

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

**“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL
PERSONAL DE LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”**

GLENDIA LEONOR QUIROA GÓMEZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2012

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

**“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL
PERSONAL DE LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

GLENDIA LEONOR QUIROA GÓMEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2012

**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. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Francisco Sierra Jiménez
Administración- Finanzas	Lic. Hugo Rolando Peña Cruz

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández
Secretaria:	Licda. Gladys Lisette Gutiérrez Morales
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 21 de febrero de 2012.

Licenciado

JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, zona 12

Licenciado Secaida:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha 13 de febrero de 2012, procedí a asesorar a la estudiante **GLENDA LEONOR QUIROA GÓMEZ** durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada: **"EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA"**.

Tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la gestión administrativa propiciando un mejoramiento continuo e innovación laboral de proceso organizacional de la Escuela.

Considerando lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Administrador de Empresas
Colegiado No.1804



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTITRES DE AGOSTO DE DOS MIL DOCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 14-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 9 de agosto de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACION 62-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de abril de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante GLENDA LEONOR QUIROA GÓMEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Somp.

Ingrid
PREVISADO

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por acompañarme en mi camino de vida y darme la oportunidad de alcanzar esta meta.
- A MI MADRE:** Con amor eterno por ser el pilar fundamental de mi vida y de mi inspiración, apoyándome en todo momento.
- A MIS HERMANOS:** Marily, Nidia, Coni, Telma, y Alfonso. Por su orientación a alcanzar mis metas.
- A MIS SOBRINOS:** Moisés, Cristian, Ricardo, Alfonso, Armando, y Oscar, como un ejemplo de perseverancia y esfuerzo para alcanzar las metas que se propongan.
- A LA ESCUELA:** De Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas por permitirme adquirir nuevos conocimientos científicos y académicos.
- A LA UNIVERSIDAD:** La tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala por ser mi casa de estudio.
- A USTED:** Por adquirir este documento para enriquecer los conocimientos y que sea de mucha utilidad.

AGRADECIMIENTO A:

Las autoridades de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala por la facilidad que me brindaron para realizar la investigación.

A los profesionales:

Licenciada Olga Edith Siekavizza Grisolfía

Licenciado Ariel Ubaldo De León Maldonado

Por el apoyo académico y profesional para lograr esta meta anhelada.

ÍNDICE

Introducción	i
---------------------	----------

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

No.	Título	Página
1.1	La Administración de las Unidades Académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala	1
1.1.1	Concepto de Universidad de San Carlos de Guatemala	1
1.1.2	Consejo Superior Universitario	1
1.1.3	Administración de las Unidades Académicas	1
1.1.4	Consejo Directivo	2
1.1.5	Escuela no facultativa	2
1.2	Administración	2
1.3	El proceso administrativo	3
1.4	Planeación Táctica	4
1.5	Objetivos	4
1.6	La estrategia	5
1.7	Fases para implantar los programas de satisfacción laboral	6
1.8	Programas	9
1.9	La Dirección	9
1.10	El Control	10
1.11	Clima Organizacional	10

No.	Título	Página
1.12	Generalidades del estudio de satisfacción laboral	11
1.13	Argumentos acerca de la satisfacción laboral	13
1.14	Factores determinantes en la satisfacción laboral	14
1.15	Diagnóstico de la satisfacción laboral	17
1.16	Beneficios al realizar un diagnóstico de la satisfacción laboral	19
1.17	Mejoramiento continuo	21
1.18	Innovación laboral	21
1.19	Programas de satisfacción laboral	22
1.19.1	Programa de liderazgo	22
1.19.2	Programa de reconocimiento a los colaboradores	22
1.19.3	Programa de participación de los colaboradores	22
1.19.4	Programa de capacitación	23
1.19.5	Programa de trabajo en equipo	23
1.19.6	Programa de comunicación	23

CAPITULO II
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS DE GUATEMALA

2.1	Generalidades de la Escuela	
	a. Definición	24
	b. Base legal	24
	c. Marco histórico	25

No.	Título	Página
	d. Misión	27
	e. Visión	27
	f. Objetivos	27
2.2	Estructura organizativa	29
2.3	Metodología de la investigación	30
2.4	Presentación y análisis de resultados de los colaboradores del área administrativa y área académica	34
2.5	Análisis y discusión de resultados	51

CAPITULO III
PROPUESTA DE PROGRAMAS DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA LOS COLABORADORES PARA UN MEJORAMIENTO CONTINUO E INNOVACIÓN LABORAL EN EL PROCESO ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

3.1	Presentación	54
3.2	Objetivos	55
3.3	Alcance de la propuesta	57
3.4	Metodología	58
3.5	Recursos	59
3.6	Descripción de la propuesta	61
3.6.1	Creación del comité de mejoramiento continuo de los programas de satisfacción laboral	65
3.6.2	Los programas de satisfacción laboral	77

No.	Título	Página
3.6.2.1	Fases para implantar los programas de satisfacción laboral para un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala	79
3.7	Fase 1: Sensibilización y concientización	80
	I. Programa 1: "Liderazgo"	81
	II. Programa 2: "Reconocimiento a los colaboradores"	87
	III. Programa 3: "Participación de los colaboradores"	94
	IV. Programa 4: "Capacitación a líderes (jefes)"	102
3.8	Fase 2: Impulsar un ambiente de confianza mutua	110
	V. Programa 5: "Trabajo en equipo"	111
	VI. Programa 6: "Comunicación"	119
	I. Propuesta de Boleta de Sugerencias	128
3.9	Fase 3: Análisis del clima organizacional	129
3.10	Fase 4: Determinación de las necesidades individuales	130
	I. Propuesta de la Boleta de Detección de Necesidades Individuales	132
3.11	Fase 5: Proporcionar los satisfactores laborales adecuados a las necesidades	134
3.12	Fase 6: Retroalimentación	134

No.	Título	Página
3.13	Fase 7: Evaluación de los programas de satisfacción laboral	135
3.14	Financiamiento	138
	CONCLUSIONES	140
	RECOMENDACIONES	142
	BIBLIOGRAFÍA	144

INDICE DE CUADROS

No.	Titulo	Página
1.	Índices de satisfacción e insatisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa y área académica de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala	35
2.	Comparación entre los índices de insatisfacción y satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa y área académica de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala	52
3.	Alternativas de capacitación para el área administrativa de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala	64
4.	Costo de la creación del Comité	74
5.	Programación y calendarización de las fases de los programas de satisfacción laboral	76
6.	Plan de acción para el programa de liderazgo	83
7.	Costo del programa liderazgo	86
8.	Plan de acción para el programa de reconocimiento a los colaboradores	89
9.	Costo del programa de reconocimiento a los colaboradores	93
10.	Plan de acción para el programa de participación de los colaboradores	96
11.	Costo del programa de participación de los colaboradores	101
12.	Plan de acción para el programa de capacitación	104
13.	Costo del programa de capacitación	109
14.	Plan de acción para el programa de trabajo en equipo	112

No.	Título	Página
15	Costo del programa de trabajo en equipo	118
16	Plan de acción para el programa de comunicación	121
17	Costo del programa de comunicación	124
18	Propuesta de la boleta de sugerencias de la Escuela de Trabajo Social, USAC	128
19	Costo de la boleta de análisis del clima organizacional	130
20	Propuesta de la boleta de detección de necesidades individuales	132
21	Costo de la boleta de detección de necesidades individuales	133
22	Costo de la boleta de índice de satisfacción e insatisfacción laboral	136
23	Costo total de la implantación de los programas de satisfacción laboral	137
24	Programación y calendarización de los programas de satisfacción laboral	139

INDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Desarrollo personal de los colaboradores del área administrativa y académica de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala	38
2	La influencia del liderazgo en los colaboradores del área administrativa y académica de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala	40
3	El reconocimiento a los colaboradores del área administrativa y académica de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala	41
4	El trabajo en equipo de los colaboradores del área administrativa y académica de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala	42
5	La participación de los colaboradores del área administrativa y académica de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala	44
6	La comunicación entre los colaboradores del área administrativa y académica de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala	45
7	Supervisión a los colaboradores del área administrativa y académica de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala	47
8	El ambiente de trabajo de los colaboradores del área administrativa y académica de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala	48
9	Capacitación a los colaboradores del área administrativa y académica de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala	50

INTRODUCCIÓN

Para un mejor funcionamiento laboral efectivo en el recurso humano se requiere de satisfacer sus necesidades laborales para maximizar sus potencialidades en su capacidad y desarrollo laboral en la ejecución con eficiencia y eficacia de las acciones administrativas en función de lograr los objetivos organizacionales.

Por tal motivo se ha realizado la tesis denominada: “Evaluación de la Satisfacción Laboral para el personal de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala” para lograr el mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela y así los colaboradores se sientan satisfechos en el ejercicio de sus atribuciones asignadas.

El capítulo I contiene el marco teórico con los conceptos relacionados al funcionamiento de la Escuela no facultativa en sus atribuciones institucionales que le competen para su gestión administrativa y académica, y los temas fundamentales del estudio que dan sustento a la investigación realizada y la propuesta presentada.

En el capítulo II se describe la situación actual de los factores del clima organizacional de la Escuela en la cual se estableció las causas que provocan el grado de insatisfacción y satisfacción laboral de los colaboradores determinando qué factores intrínsecos y extrínsecos requieren de un fortalecimiento organizacional para favorecer el entorno laboral, y con los resultados obtenidos comprobar las hipótesis planteadas y los objetivos establecidos en la investigación.

El capítulo III presenta la propuesta sugerida con base a la investigación realizada, la cual incluye soluciones viables y factibles de implantar para satisfacer laboralmente a los colaboradores para su desarrollo laboral en la ejecución eficiente y eficaz de las atribuciones asignadas, y asimismo se incluye las conclusiones y recomendaciones correspondientes, como la bibliografía consultada en el proceso del estudio realizado.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 LA ADMINISTRACIÓN DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

A continuación se presentan los conceptos relacionados con el funcionamiento institucional de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala y programas de satisfacción laboral propuestos:

1.1.1 Concepto de Universidad de San Carlos de Guatemala

“La Universidad de San Carlos de Guatemala, es una institución con personalidad jurídica, mantiene su carácter de institución descentralizada y autónoma del Estado y tiene la capacidad de darse sus propios estatutos y reglamentos. Le corresponde organizar, dirigir y desarrollar la enseñanza estatal superior de la nación y, la educación profesional universitaria”. (9:17)

1.1.2 Consejo Superior Universitario

“El Consejo Superior Universitario es el máximo órgano de dirección de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Está compuesto por representantes de cada una de las 10 facultades, tanto a nivel de docentes, como profesionales y estudiantes”. (15:sp)

1.1.3 Administración de las Unidades Académicas

Es la gestión académico-administrativa que le compete a las unidades académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala para su funcionamiento institucional.

