresan bien de la institución.
	Compromiso con la productividad	Necesidades básicas. Condiciones laborales normales.	34. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución. 35. Cuando hay un reto para la División todos los departamentos participan activamente en la solución. 36. El espíritu de equipo de esta dependencia es excelente.
	Colegas que brinden apoyo	Tercer nivel. Necesidad de pertenencia. Primer nivel. Condiciones laborales normales.	37. Cuando alguien no sabe cómo hacer algo, más de un compañero le ayuda. 38. Disfruto el trabajar en equipo

			más que trabajar solo. 39. Mi equipo de trabajo mantiene una conducta respetuosa.
--	--	--	--

Fuente: investigación propia. Tesis 2010

## 2.3 Presentación y análisis de resultados

Al obtener las encuestas previamente contestadas por el personal administrativo, se procedió a organizarlas y revisarlas para verificar que estuvieran llenadas correctamente.

Posteriormente se tabuló y analizó la información, para luego presentarla en este documento en forma escrita y gráfica, con el propósito de ofrecer una mejor visualización del comportamiento de los factores evaluados.

En el siguiente cuadro se muestran los porcentajes de trabajadores satisfechos e insatisfechos en cada factor evaluado.

Se consideró como satisfechos a quienes dieron respuesta afirmativa a los ítems de actitud positiva y como insatisfechos los de actitud negativa, en relación con la redacción de las preguntas.

Cuadro 1  
 Índices de insatisfacción laboral para cada factor evaluado en la  
 División de Desarrollo Académico  
 Universidad de San Carlos de Guatemala  
 Mayo 2010

No.	Factores	% Insatisfechos	% Satisfechos
1	Liderazgo	69	31
2	Comunicación	61	39
3	Ambiente de trabajo	58	42
4	Trabajo en equipo	48	52
	Total	236	
	Promedio de insatisfacción laboral	236/4 factores=59%	

Fuente: investigación propia. Tesis 2010

### **Promedio de insatisfacción laboral**

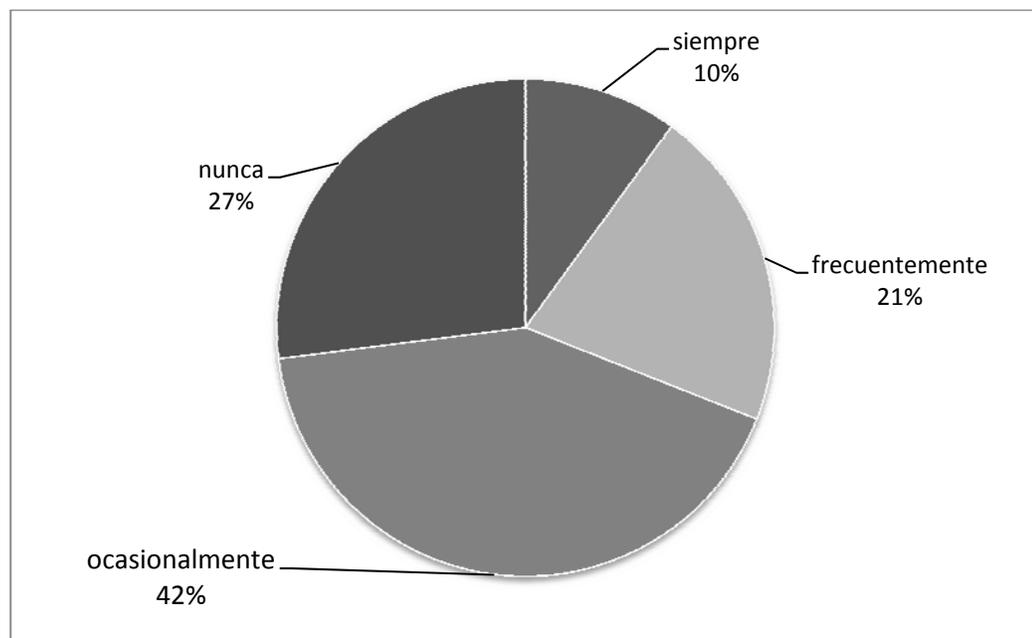
Como lo reflejan los datos en el cuadro anterior, en los cuatro factores existe insatisfacción y se evidencia un promedio de cincuenta y nueve por ciento (59%) del total del personal administrativo de la División de Desarrollo Académico. Esto debido a las razones que se detallan a continuación.

## Factores de clima organizacional

### 1. Liderazgo

#### Gráfica 1

Influencia de los líderes hacia el personal administrativo de la  
División de Desarrollo Académico  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Mayo 2010  
(En porcentajes)



Fuente: investigación propia. Mayo 2010

Según los porcentajes promedio graficados, se demuestra que la mayoría (69%) de los trabajadores se encuentra insatisfecho con el liderazgo que ejercen sus jefes; únicamente el 31% indicó estar contento con el estímulo al trabajo para la excelencia, la solución de conflictos y la dirección ejercida por el jefe.

La dirección se evaluó en las preguntas 14 y 15, se determinó que el 42% de los encuestados considera que solo en algunas ocasiones el jefe se preocupa

porque entiendan bien el trabajo que deben hacer y que cuando se presenta un problema en especial, no se sabe quién debe resolverlo. El 23% indicó que su jefe nunca se preocupa por dar las instrucciones correctamente, lo que ocasiona desperdicio de recursos al tener que reelaborar las tareas. Otro 23% manifestó que sí, en algunas ocasiones lo hacía, mientras que el 14% se encuentra recibiendo las instrucciones correctas, claras y entienden bien las instrucciones de trabajo.

Los datos proporcionados por la respuesta de las preguntas 16, 17 y 18 se refieren a si los jefes brindan estímulo al trabajo. El resultado fue que 64% informó que ocasionalmente el jefe influye en el personal para que aporte ideas que mejoren la calidad del trabajo; asimismo, que se inician trabajos desconociendo el motivo por el cual se ejecutan. El 14% indicó que nunca ha recibido influencia del jefe para dar ideas, otro 14% señaló que siempre la recibe, y el 8% restante dijo que con frecuencia la recibe, por lo que los resultados son fruto del esfuerzo de unos pocos y no de todo el grupo.

El estímulo por la excelencia se conoció mediante la pregunta 19, y se determinó que el 59% de los entrevistados opina que sus compañeros se esfuerzan para dar cumplimiento a sus obligaciones; no obstante, el 27% indica que en ocasiones se esfuerzan, mientras que el 14% restante opina que no lo hacen. Esto demuestra que la mayoría se encuentra estimulada para realizar sus labores con excelencia.