1.1.4 Consejo directivo

“El Consejo Directivo es la máxima autoridad de la Escuela; se integra por el/la director (a), quien lo preside; dos representantes docentes, dos representantes estudiantiles y un representante profesional.

Su función es ejercer el gobierno de la Escuela, generando los lineamientos estratégicos para su administración efectiva, así como para el crecimiento y desarrollo institucional; a través de formular, aprobar y verificar la aplicación de las políticas, planes y normas de la Escuela, en el marco de las leyes y políticas de la Universidad”. (13:sp)

1.1.5 Escuela no facultativa

“Es una unidad académica de la Universidad de San Carlos de Guatemala catalogada como Escuela no facultativa. Estructuralmente depende de la Rectoría de la Universidad, su funcionamiento observa lo estipulado por el Estatuto de la USAC Capítulo IV de las unidades académicas artículos 32 al 35 al igual que todas las unidades académicas de la USAC se desarrollan programas de docencia, investigación y extensión”. (15:sp)

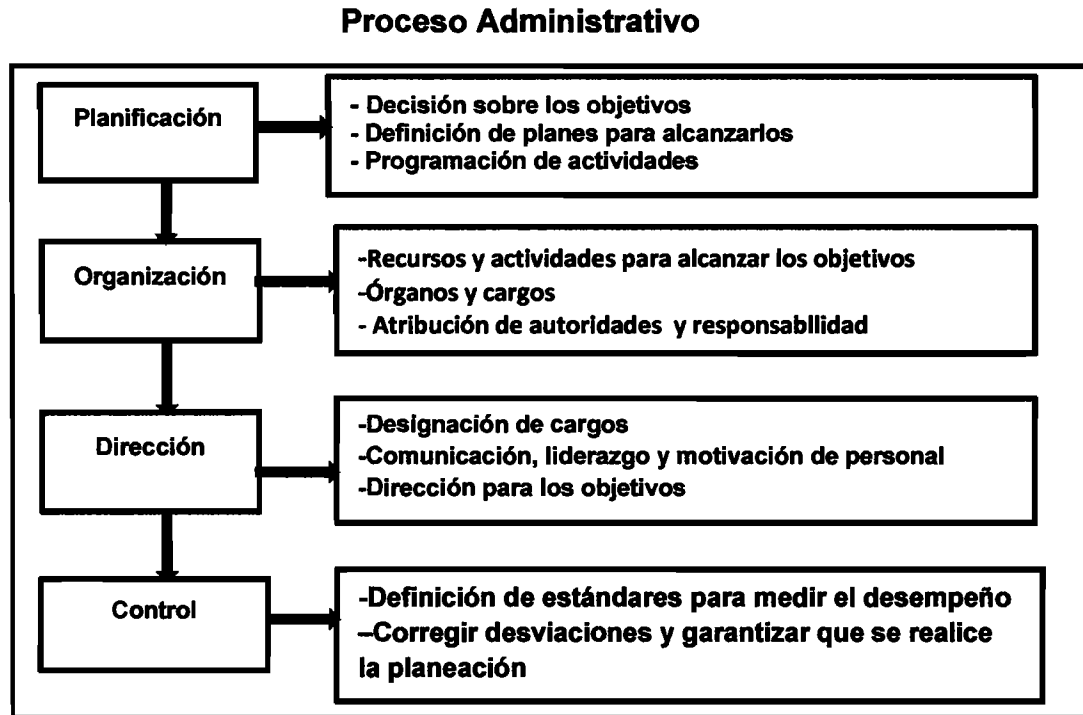
1.2 Administración

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. (11:sp)

La administración es un proceso que se aplica para orientar y guiar a las empresas y organizaciones al logro de los objetivos mediante la planeación, organización, integración, dirección y control para optimizar la coordinación efectiva, realización de actividades administrativas con eficiencia y eficacia, trabajo en equipo coordinando esfuerzos laborales, el uso adecuado de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para que la toma de decisiones acertadas se adopten en el proceso organizacional para un mejoramiento continuo e innovación laboral para lograr los resultados esperados.

1.3 El proceso administrativo

Las funciones administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son sólo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo.



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: Idalberto Chiavenato. (3:225)

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, es la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

1.4 Planeación táctica

La parte táctica es un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizando la toma de decisiones, determinando las acciones. Y es flexible para aceptar ajustes y correcciones. Es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones conforme se ejecuta. Es dinámica e interactiva con los demás, y es una técnica que coordina varias actividades para conseguir la eficiencia de los objetivos deseados que se deben lograr por los colaboradores de la Escuela.

1.5 Objetivos

Son fines importantes que se quieren alcanzar asignando los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros coordinando los esfuerzos individual y de grupo ejecutando con eficiencia y eficacia las atribuciones asignadas. Los objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija porque sirven de guía para la ejecución y la evaluación de las acciones establecidas en un programa administrativo, los objetivos deben ser claros, flexibles, medibles, realistas, coherentes, confiables, pues modifican y satisfacen el proceso organizacional. Para la definición de los objetivos es necesario establecer escalas de prioridad para determinar un orden de importancia, estipular un período de tiempo que puedan ser alcanzados a largo plazo, mediano plazo o corto plazo.

1.6 La estrategia

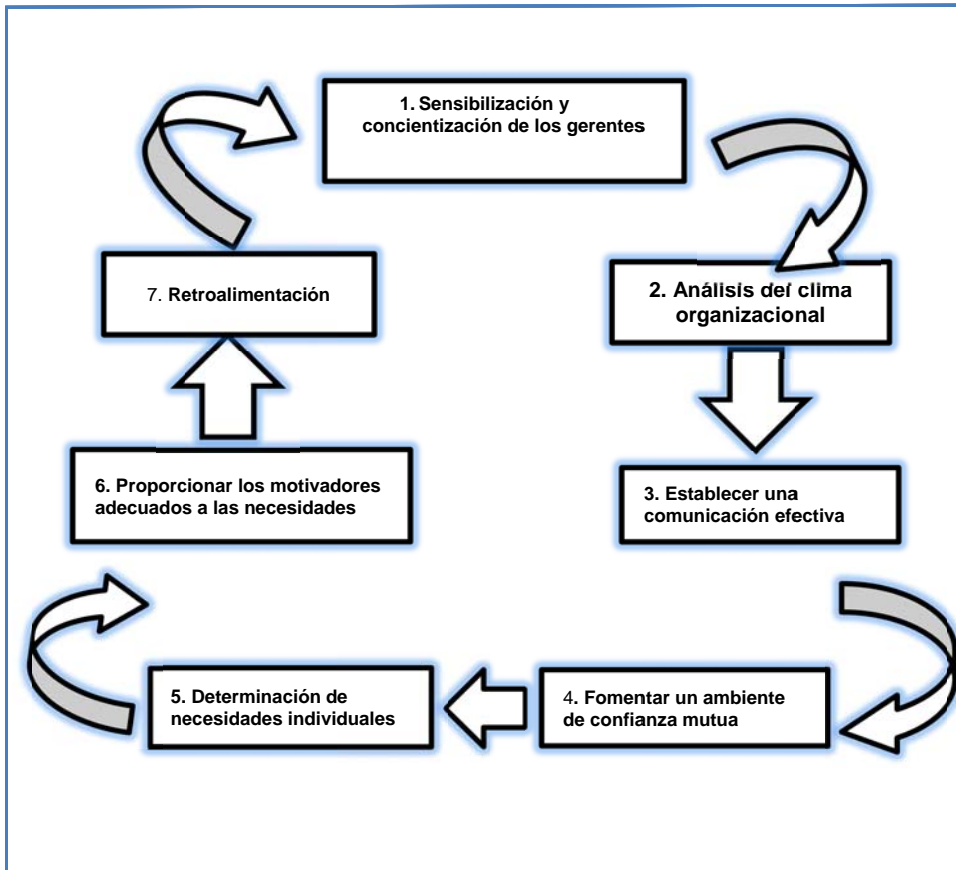
Harold Koontz indica que estrategia "Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos, por lo tanto el propósito de las estrategias es determinar y transmitir mediante un sistema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

Las estrategias no intentan describir con exactitud como la empresa va a lograr sus objetivos o desarrollar su visión, puesto que esta es la tarea de incontables programas de apoyo, importantes y secundarios. Pero ofrece una estructura para orientar el pensamiento y la acción". (5:123)

Por lo cual en la administración, una estrategia es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coordinada de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar los recursos organizacionales, con el fin de lograr un mejoramiento continuo así como anticipar los cambios en el contexto de trabajo. La estrategia es un plan, un curso de acción establecido que sirve de guía para el logro de los objetivos organizacionales.

La estrategia como plan, es un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Como plan, una estrategia también puede ser una *pauta de acción*, una maniobra para ganarle al competidor. Como no basta con definir la estrategia como plan, se necesita definir una estrategia como patrón abarcando el comportamiento que se quiere producir.

1.6 Fases para implantar estrategias de satisfacción laboral



Fuente: Martínez Colón, Mynor Martinole. Tesis sobre motivación al personal con base a las necesidades individuales. Pág. 60. 2002. (7:60)

➤ **Fase 1: sensibilizar y concientizar**

Los líderes de la Escuela (Jefes de Área y Departamento) deben dar a conocer a los colaboradores la importancia de ejecutar con eficiencia y eficacia las atribuciones asignadas para desarrollar de una forma efectiva sus actividades administrativas encaminadas a obtener la excelencia laboral a través de programas de satisfacción laboral.

➤ **Fase 2: análisis del clima organizacional**

Para alcanzar la satisfacción laboral es necesario realizar un estudio de los factores intrínsecos y extrínsecos del clima organizacional de la Escuela para conocer las necesidades laborales que provoquen insatisfacción laboral y deficiencias administrativas en la ejecución de las acciones laborales en las áreas de trabajo y a nivel organizacional.