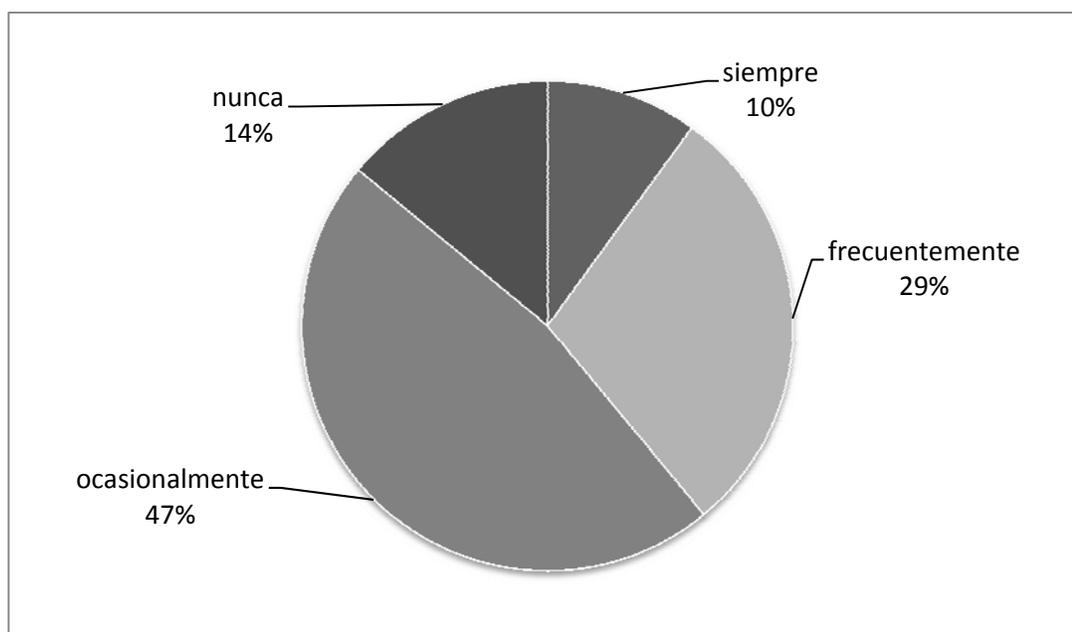
La solución de conflictos se evaluó por medio de las preguntas 20, 21 y 22; y el resultado fue que el 78% dice estar en desacuerdo con la afirmación de que los problemas se discuten de manera constructiva; también opinan que al superior únicamente le pueden decir lo que él quiere oír y que los problemas en ocasiones se analizan sistemáticamente de manera que se puedan encontrar

soluciones creativas, aportadas por los integrantes del grupo. De esto se deduce que el jefe no propicia la solución que corresponde a cada conflicto.

## 2. Comunicación

### Gráfica 2

Percepción de la comunicación entre líderes y colaboradores de la  
División de Desarrollo Académico  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Mayo 2010  
(En porcentajes)



Fuente: investigación propia. Mayo 2010

Como se observa en la gráfica, el 39% de los encuestados indica estar satisfecho con la comunicación que se tiene entre los compañeros y el jefe, un 47% indica que ocasionalmente se dan las condiciones que favorecen una buena comunicación, mientras que la minoría (14%) señaló que nunca se dan las

condiciones para la libertad de expresión y que el intercambio y acceso a la información no se obtienen fácilmente.

Por medio de la respuesta a las preguntas 23 y 24 se obtuvo el dato referente al intercambio de información; el 59% considera que ocasionalmente su departamento es el primero en enterarse que tendrá lugar algún acontecimiento, y que con dificultad los poseedores de información la dan a conocer. El 27% expresó que con frecuencia se enteraban de las actividades que se realizarían, mientras el 14% indicó que eran los últimos en enterarse.

Con esto se demuestra que el traslado de información es para unos pocos miembros del personal. De esta manera se dificulta la ejecución de las labores y afecta la armonía entre compañeros.

La compatibilidad de intereses se evaluó mediante las preguntas 25 y 26; el 59% respondió que considera que los objetivos de los departamentos son parcialmente congruentes con los objetivos de la División y que se presentan problemas debido a la circulación de información inexacta; el 14% indicó que los objetivos son totalmente congruentes; el 23%, que muy poco y un 5% señaló que son nada congruentes. Este dato indica que a la minoría del personal le parecen compatibles los objetivos de su departamento y los de la DDA.

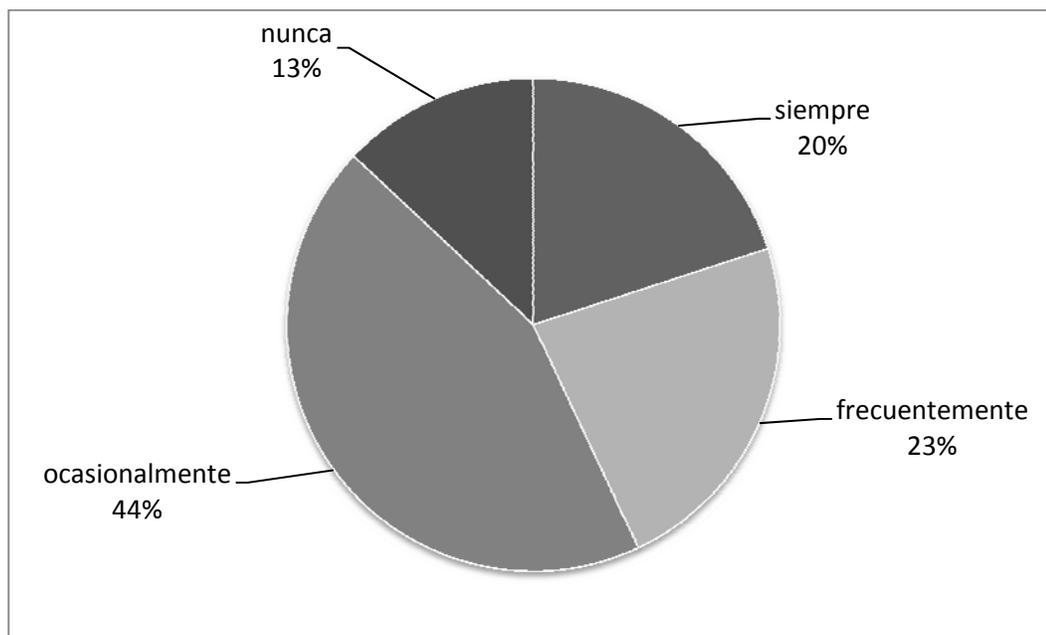
La libertad de expresión se indagó por medio de las preguntas 27, 28 y 29. Los resultados indican que la mayoría (61%) tiene problemas para expresar sus opiniones a los compañeros, pues con el afán de evitar conflictos y no herir sentimientos prefieren guardar silencio; de igual manera no se sienten con la confianza suficiente para expresar sus ideas a los jefes. Únicamente el 10% considera tener siempre la libertad para expresarse sin ningún temor, mientras que el 29% restante indicó que en algunas oportunidades podía confiadamente expresar sus ideas y opiniones.

El acceso a la información presenta deficiencias ya que 64% manifestó que ocasionalmente puede conseguir información con facilidad cuando la solicita a otras dependencias, asimismo señalan que su jefe no da la información sobre disposiciones y situaciones que afectan el puesto de trabajo. El 27% opina que con frecuencia tiene acceso a la información que necesita para el desempeño de sus labores, el 5% indica que siempre cuenta con ese importante acceso; mientras que 5% considera que nunca lo tiene. Esta información se obtuvo a través de las preguntas 30 y 31.

### 3. Ambiente de trabajo

**Gráfica 3**

Percepción del ambiente de trabajo del personal administrativo en la  
División de Desarrollo Académico  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Mayo 2010  
(En porcentajes)



Fuente: investigación propia. Mayo 2010

En lo que se refiere al ambiente de trabajo, se encontraron los porcentajes promedio que se muestran en la gráfica. Estos informan que únicamente el 20% del personal siempre está satisfecho por sus aportes a la División, encuentra un ambiente agradable, reconocimiento y responsabilidad en el cargo; el 23% indicó que frecuentemente lo está.

Sin embargo, una cifra mayor (44%) expresó que ocasionalmente se encuentra motivado, y el 13% señaló que nunca se siente motivado para realizar sus labores.

En las preguntas 1 y 2 se evaluó la realización personal, ubicada en el quinto nivel de la pirámide de Maslow (la autorrealización) únicamente el 23% de los trabajadores indicó estar totalmente de acuerdo en que se siente realizado profesionalmente, mientras que el 41% señaló estar de acuerdo y el 36% manifestó estar en desacuerdo; no obstante que el 77% dijera que la elaboración de sus tareas siempre exige raciocinio. Eso indica que si bien se les exige, no reciben el reconocimiento esperado, lo cual incide en no sentirse realizado profesionalmente. Un 13% indicó que frecuentemente sus labores exigen raciocinio, mientras que el 10% restante señaló que sus tareas nunca se lo exigen.

La responsabilidad se determinó en las preguntas 3, 4 y 5. Se ubica en el cuarto nivel de la pirámide (autoestima) y el resultado fue que el 59% expresó tener pocas veces la suficiente libertad en la toma de decisiones relacionadas con sus tareas. Así también, que las ideas que aportaba para mejorar el trabajo raras veces eran ejecutadas; por ello decidía abstenerse de proporcionarlas. Además, que estaba en desacuerdo en que el trabajo se hacía con eficacia y eficiencia, lo que se traduce en servicio inadecuado a la población universitaria en general, así como a los compañeros de trabajo. Un 14% señaló no tener nunca la libertad para tomar decisiones y 27% indicó tener con frecuencia la libertad para hacerlo.

El reconocimiento de la aportación, igualmente ubicado en el cuarto nivel de la pirámide; se evaluó mediante las preguntas 6 y 7. En este caso el 54% indicó estar de acuerdo en que la dedicación de su departamento merece reconocimiento, mientras que el 46% dijo estar en desacuerdo debido a la falta de cooperación y dedicación por parte de los integrantes de su departamento. Además, el 27% manifestó que nunca recibe un reconocimiento especial por el buen desempeño de sus labores; el 63% indicó recibirlo ocasionalmente y únicamente el 10% dijo que lo recibía con frecuencia. Esto demuestra que algunas veces se entregan reconocimientos a un grupo de trabajadores y a otros nunca.

En las preguntas 8 y 9 se evaluó la adecuación de las condiciones de trabajo, que contempla del tercer al primer nivel de la pirámide.

En relación a estas preguntas el 55% indicó que nunca es agradable y relajado el ambiente que se vive en la División; el 22% informó que con frecuencia se vive un ambiente agradable, mientras que el 23% manifestó que lo es ocasionalmente.

Sin embargo, el 54% expresó estar de acuerdo en no dejar por ningún motivo su trabajo actual en la USAC, así existiera la posibilidad de trabajar en otra institución con igualdad de remuneraciones; mientras que el 46% indicó que sí lo dejaría.

La compatibilidad entre la personalidad y el puesto se determinó por medio de las preguntas 10 y 11. La mayoría (68%) considera que ocasionalmente se le presentan las condiciones para desarrollar su ingenio y creatividad, no obstante que es alta la relación entre sus rasgos de personalidad y las características de su puesto y que con frecuencia el trabajo que desempeña es útil, variado y

agradable. Mientras el 14% informó que con frecuencia encuentra ser compatible con su puesto, el 9% dice que siempre lo es y el otro 9% señaló que nunca.

Recompensas justas: esta variable se evaluó mediante las preguntas 12 y 13. Se determinó que el 87% indica estar en desacuerdo al afirmar que las promociones son objetivas, ya que son otorgadas por motivos personales y no por méritos laborales lo cual ocasiona insatisfacción. Asimismo, opinan que obtener una promoción significa tener desafíos mayores. El 13% restante opina estar satisfecho con las promociones.

Lo anterior demuestra que a pesar de percibir un ambiente hostil la mayoría de los trabajadores prefieren quedarse laborando en la USAC, debido a las condiciones de seguridad en sus plazas según la forma de contratación, por las prestaciones que ofrece la institución; por el salario, que permite cubrir sus necesidades; porque la jornada laboral les permite realizar otras actividades; por el respaldo que brinda un sindicato, la cercanía de sus hogares, contar con la jubilación, el beneficio del servicio de guardería o el acceso a la educación superior en el mismo lugar de trabajo.

Todo esto indica que el personal se encuentra satisfecho con sus necesidades básicas.

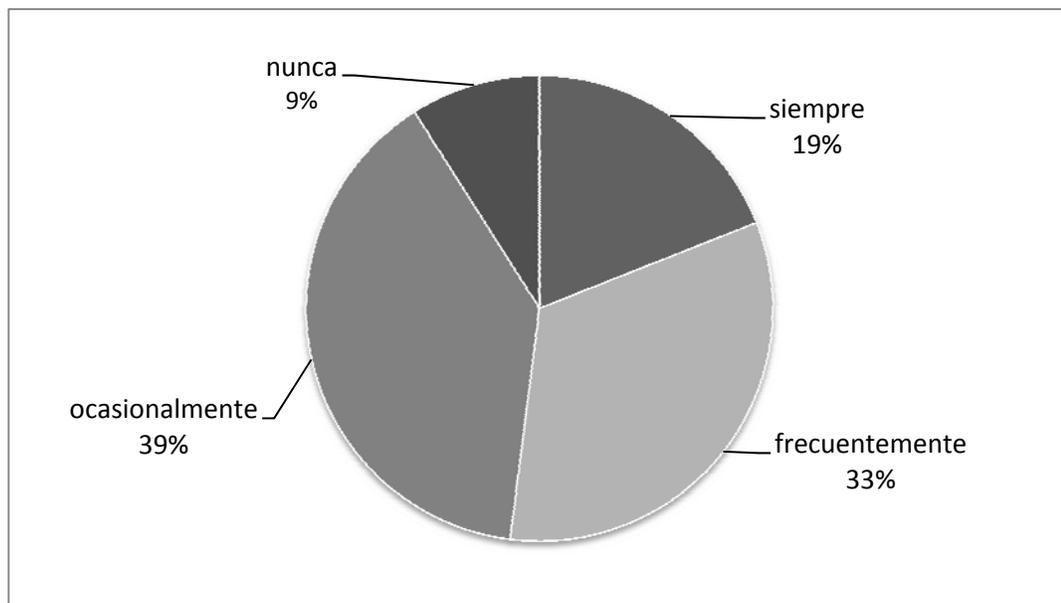
#### 4. Trabajo en equipo

##### Gráfica 4

Percepción del trabajo en equipo por parte del personal administrativo  
de la División de Desarrollo Académico  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Mayo 2010

(En porcentajes)



Fuente: investigación propia. Mayo 2010

En la gráfica se observa que el 19% está completamente satisfecho con el trabajo en equipo pues considera que los compañeros brindan el apoyo necesario, que existe un serio compromiso con el cuidado del patrimonio universitario y con la imagen de su departamento. El 33% se muestra medianamente satisfecho, el 39% un poco insatisfecho; únicamente el 9% informó estar completamente insatisfecho.

La aplicación al trabajo se consideró en las preguntas 32 y 33. El 59% considera sentirse satisfecho con su equipo de trabajo por defender con vehemencia la

imagen de su departamento. El 32% opina que en ocasiones su grupo defiende dignamente a su departamento; un 9% considera estar insatisfecho pues su grupo no lo hace.