➤ **Fase 3: establecer una comunicación efectiva**

Se requiere establecer canales de comunicación efectiva que propicie una interacción laboral apropiada para obtener fluidez de información de trabajo que permita agilizar el proceso laboral y asimismo conocer las ideas nuevas, soluciones de trabajo, y sugerencias de los colaboradores para un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional.

➤ **Fase 4: fomentar un ambiente de confianza mutua**

Los Jefes de Área y Departamento deben propiciar un efectivo ambiente de trabajo en el cual los colaboradores puedan desenvolverse y desarrollarse laboralmente de forma efectiva aplicando una comunicación asertiva y una efectiva interacción laboral expresando con confianza sus experiencias laborales, su percepción del entorno laboral acerca de sus fortalezas y deficiencias administrativas, seguridad en la toma de decisiones y soluciones de trabajo que les permita un mejor desarrollo en la ejecución de sus atribuciones asignadas.

➤ **Fase 5: determinación de necesidades individuales**

Es indispensable conocer las necesidades individuales de cada colaborador de la Escuela, que factores inciden negativamente en sus actitudes laborales, ejecución de acciones administrativas, eficiencia y eficacia en los resultados obtenidos, calidad laboral, y excelencia laboral, provocando la insatisfacción laboral y actitudes negativas que impliquen atrasos en el funcionamiento organizacional de la Escuela.

➤ **Fase 6: proporcionar los motivadores adecuados a las necesidades**

Los Jefes de Área y Departamento deben tener la suficiente sensibilización y concientización para satisfacer las necesidades laborales que tengan los subordinados a su cargo para influir positivamente en la ejecución de las actividades administrativas, y generar los impulsos laborales en función de un mejoramiento continuo del proceso organizacional en su puesto de trabajo, área de trabajo y a nivel organizacional y para tal efecto se requiere de los factores satisfactores que generen la satisfacción laboral para alcanzar los objetivos establecidos en los programas propuestos y en el proceso organizacional.

➤ **Fase 7: retroalimentación**

Luego de aplicar el proceso de implementación de los programas de satisfacción laboral se debe retroalimentar el proceso de las fases para maximizar la potencialidad de los colaboradores propiciando un óptimo desarrollo en la ejecución de las acciones administrativas propuestas con su correspondiente evaluación y de ser necesario aplicar las medidas correctivas para generar un funcionamiento óptimo del proceso laboral de la Escuela.

1.8 Programas

“Son aquellos planes en los que no sólo se fijan los objetivos y las secuencia de operaciones sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes”. (7:127)

En la propuesta se incluyen programas de satisfacción laboral con las acciones a seguir con un orden y tiempo establecidos que permitirán alcanzar los objetivos de las áreas de trabajo y a nivel organizacional.

1.9 La dirección

Es el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua por lo cual los líderes (jefes) deben buscar, guiar y orientar los esfuerzos laborales de los colaboradores para que ejecuten con eficiencia y eficacia las atribuciones asignadas en función de lograr los objetivos organizacionales y propiciar un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela.

Es importante dirigir de manera efectiva para obtener una respuesta positiva en las actitudes laborales impulsando a los colaboradores que demuestren interés en su puesto de trabajo aplicando una interacción laboral, participación dinámica, y una comunicación asertiva que fomente la creatividad, generación de ideas nuevas, colaboración, aportación de soluciones de trabajo que permitan ejecutar con eficiencia y eficacia los planes de acción para lograr la excelencia laboral y una óptima funcionalidad laboral para evitar desviaciones que impliquen atrasos en la fluidez de información, en los objetivos establecidos, por lo cual es necesario que los líderes (jefes) supervisen las atribuciones asignadas a los colaboradores.

1.10 El control

El control permite aplicar medidas correctivas para la efectiva ejecución de las actividades administrativas asignadas a los colaboradores para que se desarrollen los planes de acción exitosamente. Es necesario ejercer una supervisión adecuada que permita conocer la funcionalidad del proceso de trabajo. La medición de los resultados de los planes de acción deben estar en función de estándares establecidos para aplicar de forma oportuna, exacta y confiable medidas correctivas para retroalimentar la operatividad de los procedimientos de trabajo y evaluar de manera efectiva los resultados obtenidos mediante la fluidez de información oportuna y precisa que los colaboradores deben reportar a su jefe inmediato para tomar las decisiones más acertadas en el proceso laboral en su área de trabajo y a nivel organizacional.

1.11 Clima organizacional

“El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de la motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares. El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación.

Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí.” (1:260)

1.12 Generalidades del estudio de *satisfacción laboral*

En el siguiente apartado se detallan aspectos relacionados con la satisfacción laboral.

“Entre los principales estudios se encuentran:

- Como se afirma en un estudio: “Uno de los elementos más útiles de información que una empresa pueda tener acerca de sus empleados es una medición excelente de la actitud general hacia el trabajo.” Lo más importante que los gerentes pueden hacer para elevar la satisfacción de los empleados es centrarse en las partes intrínsecas del trabajo, como hacer de éste algo que desafíe la creatividad y sea interesante.” (8:92)

A través del reconocimiento a los esfuerzos laborales se puede lograr que los colaboradores generen ideas nuevas, iniciativa, soluciones de trabajo, desarrollen conocimientos, habilidades y destrezas, como ejecutar sus atribuciones laborales con eficiencia y eficacia que les permita ejercer una efectiva toma de decisiones en el ejercicio de sus funciones.

- “Interpretación de la jerarquía de las necesidades. El modelo de jerarquía de necesidades de Maslow afirma, en lo fundamental, que las personas tienen necesidades por satisfacer y que las que se consiguen no constituyen

- motivaciones tan intensas como las insatisfechas. Los empleados están motivados más entusiastamente por lo que buscan, no por recibir más de lo que ya tienen. Una necesidad satisfecha plenamente no es un motivo intenso.” (4:126)

La insatisfacción laboral constituye un motivo intenso por satisfacer plenamente y corresponde a los Jefes de Área y Departamento ejercer una influencia efectiva en los colaboradores para fomentar su interacción laboral, participación dinámica en el proceso laboral y la aplicación de una comunicación asertiva para unificar esfuerzos laborales propiciando un efectivo ambiente laboral que les permite adoptar los satisfactores necesarios para su óptimo crecimiento personal y profesionalmente.

1.12.1 Actitud laboral

Son las actitudes que pueden resultar positivas o negativas, según faciliten u obstruyan el desempeño laboral, una actitud positiva al enfrentar una nueva atribución administrativa en el trabajo es una oportunidad de desarrollo laboral, crecimiento personal y laboral, mientras que una actitud negativa es un obstáculo latente para quien la presenta y para quienes están alrededor de quien la presenta. De modo que las actitudes son la disposición con que afrontamos la realidad laboral.

1.12.2 Satisfacción

“Según su definición formal, la satisfacción laboral es el grado en el cual los individuos se sienten afectados de manera positiva o negativa por su trabajo. Es una actitud o respuesta emocional a las tareas que uno desempeña, así como a las condiciones físicas y sociales del lugar de trabajo.” (8:118)

La satisfacción laboral se adquiere cuando los factores laborales del clima organizacional están en su máxima expresión y son adaptados a las necesidades laborales de los colaboradores para que se desenvuelvan en un ámbito laboral adecuado y estén siempre en la buena disposición de realizar con eficiencia y eficacia las atribuciones asignadas para lograr los objetivos establecidos en su área de trabajo y a nivel organizacional.

1.12.3 Índice de satisfacción laboral

Forma en que será evaluada la satisfacción o insatisfacción laboral de los colaboradores a través de la aplicación de una boleta de encuesta que permita el análisis de la situación actual de la Escuela que contenga los factores del clima organizacional, tales como: desarrollo personal, liderazgo, reconocimiento, trabajo en equipo, participación, comunicación, supervisión, ambiente de trabajo y capacitación que proporcionan el índice de porcentaje de satisfacción o insatisfacción laboral.

1.13 Argumentos acerca de la satisfacción laboral

“Primero: la satisfacción laboral es causa del desempeño. Si la satisfacción laboral provoca altos niveles de desempeño, el mensaje para los administradores es simple: para aumentar el desempeño de los empleados haga que se sienta contento. **Segundo:** el desempeño es causa de la satisfacción laboral. Si los altos niveles de desempeño son la causa de la satisfacción laboral, el mensaje para los administradores es bastante diferente. En lugar de concentrarse primero en la satisfacción laboral, se deben ocupar de ayudar a las personas a lograr un desempeño elevado, y se espera que a continuación presente la satisfacción

laboral. **Tercero:** las recompensas son causa de la satisfacción y el desempeño. Este argumento final en la controversia satisfacción laboral-desempeño es el más preciso. Plantea que una asignación adecuada de recompensas puede influir de manera positiva tanto en el desempeño como en la satisfacción.” (8:120)

1.14 Factores determinantes en la satisfacción laboral

Para realizar el diagnóstico de satisfacción laboral en la Escuela de Trabajo Social objeto de estudio se tomará como base la teoría de los dos factores de Herzberg entre ellos: factores motivacionales o factores intrínsecos y factores higiénicos o factores extrínsecos los cuales están estrechamente relacionados con el clima organizacional.

1.14.1 Factores motivacionales o intrínsecos: son factores que satisfacen internamente a los colaboradores en relación a su puesto de trabajo y representan una respuesta a sus necesidades de estima y autorrealización.

Por lo cual se considera que es necesario analizar los factores motivacionales o intrínsecos si son ejercidos por los líderes de la Escuela y determinar si satisfacen laboralmente a los colaboradores, entre ellos están:

- **Desarrollo personal:** implica el crecimiento laboral, familiar, y social con un nivel alto de autoestima, autodirección y autosuficiencia, que conlleva al éxito y trascendencia de los diferentes proyectos ejecutados por las personas.

1.14.2 Factores higiénicos o extrínsecos: son los factores del ambiente laboral que son percibidos en el clima organizacional por los empleados de la Escuela y si corresponden a satisfacer sus necesidades laborales.

- **Liderazgo :** es la forma que deben poseer los líderes (jefes) de la Escuela de influir sobre los colaboradores para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr los objetivos de su área de trabajo y a nivel organizacional. El liderazgo es la forma de influir y la habilidad de inspirar confianza a los colaboradores para ejecutar con eficiencia y eficacia las atribuciones asignadas para el logro de la excelencia laboral propiciando un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional.
- **Reconocimiento:** el reconocimiento del desempeño y esfuerzo laboral de los colaboradores de la Escuela por parte de sus líderes es un factor para satisfacerlos pues les otorga entusiasmo y seguridad, así como alimenta sus deseos de desarrollar sus labores diarias con calidad, eficiencia y eficacia que les permita lograr la excelencia laboral.
- **Trabajo en equipo:** se integrará por los colaboradores de la Escuela (por lo general en número pequeño) con habilidades suplementarias, quienes confían unos en los otros y se han comprometido con los objetivos organizacionales y un enfoque común, para el cual se consideran a sí mismos mutuamente responsables. Un verdadero trabajo en equipo se compromete a ejecutar con eficiencia y eficacia las atribuciones asignadas en conjunto para lograr la excelencia laboral como también el éxito organizacional.

- **Participación:** es el impulso laboral e iniciativa de los colaboradores de la Escuela de participar dinámicamente en situaciones de grupo, que los alienta a contribuir con los objetivos organizacionales y a compartir la autoridad y responsabilidad por tales objetivos.

- **Comunicación:** es emitir un mensaje compartiendo conocimientos, experiencias, ideas, y pensamientos para relacionarse, entender y ser entendido. Para que exista fluidez de información laboral es necesario una comunicación asertiva entre los colaboradores de la Escuela adoptando una actitud positiva en las interrelaciones laborales y trabajo en equipo para generar un proceso laboral efectivo.

- **Supervisión:** es ejercer la inspección de un trabajo realizado por otra persona. Quien supervisa se encuentra en una situación de superioridad jerárquica, ya que tiene la capacidad o la facultad de determinar si la acción supervisada es correcta o no. Es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen de forma satisfactoria en un ambiente altamente motivador hacia los colaboradores de la Escuela. Supervisar efectivamente requiere de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar el proceso organizacional para obtener los resultados esperados.

- **Ambiente de trabajo:** es el conjunto de condiciones laborales que están dentro del contexto laboral proporcionando los satisfactores necesarios para que las atribuciones asignadas sean desempeñadas en un ambiente laboral adecuado para que las necesidades de trabajo sean satisfechas y se desarrollen y ejecuten las acciones laborales de forma efectiva por parte de los colaboradores de la Escuela.

- **Capacitación:** tiene como finalidad proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes de los colaboradores de la Escuela en todos los niveles, para ejecutar mejor su puesto de trabajo.

“Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción.” (1:244).

1.15 Diagnóstico de la satisfacción laboral

Es el estudio sistemático, integral y periódico sobre los diversos aspectos entre los cuales están: condiciones laborales, relaciones interpersonales, comunicación efectiva, actitud laboral, reconocimiento y autorrealización, con la finalidad de establecer si son factores satisfactorios o no para los colaboradores de la Escuela asimismo el ambiente de trabajo adecuado, o si presentan algún limitante o problema que no favorezca a la satisfacción laboral, para luego analizar la información recabada y presentar las propuestas de solución factible que implique un mejoramiento continuo e innovación laboral en el desarrollo del proceso de trabajo y el logro de objetivos organizacionales.

1.15.1 Métodos y técnicas de medición de la satisfacción laboral

Entre los métodos y técnicas que se utilizan para medir la satisfacción laboral se encuentran:

➤ **Métodos**

- a) **“Método de Índice Descriptivo del Trabajo:** parten del análisis de la actitud del individuo frente a diferentes facetas de su trabajo. Tratan de unas dimensiones de la satisfacción definidas a priori. Se trata de un instrumento muy cuidadosamente desarrollado; “El mejor y más utilizado en el mundo para comprobar la satisfacción laboral.” (14:sp)

- b) **Consejero para empleados:** consiste en brindar ayuda a los trabajadores con sus quejas, su objetivo es descubrir los problemas que afectan la satisfacción laboral.

- c) **Sesiones regulares de susurro:** significa establecer un clima de confianza y comunicación abierta para conocer las percepciones de los colaboradores hacia la Escuela.

➤ **Técnicas**

- a) **Encuesta:** permite explorar una actitud muy profunda y conocer las opiniones de los empleados, esta técnica se puede realizar por medio de la entrevista y el cuestionario.

- b) **Entrevista:** se puede realizar a los empleados más populares y a los que se retiran de la empresa, para así explorar la actitud de los mismos, las limitantes de esta técnica es que algunas personas tienden a ocultar sus verdaderas opiniones por miedo a represalias posteriores, o bien, porque les afecte en sus intenciones de obtener una carta de recomendación favorable.

- c) **Cuestionario:** puede aplicarse de manera descriptiva, conformada por preguntas abiertas o bien de manera objetiva con preguntas de opción múltiple, una ventaja de esta técnica es que permite estudiar las actitudes de los empleados de manera más amplia. (6:189)

1.16 Beneficios al realizar un diagnóstico de la satisfacción laboral

Entre los principales beneficios que se pueden obtener al realizar un diagnóstico de la satisfacción laboral de los empleados de la Escuela se pueden mencionar:

- **“Retroalimentación:** es el aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de procesos de grupo o de la dinámica organizacional.” (3:17)

Este beneficio permitirá que los empleados de la Escuela puedan contar con información precisa y oportuna para la ejecución de sus tareas.

- **“Relaciones interpersonales:** representa la interacción laboral entre los empleados siendo un beneficio que favorecerá al buen desempeño y rendimiento laboral en las tareas asignadas que permitirá una fluidez de información necesaria para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

La interacción laboral es un beneficio para lograr la efectividad laboral en las áreas de trabajo y a nivel organizacional.

- **Competencias laborales:** son la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. Este beneficio impulsará a los empleados a desarrollarse laboralmente aplicando sus competencias laborales en su puesto de trabajo que implicará la productividad laboral.
- **“Calidad laboral:** la calidad es la base del desarrollo laboral lo que determinará la productividad, aunque la calidad sea compleja, siempre partirá de un espíritu de iniciativa de brindar un servicio ideal, conforme a lo que en previo conocimiento sabemos que tenemos que hacer.” (12:sp)

Los empleados de la Escuela deberán ejecutar las tareas asignadas con calidad laboral para que su desempeño sea óptimo y se alcancen los resultados deseados en la Escuela.

- **“Productividad laboral:** es el aumento o disminución de los rendimientos, originado en la variación de cualquiera de los dos factores que intervienen en la producción : trabajo, capital o técnica, entre otros.” (10:sp)

Este beneficio permitirá que los empleados de la Escuela se sientan satisfechos al lograr los objetivos y metas institucionales.

- **“Confrontación:** consiste en abordar las diferencias de las creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas para eliminar obstáculos y obtener una interacción efectiva.

Los empleados de la Escuela necesariamente tendrán una interacción efectiva que les facilitará el desarrollo del proceso de trabajo, eliminando barreras de comunicación.

- **Cooperación:** consiste en unificar esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales tanto de niveles superiores como inferiores siendo un beneficio compartido entre los colaboradores de la Escuela unificando esfuerzos y decisiones laborales, comprometidos a colaborar entre si, para lograr un desarrollo efectivo en la ejecución de las tareas asignadas.

1.17 Mejoramiento continuo

Es un técnica gerencial que consiste en contribuir a mejorar las debilidades administrativas y afianzar las fortalezas de la Escuela, consiguiendo mejoras en un corto plazo y resultados esperados factibles de alcanzar promoviendo mejoras en el proceso laboral con la adopción de los programas de satisfacción laboral propuestos para ser ejecutados con eficiencia y eficacia por los colaboradores fortaleciendo su capacidad laboral, y el proceso organizacional establecido en la Escuela.

1.18 Innovación laboral

La innovación laboral es aquella que tiene una vinculación con la gestión de personas y por tanto se refiere a la adopción de soluciones innovadoras en los procesos de recursos humanos, en la organización del trabajo, sistemas de generación de ideas y de búsqueda de aplicaciones prácticas. En la innovación laboral, algo tienen que decir y aplicar los dos protagonistas clásicos de las relaciones laborales de la Escuela –líderes y colaboradores- a través de la interacción laboral, trabajo en equipo y una comunicación asertiva para el logro de los objetivos organizacionales.

1.19 Programas de satisfacción laboral

Se aplicarán con el objetivo de satisfacer las necesidades laborales de los colaboradores de la Escuela para que maximicen su potencial laboral que les permita un desarrollo y desempeño efectivo ejecutando con eficiencia y eficacia las atribuciones asignadas propiciando un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional.

1.19.1 Programa de liderazgo

Es la definición de acciones a seguir, tiempos, recursos organizacionales requeridos y costos para la implementación del programa ejecutando las actividades administrativas formuladas con eficiencia y eficacia por los líderes de la Escuela (Jefes de Área y Departamento) para determinar el estilo de liderazgo transformador a adoptar para el logro del mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional.

1.19.2 Programa de reconocimiento a los colaboradores

Es una serie de acciones laborales, tiempos, resultados esperados, recursos organizacionales requeridos y los costos necesarios para establecer las actividades administrativas a aplicar para reconocer con retribuciones no económicas el esfuerzo laboral de los colaboradores de forma individual, trabajo en equipo y por área de trabajo o departamento para satisfacer su necesidad intrínseca de ser reconocidos por el buen trabajo desarrollado y los buenos resultados obtenidos.

1.19.3 Programa de participación de los colaboradores

Consiste en definir las acciones a seguir, tiempos, recursos organizacionales necesarios y costos en que se incurre para implementar el programa efectivamente e influir positivamente en las actitudes laborales de los colaboradores para generar el impulso laboral a participar en la toma de decisiones, soluciones de trabajo, ideas nuevas para fortalecer sus capacidades laborales en el ejercicio de sus funciones.

1.19.4 Programa de capacitación

Es un programa útil para entrenar a los colaboradores de la Escuela en su gestión administrativa y les permite un alto nivel de capacidad laboral en el desempeño efectivo de sus labores asignadas, definiendo los tiempos y costos necesarios para que la ejecución de los entrenados y entrenadores sea efectiva.