Lo anterior demuestra que la mayoría del personal posee un alto nivel de identificación institucional, a pesar de los inconvenientes planteados.

El compromiso con la productividad se determinó a través de las preguntas 34, 35 y 36. El 41% expresó que los problemas que surgen entre los grupos de trabajo siempre se resuelven de manera óptima para la División, y que cuando se presentan retos todos los departamentos participan activamente en la solución, ya que el espíritu de equipo es excelente. Sin embargo el 45% señaló que es en ocasiones; mientras que el 14% indicó que los problemas se resuelven, pero nunca se logra alcanzar ese nivel óptimo para la institución; que no todos los departamentos tienen espíritu de colaboración y que si lo hacen es por obligación y presión que ejercen los jefes.

Mediante las preguntas 37, 38 y 39 se evaluó la variable colegas que brinden apoyo. Se determinó que el 41% considera estar satisfecho con el grupo de trabajo que se le asignó, ya que mantiene una conducta respetuosa y cuando se le presentan dificultades al realizar alguna labor, sus compañeros le prestan la ayuda que requiere; también opinan que trabajar solo no resulta tan agradable como en equipo. El 45% indicó estar un poco insatisfecho, mientras que el 14% señaló estar completamente insatisfecho.

### 2.3.1 Discusión de resultados

De acuerdo con el análisis efectuado, se conoce que los factores evaluados no alcanzaron porcentajes de satisfacción laboral a nivel general de la unidad de análisis.

- ❖ El liderazgo de la unidad presentó deficiencias. Únicamente el 31% de los empleados considera que los jefes dirigen a los departamentos positivamente. No obstante, el resto opinó que su jefe no se preocupa por transmitir correctamente las actividades que cada uno debe realizar. Así también que no se sienten motivados para aportar ideas que mejoren la calidad del trabajo, lo que resulta en actitudes negativas hacia sus compañeros y al resto de la población universitaria.
- ❖ Los empleados consideran que la comunicación no es la adecuada. Con un índice de insatisfacción del 61% opinan que la información llega fuera de tiempo y que para evitar conflictos prefieren no expresar sus pensamientos.
- ❖ El ambiente de trabajo percibido por el personal indica un porcentaje de satisfacción del 42%, no obstante que la mayoría opina que los jefes de la División no se percatan de sus esfuerzos laborales y no los incentivan ni reconocen verbalmente, por lo que no se esfuerzan en aumentar su eficiencia.
- ❖ La mayoría de los empleados considera tener una buena relación con su equipo de trabajo, según el índice de satisfacción del 52%. Ellos opinan que sus compañeros apoyan cuando es necesario y que es agradable trabajar en equipo.

Se determinó que el personal únicamente cumple con lo solicitado pero no brinda valor agregado debido a la falta de motivación para hacerlo, como consecuencia se ve afectada la prestación de los servicios.

Con el propósito de presentar opciones de solución, se propone el siguiente programa motivacional que contiene estrategias para mejorar la efectividad laboral en cada uno de los factores evaluados, y así contribuir al desarrollo de la visión y misión de la División de Desarrollo Académico.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DEL PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO**

#### **3.1 Presentación**

Con base en los resultados del diagnóstico de clima organizacional y con el afán de que la División de Desarrollo Académico mejore la calidad de sus servicios, así como la interacción del personal administrativo que ahí labora, se presenta una propuesta que contempla diversas estrategias que coadyuven al desarrollo de un clima de armonía que a su vez genere en el personal mayor motivación y compromiso con la calidad.

En la propuesta se plantean actividades relacionadas con las áreas identificadas con mayor deficiencia:

- ❖ El liderazgo identificado con el 69% de insatisfacción. Para superar esta deficiencia se plantea un programa de capacitación y reconocimiento al empleado, dirigido a los jefes de los departamentos.
- ❖ El factor comunicación presenta un resultado del 61% de insatisfacción; se plantean actividades factibles para la satisfacción de esta necesidad.
- ❖ Para estimular el trabajo en equipo, identificado con el 48% de insatisfacción; se proponen actividades descritas en el plan de acción correspondiente.

Se incluye el detalle para la realización de cada actividad, la calendarización, las personas responsables, los recursos que se necesitarán y la correspondiente evaluación de dichas actividades.

### **3.2 Justificación de la propuesta**

El logro de los objetivos institucionales es importante y se alcanzan cuando el capital humano se siente realmente satisfecho y motivado.

Derivado de las deficiencias detectadas en el diagnóstico del clima organizacional de la dependencia en estudio, se diseñó un programa que contempla estrategias motivacionales mediante las cuales se espera propiciar mejoras en la situación actual que enfrenta el personal administrativo. En consecuencia, se logrará que el desarrollo de las actividades diarias sea una experiencia gratificante y altamente productiva.

### **3.3 Objetivos**

#### **❖ General**

Promover el desarrollo eficiente del personal administrativo de la División de Desarrollo Académico, mediante el programa de estrategias de motivación.

#### **❖ Específicos**

- ✓ Establecer incentivos para mejorar la motivación de los empleados.
- ✓ Desarrollar actividades que impulsen la identificación del personal con la institución.
- ✓ Sensibilizar a las personas que desempeñan cargos de jefatura para que influyan positivamente en el personal administrativo, a través de asesorías por parte de personal apto en el tema.
- ✓ Disponer de personal capacitado según su área de trabajo.

- ✓ Desarrollar una comunicación efectiva entre jefes y colaboradores.
- ✓ Propiciar relaciones amigables entre compañeros de trabajo.

### **3.4 Metodología**

La jefatura de la División de Desarrollo Académico, una vez que estudie la propuesta planificará las reuniones de trabajo para los jefes de departamento como responsables de implementar el programa de motivación en el área correspondiente a cada uno, con base en la programación y calendarización asignadas.

Se designará un equipo de facilitadores como enlace entre los jefes de departamento y jefe de la DDA, quienes además, se encargarán de convocar a los jefes para la entrega de una copia del documento que contiene la propuesta. Asimismo, se establecerán los detalles del desarrollo de la propuesta con base en la programación definida en ella.

El equipo facilitador se encargará de establecer los contactos con la empresa que servirá la capacitación para el liderazgo, y de solicitar a la Dirección General de Docencia el financiamiento necesario en caso de que la División de Desarrollo Académico no cuente con él.

El equipo facilitador realizará reuniones trimestrales con los jefes de departamento y con el jefe de la DDA para evaluar los avances de la implementación de la propuesta.

En esas reuniones los jefes rendirán un informe de los cambios suscitados en su departamento, se efectuarán los ajustes que la propuesta requiera para su buen funcionamiento. El equipo facilitador presentará su informe a la jefatura de la DDA con el detalle de las actividades realizadas en el tiempo estimado.

### **3.5 Recursos**

#### **Humanos**

- ✓ Jefe de la DDA
- ✓ Jefes de Departamento de la DDA
- ✓ Personal administrativo de la DDA
- ✓ Equipo de facilitadores de la propuesta, asignados por la jefatura de la DDA

#### **Institucionales**

- ✓ Universidad de San Carlos de Guatemala
- ✓ Empresa asesora

#### **Mobiliario y equipo**

Para llevar a cabo las reuniones de capacitación, las de evaluación de las actividades y otras relacionadas con el cumplimiento de las estrategias, se utilizará el espacio del aula “Dr. Carlos González Orellana” de la DDA. Cuya capacidad es de 50 personas y cuenta con varias mesas de trabajo, sillas cómodas, computadoras personales y equipo multimedia.

#### **Útiles de oficina**

Se utilizarán todos los materiales de oficina que se requieran en la implementación del programa, cuyo costo se detalla en el rubro de recursos financieros en cada factor del programa.

#### **Recursos financieros**

Tomando en cuenta la limitada asignación presupuestaria para la DDA se debe solicitar a la Dirección General de Docencia el financiamiento para las actividades que no se puedan cubrir con sus propios recursos.

### 3.6 Descripción del contenido de la propuesta

El contenido de la propuesta se basa en cinco fases para implementar las estrategias sugeridas para enmendar las deficiencias detectadas en cada factor evaluado en la investigación de campo. Con el propósito de motivar al personal se presentan programas que incluyen el respectivo plan de acción que facilite su aplicación.

Es así, como en el factor liderazgo se presentan actividades que propicien la intervención de líderes con sensibilidad y capacidad de influir en sus colaboradores; por sus características se incluye la capacitación para el estilo de liderazgo situacional y el método de entrenamiento (*coaching*).

Para el factor comunicación se plantean actividades sencillas que ayudarán a lograr la confianza del personal hacia sus jefes y compañeros.

En relación al trabajo en equipo, se presenta un plan de acción que incluye la capacitación en esta área, dirigida a los líderes de la DDA.

Para cada programa se describen los costos que ocasionará su implementación y se presentan dos opciones:

❖ *Opción 1*

Capacitación por parte de una empresa privada, con financiamiento otorgado por la Dirección General de Docencia dirigida a los jefes de la DDA.

❖ *Opción 2*

Financiamiento con el presupuesto de la DDA y los servicios de capacitación de instituciones no lucrativas.

Al final se presenta un resumen que incluye cada uno de ellos. Se espera que la propuesta constituya un instrumento que permita fortalecer el ambiente positivo en la División de Desarrollo Académico y que su aplicación contribuya a resolver las dificultades evidenciadas en este estudio.

Para aplicar las estrategias de motivación, la implementación de la propuesta necesita considerar las fases que se mencionan en el capítulo I de este documento.

En relación con el programa de liderazgo que se incluye en la fase 1 de sensibilización y concientización, debido a su importancia como primera opción se propone utilizar el recurso que ofrece el *Florida Institute of Management*, cuya Junta Directiva concedió un descuento especial a la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Sin embargo, si las autoridades de la Dirección General de Docencia no otorgaran el financiamiento correspondiente, la División de Desarrollo Académico tendría que optar por la segunda opción que es la de gestionar la capacitación ante instituciones no lucrativas tales como:

*(Opción 2)*

- ❖ Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
- ❖ Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)
- ❖ Cámara de Comercio Guatemalteco-Americana (AMCHAM)
- ❖ Cámara de Industria de Guatemala

A continuación se presenta información del curso ofrecido por el *Florida Institute of Management*, empresa privada especializada en brindar asesoría acerca de administración. Su costo es de ocho mil quetzales por persona y está dirigido a profesionales en puestos directivos.

Información sobre el curso  
 “Gerencia universitaria: *coaching* y talento humano”  
*Florida Institute of Management*  
 Marzo 2011

<b>Desarrollo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Duración</b>
A. Lecturas previas dos semanas antes del inicio del curso.	Para su análisis, las lecturas serán asignadas y enviadas en forma electrónica.	16 horas previas de lectura por internet.
B. Sesiones presenciales de trabajo de equipo y discusiones.	Talento humano, <i>coaching</i> , capacitación y desarrollo en los equipos de colaboradores de centros de estudios superiores.	24 horas de sesiones presenciales (3 días).
C. Visitas a centros de estudios superiores.	Se dedicarán ocho horas a visitar centros de educación superior.	8 horas de visitas personalizadas (1 día)
D. Trabajo final de aplicación en su organización.		

<b>Detalle de los temas</b>
I. Nuevos retos en la gestión de las personas en la organización. <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Capital humano/talento humano, no “recursos humanos”.</li> <li>b. Pro actividad, creatividad, innovación, trabajo en equipo.</li> <li>c. Visión, misión, alineamiento con el talento humano.</li> </ul>
II. Cultura organizacional ganadora con sentido de equipo: la participación activa del trabajador. <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Una organización que aprende: el aprendizaje continuo del trabajador, el papel del <i>coach</i>.</li> <li>b. El gerente como un capacitador y habilitador de personas. Técnicas de capacitación.</li> </ul>
III. Equipos de trabajo de alto rendimiento. <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Empoderamiento.</li> <li>b. Trabajo en equipo.</li> <li>c. Delegación.</li> <li>d. Manejo del tiempo en los equipos efectivos.</li> </ul>
IV. Diversidad y generación de una cultura organizacional inclusiva. <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aspectos legales.</li> <li>b. Prevención de conductas discriminadoras.</li> </ul>

c. Propiciar ambiente sano e inclusivo para elevar la productividad.
V. Desde el reclutamiento hasta la capacitación y desarrollo del trabajador: nuevos paradigmas. <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Entrada y orientación del talento a la organización.</li> <li>b. Desarrollo del talento.</li> <li>c. Planes de sucesión.</li> </ul>
VI. La evaluación del desempeño del talento humano. <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gestión del talento por competencias.</li> <li>b. Evaluación del talento por competencias.</li> </ul>
VII. Remuneración y compensación del talento humano. <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Incentivos</li> <li>b. Beneficios</li> </ul>

<b>Metodología</b>
<p>Se aplica la metodología más moderna y actualizada a las exigencias del siglo XXI, concebida especialmente para personas en puestos de dirección. Se hace hincapié en crear un ambiente agradable y productivo.</p> <p>Se emplea metodología altamente participativa, con respeto por las experiencias y capacidades de los asistentes. Se aplican técnicas modernas y efectivas de andragogía (educación de adultos). Las actividades son dinámicas, se usa la creatividad, los cinco sentidos y ambos hemisferios del cerebro para lograr el aprendizaje y la aplicación inmediata.</p>

<b>Costo</b>
Ocho mil quetzales (Q 8,000.00) por persona.

Fuente: empresa dedicada a la asesoría. Año 2011

### **3.6.1 Fase 1: sensibilización y concientización de los jefes de la División de Desarrollo Académico**

Es necesario que los jefes de la DDA estén plenamente convencidos de la importancia de motivar a los empleados, para que su compromiso con la implementación de este programa coadyuve a la obtención de los resultados esperados. Deben estar conscientes de que existen diversos recursos para motivar a los empleados y que propicien en ellos una actitud positiva, de responsabilidad y de alto compromiso con la institución. Por tal razón se propone la implementación de los siguientes programas.

- **Programa 1. Liderazgo**

#### **Presentación**

El liderazgo de los jefes es de vital importancia para la motivación laboral, ya que cuentan con las habilidades y autoridad para dirigir al personal y lograr que éste se comprometa a seguirlos para alcanzar los objetivos. Por ello se propone el siguiente programa de liderazgo, que sensibilice y concientice a los jefes de la DDA a estimular la participación del empleado y reconocer la labor que realiza para la dependencia.

#### **Objetivos**

- ✓ Contar con líderes que generen la participación del empleado, incrementando el sentido de pertenencia y compromiso con la dependencia.
- ✓ Mejorar la actitud de los empleados al finalizar el año.