1.19.5 Programa de trabajo en equipo

Requiere de la formulación de acciones a seguir, tiempos, asignación de recursos organizacionales y los costos previstos para ejecutar con eficiencia y eficacia las actividades administrativas en función de unificar los esfuerzos laborales de los colaboradores de la Escuela para intercambio de información laboral ejerciendo una efectiva interacción laboral y comunicación asertiva para generar un ambiente de confianza mutua y adoptar una actitud positiva en el desarrollo de las atribuciones asignadas para ser ejecutadas con efectividad.

1.19.6 Programa de comunicación

Establece acciones administrativas, tiempos requeridos, recursos organizacionales y costos necesarios para establecer los canales de comunicación escrita que faciliten y propicien la aportación de sugerencias de soluciones laborales y transmisión de información general a los colaboradores, para generar un ambiente laboral de confianza mutua apto para el desarrollo de las acciones administrativas generando fluidez del proceso laboral de la Escuela.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

La presente investigación se ha realizado para conocer los factores determinantes del clima organizacional en las áreas de trabajo de los colaboradores para establecer el índice de satisfacción o insatisfacción laboral que influya en el funcionamiento de trabajo que permita determinar si existe un inadecuado desarrollo de acciones laborales que propicien minimizar las probabilidades de éxito en la funcionalidad del proceso laboral en las áreas de trabajo, por lo cual se requiere de un análisis profundo de cada factor para establecer su aspectos positivo y negativo en el ejercicio de las atribuciones asignadas, por lo que es importante proporcionar la siguiente información:

2.1 Generalidades de la Escuela

a) Definición

La Escuela de Trabajo Social es la unidad académica encargada de formar profesionales en trabajo social, con capacidad técnica, científica y humanística para contribuir a la generación de procesos de desarrollo humano en la población guatemalteca mediante la docencia , investigación y extensión.

b) Base Legal

La Escuela de Trabajo Social, fue creada el 15 de Enero de 1975, según Punto Séptimo del acta 1-75, del Consejo Superior Universitario.

El Reglamento General de la Escuela, fue aprobado por Consejo Superior Universitario, en el Punto Quinto, Acta No. 2-75 del 29 de Enero de 1975.

c) Marco histórico

Historia de la Escuela de Trabajo Social

La Escuela de Trabajo Social inicia sus actividades como Unidad Académica de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el año 1975, con facultad para formar profesionales de nivel intermedio, con un plan que comprendía 6 semestres de estudio más uno de Ejercicio Profesional Supervisado, y con el requisito de elaborar trabajo de tesis previo a graduarse. Su proceso formativo lo inició con el sistema de Unidades Integradoras del Conocimiento, el cual se cambió en 1978 al Sistema de Cursos Semestrales. Por diversos problemas la necesidad de readecuación curricular siempre se ha hecho sentir. Desde 1980 a 1994 se integraron diferentes comisiones de readecuación curricular, que no lograron concretar el trabajo encomendado. En 1984 autoridades y profesores de la Escuela de Trabajo Social (Campus Central, Departamento de Guatemala), de la Carrera de Trabajo Social del Centro Universitario de Occidente (Departamento de Quetzaltenango), la Carrera de Trabajo Social del Centro Universitario del Suroccidente (Departamento de Suchitepéquez), y de la Carrera de Trabajo Social de Centro Universitario de San Marcos (Departamento de San Marcos), presentaron al Consejo Superior Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala, una propuesta de Licenciatura en Trabajo Social, que autorizó el Programa Especial de Licenciatura en Trabajo Social en la Escuela de Trabajo Social, para profesionales egresados de la Carrera Intermedia, el cual comprendía 4 semestres con cuatro cursos cada uno, y la elaboración de la tesis previo a obtener el título.

Para elevar el nivel de estudios en la Escuela de Trabajo Social de técnico a Licenciatura, autoridades de la Universidad solicitaron a las autoridades de la Escuela elaborar y presentar un proyecto educativo de Licenciatura en Trabajo Social al Consejo Superior Universitario. En otro orden de ideas, un hecho importante para la Escuela de Trabajo Social es su independenciam. Desde que inició sus actividades (1975), compartía con la Escuela de Historia la asignación presupuestaria, tesorería, almacén y reproducción de materiales, lo cual generaba problemas de administración de recursos. Por ello ambas Escuelas solicitaron a las autoridades universitarias, su separación, la cual fue autorizada a partir de 1988, con lo cual la Escuela cobró el poder para administrar de manera directa los recursos necesarios para sustentar sus programas de docencia, investigación y extensión. Por acuerdo de Consejo Superior Universitario para todas las Escuelas y Centros Regionales Universitarios, la autoridad máxima de la Escuela dejó de llamarse "Consejo Académico" para ser Consejo Directivo, e igualmente dejó de ser paritario, integrado por Director/a quien preside, 2 profesores, 2 alumnos y un representante de los profesionales. La Secretaría Administrativa ejerce la secretaría de dicho Consejo.

En 1995, a través del trabajo de la Comisión de Readequación Curricular se diseñó el currículum de Licenciatura en Trabajo Social, que sustenta el proceso formativo a partir de 1996, el cual está vigente en la Escuela. Con la participación de todos los sectores que integra la Escuela, se formuló su Plan de Desarrollo Académico 2004-2013, el cual fue aprobado por el Consejo Directivo el 17 de marzo de 2004, que presenta 67 proyectos destinados a resolver los problemas de docencia, investigación, extensión y administración detectados en el Diagnóstico Curricular concluido en 2002. En el Plan de Desarrollo se han revisto proyectos de auto evaluación, de readequación curricular, este se ejecuta desde 2005 y se prevé su conclusión en 2006.

d) Misión

La Escuela de Trabajo Social es la unidad académica rectora en la formación de profesionales de Trabajo Social en la Universidad de San Carlos de Guatemala. Su proyecto se fundamenta en la ciencia, la tecnología y el humanismo para propiciar eficiencia, eficacia y ética en el desempeño profesional de sus egresados, el cual se orienta a la búsqueda del bienestar individual y colectivo mediante la gestión participativa de la población.

e) Visión

La Escuela de Trabajo Social es una unidad académica altamente competitiva, líder de los estudios superiores en esta rama, tanto en la Universidad de San Carlos como en el país.

Promueve el desarrollo curricular a través de los programas de investigación, docencia, extensión y administración. Su oferta académica responde a las demandas de formación profesional en grados académicos vinculados permanentemente con la sociedad.

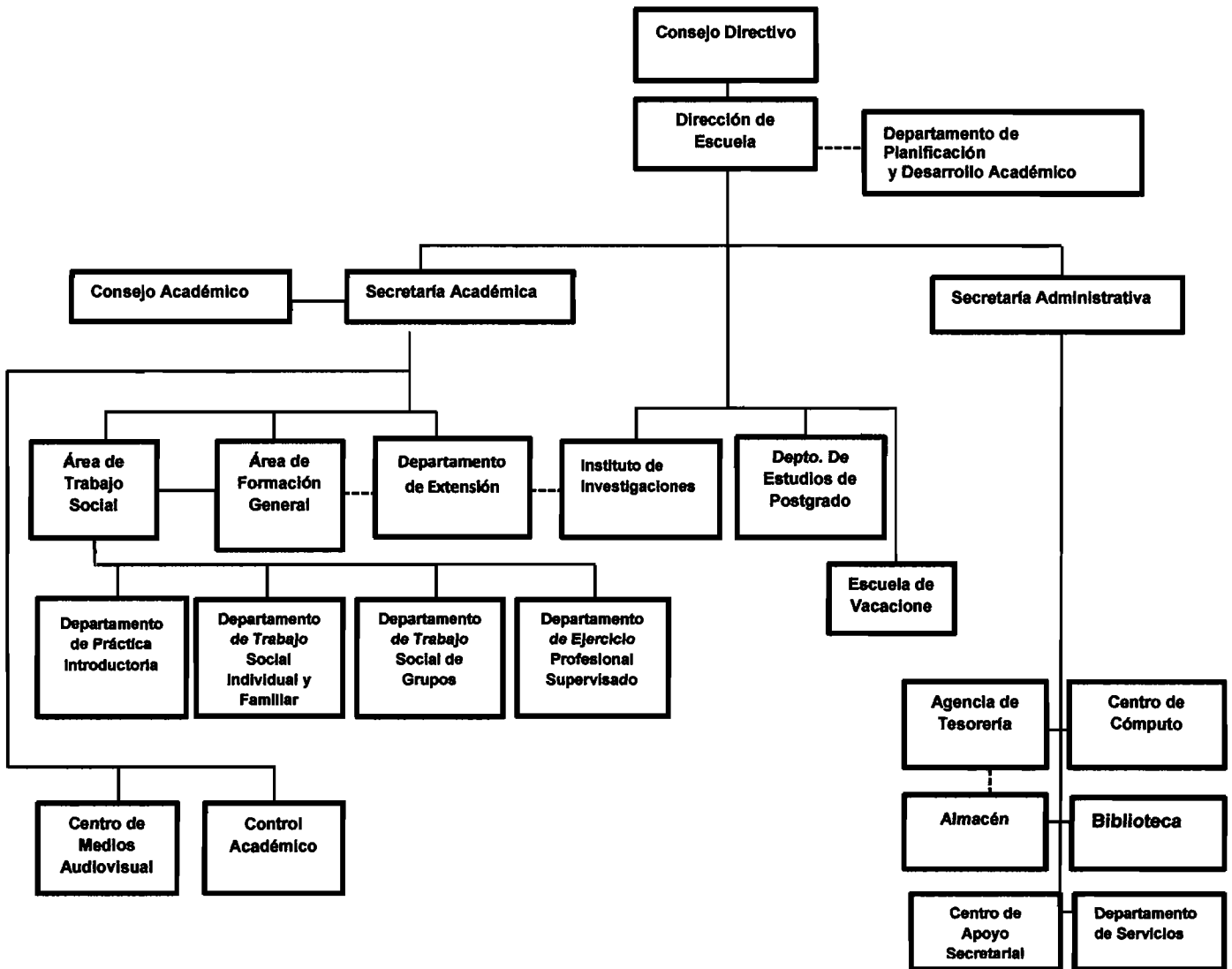
f) Objetivos

- Orientar los procesos de enseñanza-aprendizaje para desarrollar en los/las estudiantes, destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes inherentes al perfil de la profesión, en beneficio de la sociedad guatemalteca.
- Vincular a la Escuela de Trabajo Social con la sociedad guatemalteca, a través de actividades de extensión universitaria.