- ✓ Formar líderes eficientes y sensibles a las necesidades de los empleados.
- ✓ Fortalecer la actividad de liderazgo en los jefes de la DDA.
- ✓ Lograr que los líderes deleguen autoridad en los empleados, según la naturaleza de su puesto de trabajo.

### **Evaluación**

Los efectos del programa se evaluarán tres meses después para comprobar su eficacia y hacer los cambios pertinentes. Se tendrán en cuenta los informes rendidos por los jefes de los departamentos, así como las nuevas actitudes que muestren los empleados.

### **Supervisión**

La supervisión será ejercida por parte de la jefatura de la DDA y del equipo facilitador.

En el siguiente plan de acción se detallan las actividades a realizar para el programa de liderazgo.

Plan de acción para el programa liderazgo  
División de Desarrollo Académico  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Mayo 2011

Dirigido a: Jefe DDA y jefes de departamento

Táctica	Actividad	Verificación	Técnica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Resultado
Capacitación	Entrenamiento en liderazgo a los jefes de departamento por parte de la empresa asesora. Duración del curso: Opción 1: 4 días Opción 2: 3 días.	Los jefes informan de los cambios observados.	Informes, reunión trimestral.	Julio 2011	Facilitador de la propuesta.	Observar el comportamiento del personal.	Contar con liderazgo sensible y consciente hacia el personal.
Estilo de liderazgo situacional	Promover el reconocimiento a los empleados.	Informes presentados en reuniones.	Reuniones, eventos.	Agosto 2011	Jefes de departamentos.	Tareas mejor realizadas.	Personal altamente comprometido.
Método de entrenamiento ( <i>Coaching</i> )	Promover la comunicación efectiva. Se propone un programa de comunicación.	Informes presentados en reuniones.	Actividades de grupo y personales.	Julio a nov. 2011, enero-junio 2012	Jefes de departamentos.	Mayor orientación al logro de objetivos.	Personal entrenado y consciente de sus actividades.

## Cuadro 2

Costo para implementar el programa de liderazgo

División de Desarrollo Académico

Universidad de San Carlos de Guatemala

Mayo 2011

<b>Concepto</b>	<b>Costo aproximado opción1</b>	<b>Costo aproximado opción 2</b>
Capacitación a los jefes por parte de la empresa designada.	(Q.8,000.00 x 2 personas) Q.16,000.00	(Q.2,000.00 x 4 personas) Q.8,000.00
Refacciones en reuniones de trabajo.		Q.1,300.00
Viáticos y transporte.	(Q.11,000.00 x 2 personas) Q.22,000.00	Q.300.00
<b>Monto aproximado</b>	<b>Q.38,000.00</b>	<b>Q.9,600.00</b>

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

### **3.6.2 Fase 2: análisis del clima organizacional**

Para realizar el análisis del clima organizacional se aplicará una encuesta que menciona factores que ayudarán a determinar la satisfacción o insatisfacción del trabajador. Con la información que se obtenga se plantearán propuestas que solucionen las áreas determinadas como insatisfechas.

### **3.6.3 Fase 3: establecer una comunicación efectiva**

Debido a la importancia de que los empleados estén bien informados sobre las tareas que deben realizar, cuáles deben mejorar, así como recibir palabras de ánimo por parte de los jefes, se plantea el siguiente programa de comunicación, para mejorar esa área y propiciar el ambiente que servirá para la implementación del método de entrenamiento (*coaching*).

- **Programa 2. Comunicación**

#### **Presentación**

Este plan contiene actividades factibles de realizar y que propiciarán un ambiente de comunicación adecuada en todos los niveles, además prepararán el entorno para la implementación del método de entrenamiento (*coaching*).

#### **Objetivos**

- ✓ Mantener óptimos los canales de comunicación, para fomentar la participación de los empleados y evitar resistencia ante los cambios.
- ✓ Contar con el cien por ciento de los trabajadores enterados de las actividades que realiza la DDA.

- ✓ Contar con personal plenamente orientado hacia las tareas que debe realizar, cómo, cuándo y dónde.
- ✓ Contar con departamentos informados de las actividades que debe realizar como tal.

### **Evaluación**

La evaluación del programa de comunicación se realizará tres meses después, para verificar el alcance de los objetivos. Los jefes de departamento juntamente con el facilitador, presentarán informes a la jefatura de la DDA sobre el cumplimiento de las actividades.

### **Supervisión**

La supervisión será realizada por el jefe de la DDA y el grupo de facilitadores.

Plan de acción para el programa de comunicación  
 División de Desarrollo Académico  
 Universidad de San Carlos de Guatemala  
 Mayo 2011

Dirigido a: Jefe DDA y jefes de departamento

Herramienta	Actividades	Meta	Recursos	Tiempo	Responsable	Evaluación	Resultados
Buzón de sugerencias	Revisión de las sugerencias en reunión de trabajo.	Conocer las opiniones de los trabajadores.	Buzón, boleta de sugerencias.	Mensual	Jefes de departamentos.	Aumento de las sugerencias.	Personal más comunicativo.
Cartelera informativa	Cartelera en constante cambio de información.	Mantener actualizada la información.	Cartelera informativa.	Semanal	Comisión designada.	Disminución de errores en la realización de las actividades.	Personal enterado de todas las actividades.
Boletín interno	Boletines distribuidos.	Información de cumpleaños, bodas, nacimientos, o nuevos ingresos.	Papelaría, útiles de oficina, mobiliario y equipo.	Mensual	Comisión designada.	Circulación del boletín interno en todos los departamentos.	Personal informado sobre los eventos de sus compañeros.
Capacitación	Capacitación orientada a mantener la objetividad para la recepción de comentarios y sugerencias.	Escuchar y discutir las ideas y comentarios.	Poner en marcha las buenas ideas.	Duración del curso y seguimiento de las actividades.	Encargado de la empresa consultora.	Mayor comunicación jefe-trabajador.	Personal satisfecho con brindar sus opiniones.

Propuesta de la boleta de sugerencias  
para el programa de comunicación  
División de Desarrollo Académico  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Mayo 2011

<b>BOLETA DE SUGERENCIAS</b>	
Si usted ha encontrado algún problema en la ejecución de sus atribuciones, le agradecemos nos brinde sugerencias para solucionarlo.	
Problema detectado:	_____
Solución propuesta:	_____
Departamento:	
Nota: esta información es estrictamente confidencial.	

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

### Cuadro 3

Costo de implementación del programa de comunicación  
División de Desarrollo Académico  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Mayo 2011

<b>Concepto</b>	<b>Costo aproximado</b>
Buzón de sugerencias (caja de reciclaje, papel, tinta y marcadores para la decoración. Una por departamento. Q.10.00)	Q.60.00
Boletín interno (Q.3.00 por 40 boletines).	Q.120.00
Útiles de oficina.	Q.500.00
Refacciones en reuniones (galletas, café, té y azúcar).	Q.500.00
Mobiliario y equipo (disponibles DDA).	Q.0.00
Capacitación a los jefes (por parte de la empresa consultora guatemalteca). (Q.1,400.00 x 5 personas).	Q.7,000.00
<b>Monto aproximado</b>	<b>Q.8,180.00</b>

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

### **3.6.4 Fase 4: fomentar un ambiente de confianza mutua**

Para propiciar un ambiente de confianza entre el personal y las jefaturas de los departamentos se propone un plan de acción que incluye actividades encaminadas a sensibilizar los grupos, con el fin de que trabajen unidos y se identifiquen con la institución. Esto propiciaría buena relación entre compañeros y jefes.

- **Programa 3. Trabajo en equipo**

#### **Presentación**

Debido a la necesidad de pertenencia de los seres humanos, en este programa se plantean actividades que coadyuvan a la relación de los miembros del grupo para crear en ellos sentido de pertenencia, de confianza mutua al delegarles responsabilidad y autoridad. El propósito es lograr un ambiente agradable, que beneficiará las actividades laborales.

#### **Objetivos**

- ✓ Integrar a los equipos de trabajo en todas las actividades de la DDA.
- ✓ Contar con equipos de trabajo, responsables y comprometidos con la dependencia.
- ✓ Contar con equipos de trabajo, ordenados y competentes.

#### **Evaluación**

La evaluación del programa de trabajo en equipo se realizará tres meses después de su inicio, para verificar el alcance de los objetivos. Los jefes de departamento, juntamente con el facilitador presentarán informes a la jefatura de la DDA sobre el cumplimiento de las actividades.

#### **Supervisión**

La supervisión la realizará el jefe de la DDA y el grupo de facilitadores.

Plan de acción para el programa de trabajo en equipo  
 División de Desarrollo Académico  
 Universidad de San Carlos de Guatemala  
 Mayo 2011

Dirigido a: jefe DDA y jefes de departamento

<b>Táctica</b>	<b>Actividad</b>	<b>Segui- miento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Resultados</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Técnica</b>
Capacitación	Capacitación a los jefes sobre trabajo en equipo.	Julio 2011	Empresa facilitadora.	Sensibilización de los jefes en la importancia del trabajo en equipo.	Formar equipos de trabajo y designarles tareas a resolver.	Informes del facilitador cada tres meses dirigido al jefe de la DDA.	Reuniones trimestrales, informes.
Crear equipos de trabajo	Formar equipos de trabajo por departamento .	Agosto 2011	Jefe DDA y jefes de departamentos.	Reuniones de trabajo sociales y otros eventos.	Mayor orientación al logro de los objetivos.	Informes de los equipos rendidos a los jefes.	Reuniones mensuales, informes.
Brindar oportunidades de desarrollo y autorrealización	Delegar autoridad, responsabilidad y nuevos retos.	Ago- nov. 2011. Enero junio 2012	Jefes de departamentos.	Informes, y tareas realizadas con mayor compromiso.	Tareas realizadas en tiempo y con precisión.	Informes de los equipos de trabajo.	Reuniones mensuales, informes.

#### Cuadro 4

Costo de la implementación del programa de trabajo en equipo  
División de Desarrollo Académico  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Mayo 2011

<b>Concepto</b>	<b>Costo aproximado</b>
Papelería y útiles de oficina.	Q.1,000.00
Refacciones en reuniones de trabajo y actividades de capacitación.	Q.2,500.00
Capacitación para jefes de departamento y de la DDA, por parte de la empresa consultora. (En Guatemala, Q.2,100.00 por 4 personas).	Q.8,400.00
Imprevistos.	Q.1,000.00
<b>Monto aproximado</b>	<b>Q.12,900.00</b>

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

### **3.6.5 Fase 5: determinación de necesidades individuales**

Para determinar las áreas en las que el personal muestra insatisfacción y las que causan desmotivación, es necesario realizar un diagnóstico del clima organizacional. Esto con el afán de proponer soluciones a la jefatura de la DDA y lograr un ambiente agradable en el cual los empleados se sientan satisfechos y motivados para realizar sus tareas diarias.

### **3.6.6 Fase 6: proporcionar los motivadores adecuados a las necesidades**

Luego que se determinaron los factores que causan insatisfacción mediante el diagnóstico del clima organizacional, se procede a proponer las actividades que se ajustan a la satisfacción de dichas necesidades.

### **3.6.7 Fase 7: retroalimentación**

En esta fase se evalúan las estrategias motivacionales, para medir los resultados obtenidos de su implementación. Mediante el índice de satisfacción laboral se evaluarán las estrategias.

Se considera medirlas anualmente, por medio de la aplicación de la boleta de encuesta que se utilizó para medir la satisfacción e insatisfacción laboral del personal administrativo de la División de Desarrollo Académico; previamente evaluada y actualizada por parte de los jefes de departamentos. Con la aplicación de esta boleta se conocerán las nuevas necesidades presentadas por el personal y para satisfacerlas se tendrá que actualizar el programa propuesto para mantenerlo vigente.

## **3.7 Costo total de la implementación del programa de motivación**

A continuación se presenta el total aproximado del costo de implementar el programa de motivación al personal administrativo de la División de Desarrollo Académico.

Cuadro 5  
 Costo total de la implementación del programa de motivación  
 División de Desarrollo Académico  
 Universidad de San Carlos de Guatemala  
 Mayo 2011

<b>Detalle</b>	<b>Costo opción 1</b>	<b>Costo opción 2</b>
<b>Fase 1 Sensibilización y concientización de los jefes de la DDA</b>		
Programa 1 “Liderazgo”	Q. 38,000.00	Q. 9,600.00
Subtotal fase 1	<b>Q.38,000.00</b>	<b>Q. 9,600.00</b>
<b>Fase 3 Establecer una comunicación efectiva</b>		
Programa 2 “Comunicación”		Q. 8,180.00
Subtotal fase 3		<b>Q. 8,180.00</b>
<b>Fase 4 Fomentar un ambiente de confianza mutua</b>		
Programa 3 “Trabajo en equipo”		Q. 12,900.00
Subtotal fase 4		<b>Q. 12,900.00</b>
Monto aproximado	Q.38,000.00	Q.30,680.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

### 3.7.1 Financiamiento

Según la información del cuadro 5, el monto total de la opción 1 asciende a la cantidad de treinta y ocho mil quetzales exactos (Q.38,000.00), considerando la capacitación para dos personas únicamente. En relación a la opción 2 el monto es de treinta mil seiscientos ochenta quetzales (Q.30,680.00), tomando en cuenta la capacitación para cinco personas, razón por la cual se observa tal diferencia en los montos.

Considerando la experiencia de la institución privada mencionada en la opción 1, así como el servicio personalizado y las características de cada curso ofrecido; y que el monto para financiar esta opción será otorgado por la Dirección General de Docencia, se recomienda optar por esta opción y requerir a las dos personas que se designe para esta capacitación, que multipliquen los conocimientos adquiridos con los otros jefes de la DDA.

### **3.8 Evaluación y seguimiento de los planes de acción para implementar el programa de motivación en la División de Desarrollo Académico**

Después de implementar la propuesta del programa de motivación es necesario contar con un procedimiento de evaluación y seguimiento para asegurar que se obtengan los beneficios deseados.

Al evaluar los resultados que se alcancen de la ejecución del programa, los planes de acción deberán modificarse y adaptarse a las nuevas necesidades, para obtener los beneficios en forma sostenida, de manera que los resultados positivos reflejen la disminución de los índices de insatisfacción laboral; esto ofrecerá beneficios para la dependencia y para el empleado.

Este sistema de evaluación y seguimiento deberá planificar, controlar, corregir y evaluar cada una de las actividades propuestas.

### **3.8.1 Información general del procedimiento para evaluar y dar seguimiento a los planes de acción**

#### **Objetivo**

Verificar que las acciones implementadas en los diferentes departamentos sean coherentes con los objetivos y metas definidas en los planes de acción, así como la evaluación en forma periódica de los mismos.