- Formar profesionales con actitud crítica, reflexiva, creativa, ética y con alto espíritu de solidaridad, en el nivel de pre-grado, grado y posgrado; capacitados para intervenir objetiva y oportunamente en la atención de la problemática social.
- Promover el desarrollo de la investigación científica, para el estudio e interpretación de la realidad nacional, que permita elaborar propuestas de solución a los problemas sociales de Guatemala.
- Promover la modernización permanente del sistema académico y administrativo de la Escuela de Trabajo Social, para fortalecer el desarrollo institucional con la participación de los diferentes sectores que lo integran.
- Propiciar un proceso permanente de superación de los sectores que integran la Escuela de Trabajo Social para su fortalecimiento y desarrollo.
- Establecer vínculos de cooperación con entidades nacionales e internacionales que contribuyan al desarrollo académico-administrativo de la Escuela de Trabajo Social.

2.2 Estructura organizativa

Organigrama general Escuela de Trabajo Social Universidad de San Carlos de Guatemala



Fuente: investigación propia. Octubre 2011.

2.3 Metodología de la investigación

Para analizar la situación actual de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala se realizó una serie de acciones. Se aplicó la técnica de la entrevista, observación y de encuesta para obtener información precisa, oportuna y confiable del personal administrativo y académico de la Escuela en estudio.

La técnica de la entrevista no estructurada se aplicó a los colaboradores del área administrativa y área académica para determinar la causa de los factores intrínsecos y extrínsecos que provocan la insatisfacción laboral reflejada en aspectos negativos que se encontraron en el clima organizacional.

Se utilizó el instrumento (encuesta) y debido a la naturaleza de funciones académico- administrativas de la Escuela se aplicó a 33 colaboradores del área administrativa y 11 colaboradores del área académica de una muestra total de 44 colaboradores que significa una muestra representativa y confiable , porque se considera que su opinión proporcionó información representativa, precisa y fidedigna debido a que se determinó la causa de los factores intrínsecos y extrínsecos que provocan la insatisfacción laboral de los colaboradores de la Escuela.

La encuesta se conformó por treinta y ocho (38) preguntas y se le asignaron dos ítems con actitud positiva y dos con actitud negativa, evitando ítems de posición neutra, se utilizó un continuo de cuatro opciones de respuestas posibles para evaluar los nueve factores del clima organizacional de la Escuela, cada factor está conformado por varias preguntas, lo cual facilitó obtener información válida y oportuna para el desarrollo de la investigación, y se detallan a continuación los ítems y las preguntas establecidas en el cuestionario correspondiente:

Ítems de actitud negativa

Nunca	o	Totalmente en desacuerdo
Ocasionalmente		En desacuerdo

Ítems de actitud positiva

Frecuentemente o De acuerdo
Siempre Totalmente de acuerdo

Los ítems de actitud negativa significan la insatisfacción laboral de los empleados de la Escuela y los ítems de actitud positiva se interpretaron como la satisfacción laboral considerando los resultados de cada uno de los factores del clima organizacional.

A continuación se describen las preguntas que integran a cada factor intrínseco y extrínseco del clima organizacional que se analizaron y se evaluaron para su respectivo diagnóstico de la situación actual de la Escuela.

I. Desarrollo personal

- ¿Le permite su puesto de trabajo realización personal?
- ¿Considera que su puesto de trabajo cumple con sus expectativas?
- ¿Su trabajo le proporciona crecimiento personal?
- ¿Están relacionados los objetivos de su área de trabajo y sus objetivos personales?
- ¿Recibe de la Institución apoyo para avanzar en su carrera profesional?

II. Liderazgo

- ¿Con su jefe solucionan algún inconveniente de trabajo?
- ¿Siente apoyo de su jefe en su puesto de trabajo?
- ¿Su jefe le explica y facilita ejecutar tareas asignadas?
- ¿Su trabajo es revisado por su jefe para prevenir algún atraso en el proceso laboral?
- ¿Lo ideal es que su jefe lo considere el recurso más importante de la Institución?

III. Reconocimiento

¿En esta Institución se recibe un reconocimiento especial por la productividad laboral?

¿Su jefe le reconoce su buen desempeño y aportaciones de trabajo?

IV. Trabajo en Equipo

¿Es importante el trabajo en equipo para alcanzar la excelencia laboral?

¿En su área de trabajo se coordinan esfuerzos laborales?

¿Sabe de la importancia de ejecutar adecuadamente sus tareas para su área de trabajo?

¿En su área de trabajo los resultados obtenidos es por su esfuerzo individual?

¿Cuándo surge un problema en su puesto de trabajo, recibe el apoyo necesario?

V. Participación

¿Toma decisiones en su puesto de trabajo?

¿Cuándo se presenta algún inconveniente laboral, contribuye con soluciones?

¿Su iniciativa, ideas y colaboración permiten mejorar el proceso de trabajo?

¿Considera qué es importante participar en decisiones y soluciones de trabajo?

¿Puede expresar con confianza sus ideas y opiniones a su equipo de trabajo?

VI. Comunicación

¿Recibe la información necesaria y correcta para realizar sus labores asignadas?

¿Se le comunican los logros obtenidos en su área de trabajo y en la Institución?

¿Cuándo se requiere información de otras dependencias, se consigue con facilidad?

¿Las relaciones interpersonales le permiten lograr un buen desempeño laboral?

¿Considera que la fluidez de información genera un proceso laboral efectivo?

VII. Supervisión

¿Su jefe le supervisa el trabajo?

¿Las tareas de trabajo asignadas son adecuadas para su desarrollo laboral?

¿Considera que las atribuciones asignadas son acorde a sus responsabilidades?

VIII. Ambiente de trabajo

¿La filosofía de la Institución, le guían para mejorar su trabajo?

¿Le agrada las condiciones físicas de su trabajo?

¿El ambiente de trabajo contribuye a un mejor desarrollo de actividades laborales?

¿Su estatus en el trabajo, le genera satisfacción laboral?

¿Son seguras las instalaciones del edificio donde usted labora?

IX. Capacitación

¿Ha recibido cursos que le fortalezcan su capacidad laboral?

¿Considera que los cursos recibidos son adecuados a las necesidades de su puesto de trabajo?

¿Los empleados capacitados tienen mejor oportunidad de desarrollarse laboralmente?

Fuente: investigación propia. Octubre 2011

2.4 Presentación y análisis de resultados de los colaboradores del área administrativa y área académica.

Con las boletas de la encuesta realizada con base a la teoría de Herzberg que se fundamenta en los factores intrínsecos y extrínsecos para analizar la situación actual para determinar la causa de la insatisfacción laboral, se constató que las boletas fueron respondidas por los colaboradores del área administrativa y área académica de la Escuela, y se procedió a organizarlas y revisarlas para verificar que estuvieran llenadas correctamente.

Posteriormente se tabuló y analizó la información, para su presentación escrita y gráfica lo cual permite visualizar el comportamiento de los nueve factores evaluados del clima organizacional, los cuales son: desarrollo personal, liderazgo, reconocimiento, trabajo en equipo, participación, comunicación, supervisión, ambiente de trabajo, y capacitación.

A través del índice de satisfacción laboral se puede mostrar el porcentaje de colaboradores satisfechos e insatisfechos laboralmente en la ejecución de sus acciones laborales.

A continuación se presenta el análisis de los factores del clima organizacional indicando la percepción de los colaboradores en cada uno de ellos para determinar la causa de su satisfacción laboral o insatisfacción laboral.

Cuadro 1
Índices de satisfacción e insatisfacción laboral
de los colaboradores del área administrativa y área académica
de la Escuela de Trabajo Social de la
Universidad de San Carlos de Guatemala

No.	FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	ÁREA ADMINISTRATIVA		ÁREA ACADÉMICA	
		SATISFECHOS	INSATISFECHOS	SATISFECHOS	INSATISFECHOS
I	Desarrollo personal	23%	77%	84%	16%
II	Liderazgo	25%	75%	83%	17%
III	Reconocimiento	26%	74%	89%	11%
IV	Trabajo en equipo	27%	73%	80%	20%
V	Participación	28%	72%	90%	10%
VI	Comunicación	29%	71%	78%	22%
VII	Supervisión	30%	70%	85%	15%
VIII	Ambiente de trabajo	36%	64%	82%	18%
IX	Capacitación	46%	54%	97%	3%
	Total /factores	270/9	630/9	768/9	132/9
	Promedio de satisfacción e insatisfacción laboral	30%	70%	85%	15%

Fuente: investigación propia. Octubre 2011.

Se visualiza en el cuadro anterior que el área administrativa presenta un 70% de insatisfacción laboral y un 30% de satisfacción laboral por lo que cada factor analizado indica que el personal administrativo siente un alto porcentaje de insatisfacción laboral lo cual incide negativamente en el proceso laboral de la Escuela porque no se genera un ambiente laboral apto para la gestión administrativa de los colaboradores que no pueden desarrollarse con efectividad en la ejecución de sus atribuciones asignadas, minimizando la funcionalidad organizacional y posibilidad de lograr los objetivos organizacionales, y en función de los resultados obtenidos se analizaron los aspectos negativos como en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y los aspectos positivos como de acuerdo y totalmente de acuerdo mostrando que cada factor tiene un alto porcentaje de inadecuada adaptabilidad en el entorno laboral. También se indica que la explicación de cada factor se menciona en el capítulo anterior. Por la información analizada los colaboradores del área administrativa requieren de satisfactores para cubrir sus necesidades laborales y fortalecer sus capacidades administrativas para ejecutar de manera efectiva sus atribuciones asignadas. El índice de satisfacción laboral del área académica es del 85% lo que muestra que el personal académico está muy satisfecho en su gestión laboral mediante su participación dinámica y efectiva en la toma de decisiones y soluciones laborales por lo que sus potencialidades laborales están en su máxima expresión lo cual contribuye de manera positiva para un mejoramiento continuo en el proceso laboral de la Escuela.