#### **Alcance**

Este procedimiento inicia con la consolidación de los informes trimestrales que se proporcionen en el cuarto trimestre del año; luego, con el avance de los planes de acción y finaliza con la socialización de los resultados del seguimiento de los planes.

#### **Documentos de referencia**

Los planes de acción contenidos en la presente propuesta.

#### **Condiciones generales**

1. El insumo principal para realizar el seguimiento y evaluación es el resultado trimestral de los planes de acción.
2. La información para el seguimiento de los planes de acción debe ser proporcionada por los departamentos de la División de Desarrollo Académico.
3. El seguimiento a los planes de acción se realiza trimestralmente y se convierte en el insumo del informe anual.

**3.8.2 Información específica del procedimiento para evaluar y dar seguimiento a los planes de acción, de la División de Desarrollo Académico.**

**Universidad de San Carlos de Guatemala**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Medio de verificación</b>
1	Solicitar avances de ejecución a los departamentos.	Se solicita información sobre las actividades realizadas en el trimestre, y el avance en las metas trazadas, a cada uno de los departamentos, así como las dificultades encontradas para el cumplimiento y avance de las metas.	Jefe División de Desarrollo Académico.	Informes trimestrales.
2	Relacionar metas y remitir informe.	Los departamentos relacionan de manera cuantitativa las metas trazada en el período solicitado y remiten el informe de ejecución de actividades.	Jefes de departamento.	Seguimiento a los planes de acción.
3	Consolidar información del seguimiento de los planes de acción.	Se consolida trimestralmente la información reportada por cada uno de los departamentos, y observaciones sobre los informes; se solicita ajustes en los casos necesarios y se informa a la DIGED.	Facilitador designado.	Informe consolidado.
4	Socializar resultados del seguimiento.	Se cita a reunión por parte de la jefatura para socializar los resultados con los responsables de los mismos y realizar observaciones sobre la marcha del proceso, con miras al mejoramiento continuo.	Jefe División de Desarrollo Académico.	Informe consolidado.

### 3.9 Programación de las actividades para implementar el programa de motivación

A continuación se presenta la calendarización respectiva durante el período 2011-2012; para el desarrollo de las actividades del programa de motivación de la División de Desarrollo Académico, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Año		2011					2012						
Actividad	Responsable	j	a	s	o	n	d	e	f	m	a	m	j
Presentación de la propuesta a las autoridades de la DDA.	Autor de la propuesta												
Reunión de las autoridades para aprobar la propuesta.	Jefes de la DDA												
Desarrollo de los programas propuestos.	Jefes de la DDA												
Reuniones para verificar el desarrollo de los programas.	Jefes de la DDA												
Reuniones para revisar y actualizar los programas.	Jefes de la DDA												

## CONCLUSIONES

A través de la investigación realizada acerca del clima organizacional en la División de Desarrollo Académico se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Las condiciones del clima laboral que percibe el personal administrativo, presentan deficiencias en la relación del jefe con sus colaboradores y entre compañeros. Lo que propicia un ambiente desagradable y hostil al no recibir instrucciones claras y precisas para la elaboración de sus actividades.
2. De acuerdo con la opinión del personal, existe poca libertad de expresión. Esta situación les causa insatisfacción ya que no aportan soluciones a los conflictos por no ser tomadas en cuenta.
3. El personal está medianamente satisfecho con el trabajo en equipo, por el apoyo que ofrecen los compañeros y por su espíritu de colaboración. Esto en alguna medida, suaviza las relaciones entre los trabajadores.
4. En la División de Desarrollo Académico no se cuenta con un programa motivacional que contenga estrategias para satisfacer las necesidades insatisfechas de los trabajadores.

## RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones expuestas se presentan las siguientes recomendaciones como alternativas de solución a los problemas encontrados en el estudio realizado.

1. Se considera pertinente que los jefes de la DDA asistan a capacitación sobre temas que promuevan la importancia del talento humano, para ejercer un liderazgo positivo, como parte esencial para mejorar el clima organizacional de la DDA.
2. Promover actividades que fomenten la buena comunicación, orientadas a que el personal exprese su opinión con toda confianza por ser importante para la toma de decisiones.
3. Fortalecer por parte de los jefes, la práctica del trabajo en equipo mediante la aplicación de las actividades que sean pertinentes.
4. Evaluar y actualizar el programa motivacional que se propone, para que sea eficiente al aplicarse en las necesidades que surjan posteriormente.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **Amador, Juan Pablo.** – Proceso administrativo. – [En línea]. -- [Consultado el 16 de marzo de 2010]. – Disponible en: [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativo/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default3.asp)
2. **Cermeño López, Maribel.** – La motivación, una herramienta para el desempeño y desarrollo del recurso humano, en una empresa de servicios. – Guatemala: USAC, -- 2007. – 76 p.
3. **Chiavenato, Idalberto.**-- Administración de recursos humanos. -- Colombia: McGraw Hill Interamericana –2000.-- Quinta edición. -- 699 p.
4. **De la Colina, Juan Manuel.** -- Administración de recursos humanos. – [En línea]. -- [Consultado el 03 de diciembre de 2010]. – Disponible en: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/adminrrhhcolina](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/adminrrhhcolina).
5. **González, Martín.** – Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano. – México: Compañía Editorial Continental. 2006. – Séptima reimpresión. – 344 p.
6. **Heizer, J. y Reinder, B.** – Principios de administración de operaciones. – México: Prentice Hall -2004.— Quinta edición. – 638 p.
7. **Identidad universitaria.** – Guatemala: USAC—2003—227 páginas.
8. **Jover Jiménez, Isabel.** – Motivación y comunicación. – [En línea]. – [Consultado el 07 de diciembre de 2010]. – Disponible en: [www.gestiopolis.com/organizacion-talento/la-motivacion-y-la-comunicacion.htm](http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/la-motivacion-y-la-comunicacion.htm)

9. **Koontz, Harold.** – Administración: una perspectiva global. – México: McGraw Hill, --1994.-- Décima edición. -- 745 páginas.
10. **López, Adriana.** — La motivación.— [En línea]. -- [Consultado el 16 de diciembre de 2010]. – Disponible en : [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivación.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivación.htm)
11. **Manual de organización.** --Dirección General de Docencia. — Guatemala: USAC, -- 2008--256 páginas.
12. **Ramírez Mejía, Rafael Estuardo.** – Estrategias de motivación al personal de una municipalidad para mejorar la efectividad laboral. – Guatemala: USAC. – 2009, -- 101 p.
13. **Reyes Ponce, Agustín.** -- Administración moderna, -- México: Limusa. -- 1996.-- Cuarta edición. -- 480 p.
14. **Robbins, Stephen.** Comportamiento organizacional.—México: Prentice Hall. 1999.-- Octava edición. -- 674 p.
15. **Schermehorn, Hunt, Osborn.** Comportamiento organizacional. –México: Limusa Wiley.-- 2005.-- 642 p.
16. **Uch de RRHH.** – La jerarquía de las necesidades, de Maslow. – [En línea]. – [Consultado el 03 de diciembre de 2010]. – Disponible en : [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/maslowuch.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/maslowuch.htm)
17. **Uch de RRHH.-** Coaching. - [En línea].- [Consultado el 07 de diciembre de 2010]. – Disponible en: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/coaching.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/coaching.htm)

**18. Vázquez Martínez, Rosalinda.** El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. – [En línea]. – [Consultado el 16 de mayo de 2011]. – Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/311/31103505/31103505.html>