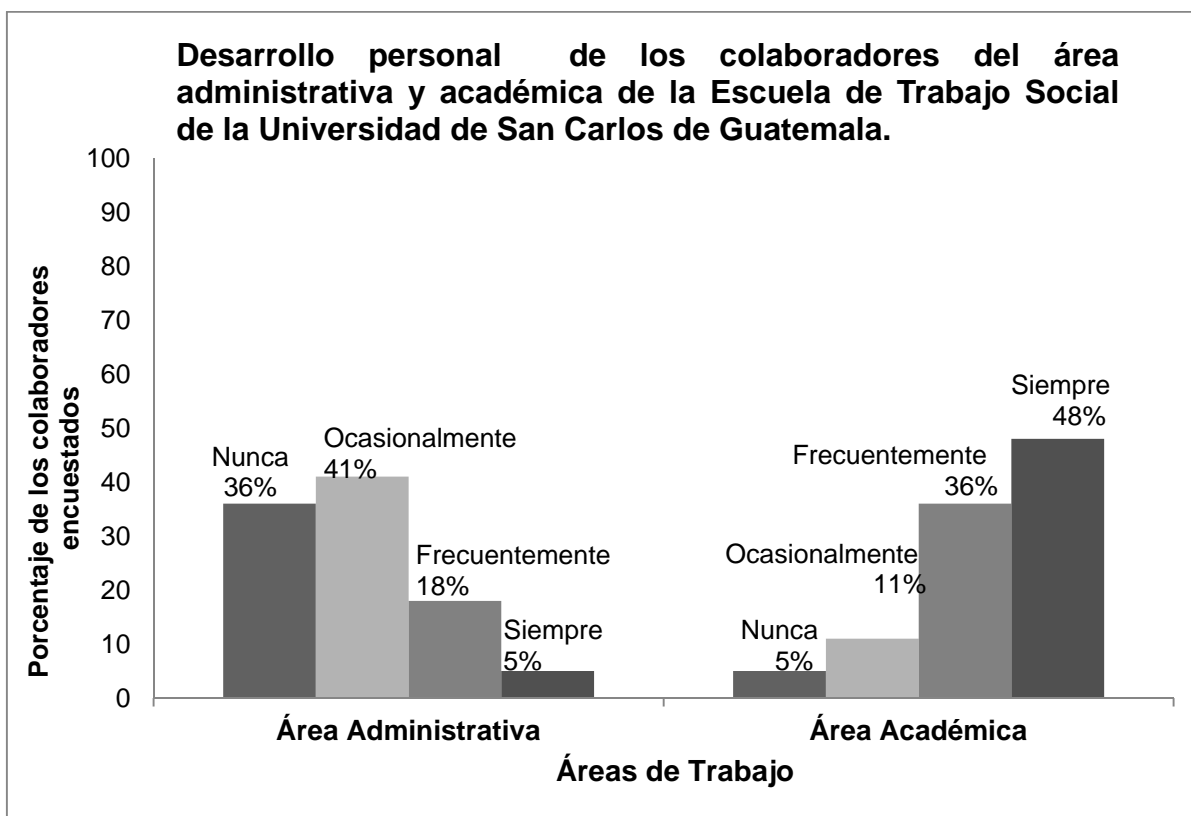
Se consideró que los colaboradores del área académica si está satisfecho laboralmente y cuenta con los factores laborales necesarios para un buen desarrollo de sus funciones académicas contribuyendo al logro de objetivos establecidos en su área de trabajo y a nivel organizacional, mostrándose en el cuadro un 85% de satisfacción laboral y un 15% de insatisfacción laboral de los

colaboradores del área académica por los porcentajes presentados se interpreta y se analiza que no es necesario hacer propuestas de solución o fortalecimiento en esta área debido al nivel alto de satisfacción laboral de los colaboradores que están desarrollados laboralmente y propician la excelencia laboral en su área de trabajo y al logro de los objetivos establecidos lo cual les permite una fluidez en el proceso de trabajo de la Escuela.

Con base en los resultados obtenidos a través del índice de satisfacción laboral del área administrativa y área académica se muestra que el personal administrativo presenta ausencia de la satisfacción laboral en comparación del área académica que está altamente satisfecho por lo que se considera que los colaboradores administrativos requieren de satisfactores que les cubran sus necesidades laborales para maximizar sus conocimientos, habilidades y destrezas y aplicar con efectividad sus tareas asignadas en su área de trabajo correspondiente.

I. Desarrollo personal

Gráfica 1



Fuente: investigación propia. Octubre 2011.

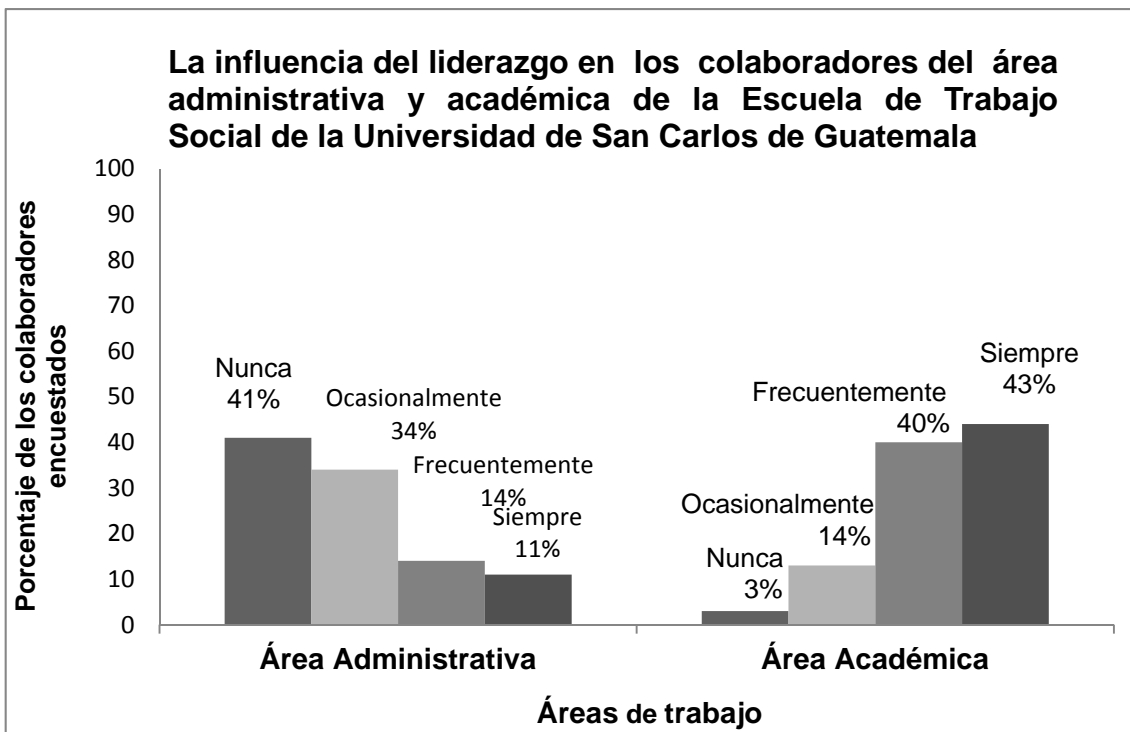
El área administrativa presenta un 77% de insatisfacción laboral el cual incide de forma negativa en las actitudes laborales de los colaboradores del área administrativa porque no logran crecer personal y profesionalmente, disminuyendo la posibilidad de obtener sus objetivos personales y a nivel organizacional, asimismo no reciben algún reconocimiento especial por la ejecución de atribuciones bien desempeñadas y los resultados de trabajo esperados, por lo cual no se sienten satisfechos laboralmente y sus expectativas son inalcanzables.

El 23% opinó que si cuentan con los factores necesarios para satisfacer sus necesidades laborales y aplicar con efectividad sus acciones laborales en el proceso de trabajo y lograr los objetivos establecidos en su área de trabajo y a nivel organizacional.

El área académica tiene un 84% de satisfacción laboral en su gestión laboral, debido a la influencia positiva y reconocimiento por la excelencia laboral de sus funciones académicas lo cual les permite alcanzar realización y crecimiento personal en su puesto de trabajo ejecutando con eficiencia y eficacia las atribuciones asignadas lo cual permite el desarrollo óptimo de las funciones inherentes al proceso laboral en su gestión académica que conlleva a la excelencia laboral en el ejercicio de sus funciones laborales. En relación al 16% de insatisfacción laboral demuestra que los colaboradores requieren de cubrir sus necesidades laborales debido a la ausencia de la satisfacción laboral que implica un ambiente de trabajo inadecuado, inconvenientes de trabajo, una comunicación e interacción laboral inefectiva dando resultados de trabajo inesperados.

II. El liderazgo

Gráfica 2



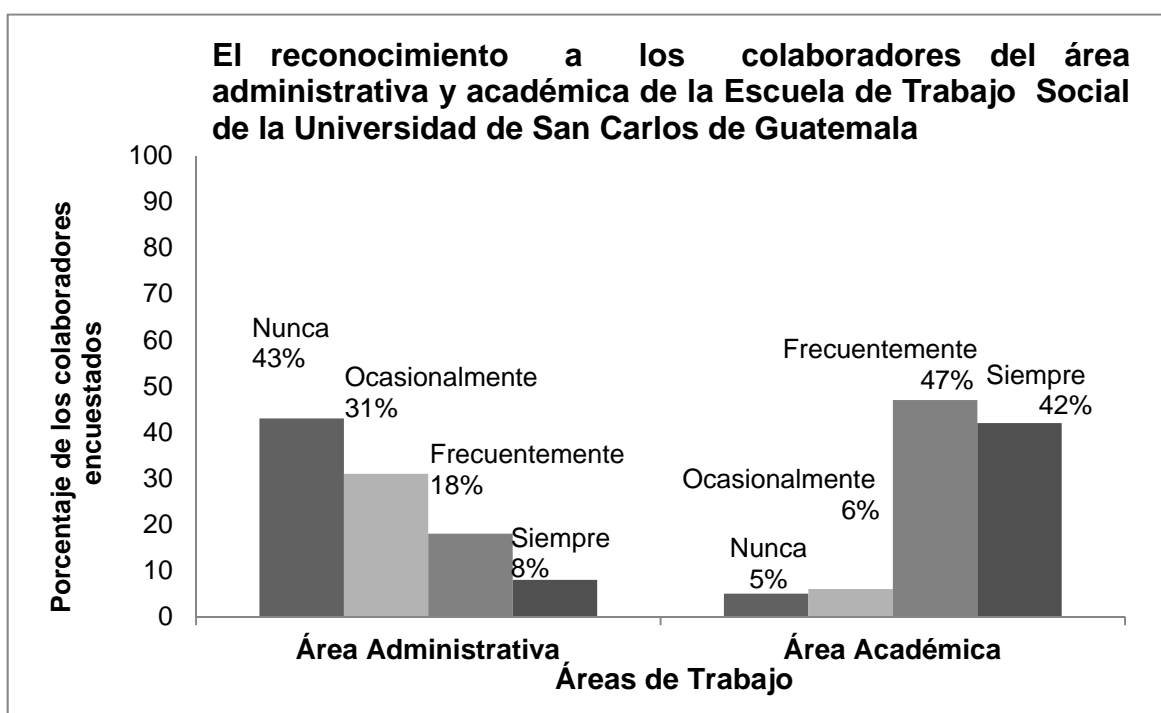
Fuente: investigación propia. Octubre 2011.

La gráfica muestra aspectos negativos y positivos del factor liderazgo en el área administrativa y área académica indicando que los colaboradores del área administrativa presentan un 75% de insatisfacción laboral, considerando que el liderazgo influye en ellos de manera negativa propiciando un ambiente de trabajo desfavorable en el desarrollo de sus labores porque con su jefe ocasionalmente han solucionado algún inconveniente de trabajo asimismo el reconocimiento por su buen desempeño y aportaciones de trabajo por lo que se genera ausencia de fortalecimiento en la capacidad laboral en su puesto de trabajo, y el 25% manifiesta que el liderazgo ejercido por su jefe es positivo porque influye para que el proceso laboral sea óptimo debido a que sienten ser impulsados laboralmente para su buen desempeño y obtener los resultados esperados en su área de trabajo como a nivel organizacional.

Los colaboradores del área académica opinaron en un 83% que el liderazgo influye positivamente en el desarrollo laboral lo que indica que las labores académicas son dirigidas y ejecutadas con eficiencia y eficacia lo cual les permite el logro de la excelencia académica en las actividades asignadas. Y el 17% está totalmente en desacuerdo debido a que han sentido la ausencia del liderazgo en la generación de un ambiente de confianza mutua.

III. Reconocimiento

Gráfica 3



Fuente: investigación propia. Octubre 2011.

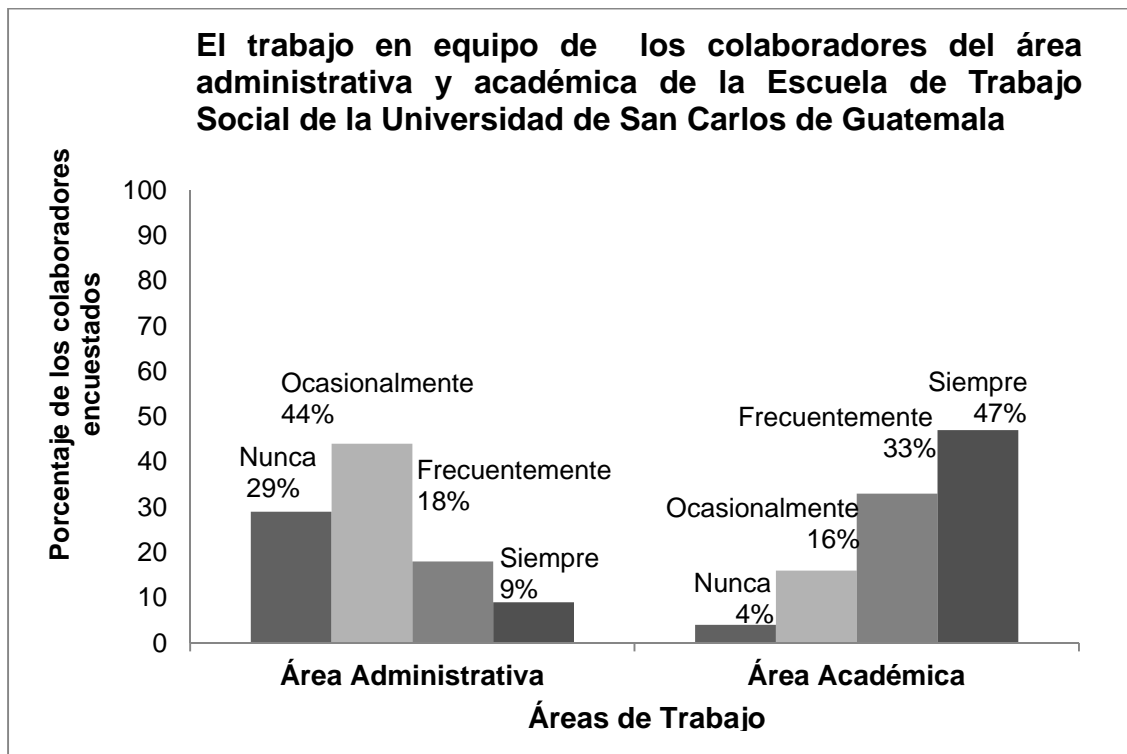
La gráfica visualiza en el área administrativa al factor reconocimiento con un 74% de insatisfacción laboral lo que indica que los colaboradores ocasionalmente han recibido algún reconocimiento especial por los logros laborales, y no se les reconoce sus esfuerzos de trabajo a nivel individual y en equipo, de igual forma su buen desempeño y aportaciones a soluciones a inconvenientes laborales lo cual no les permite desarrollar al máximo sus potencialidades laborales, por lo que

este factor del clima organizacional no está activo y de forma contraria un 26% opinaron que si son reconocidos laboralmente por sus logros obtenidos.

En el área académica presenta un 89% de satisfacción laboral debido a que han sido reconocidos laboralmente por su buen desempeño en el trabajo, por parte de su jefe lo cual les impulsa a ejecutar las acciones laborales de forma efectiva y les permite fortalecer su capacidad laboral en el ejercicio de sus funciones y el 11% opinó que no han sido reconocidos por los logros obtenidos en sus funciones laborales.

IV. Trabajo en equipo

Gráfica 4



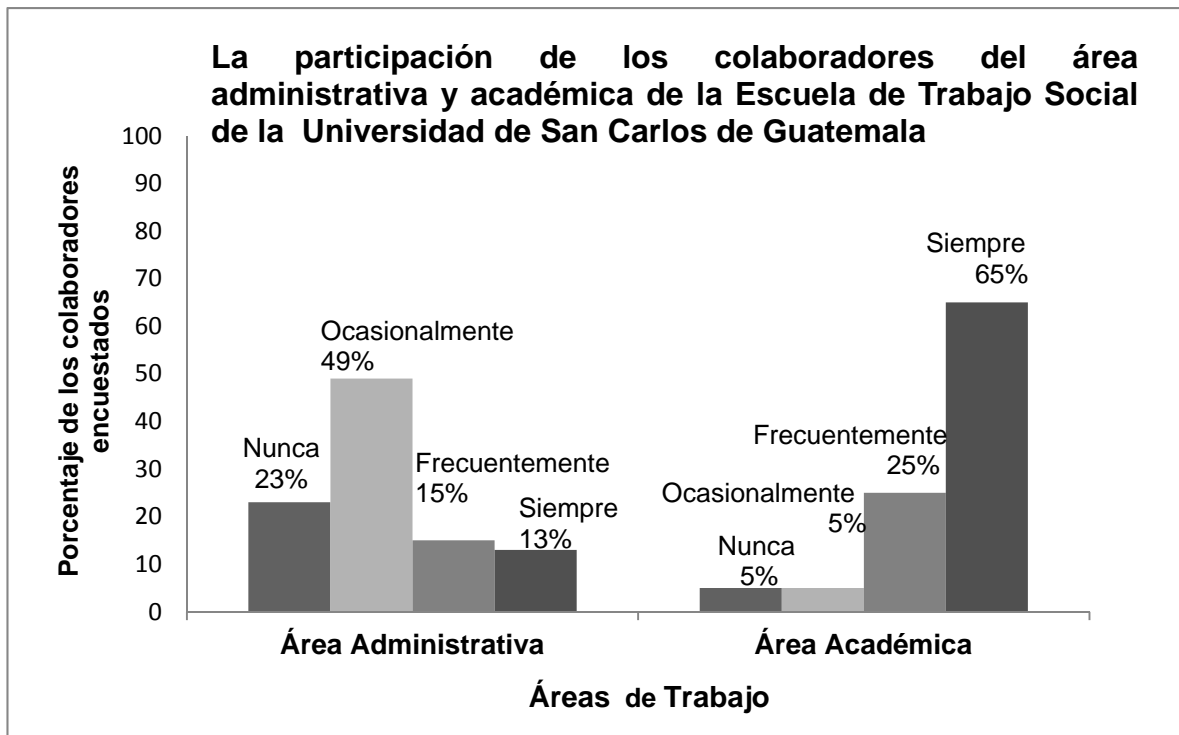
Fuente: investigación propia. Octubre 2011.

La gráfica demuestra que los colaboradores del área administrativa están insatisfechos laboralmente en un 73% indicando que ocasionalmente se realiza trabajo en equipo y asimismo la coordinación de los esfuerzos laborales para alcanzar la excelencia laboral porque consideran que el trabajo en equipo no es reconocido como también el esfuerzo individual y cuando surge un problema en su puesto de trabajo no se recibe el apoyo necesario debido a la falta de supervisión de atribuciones asignadas para ejecutar adecuadamente las acciones laborales para su área de trabajo previniendo algún atraso en el proceso de trabajo, lo contrario con el 27% que está totalmente de acuerdo porque siempre han trabajado en equipo para el logro de los objetivos organizacionales.

El 80% de satisfacción laboral del área académica indica que los colaboradores realizan trabajo en equipo coordinando los esfuerzos laborales para alcanzar la excelencia laboral, porque consideran que los resultados obtenidos son producto de la unificación de esfuerzos laborales y trabajo en equipo porque cuando surge un problema en su puesto de trabajo se presentan soluciones laborales porque saben de la importancia de ejecutar adecuadamente sus atribuciones asignadas para su área de trabajo, y con un porcentaje menor del 20% indica que no realizan trabajo en equipo porque consideran que no es necesario.

V. Participación

Gráfica 5



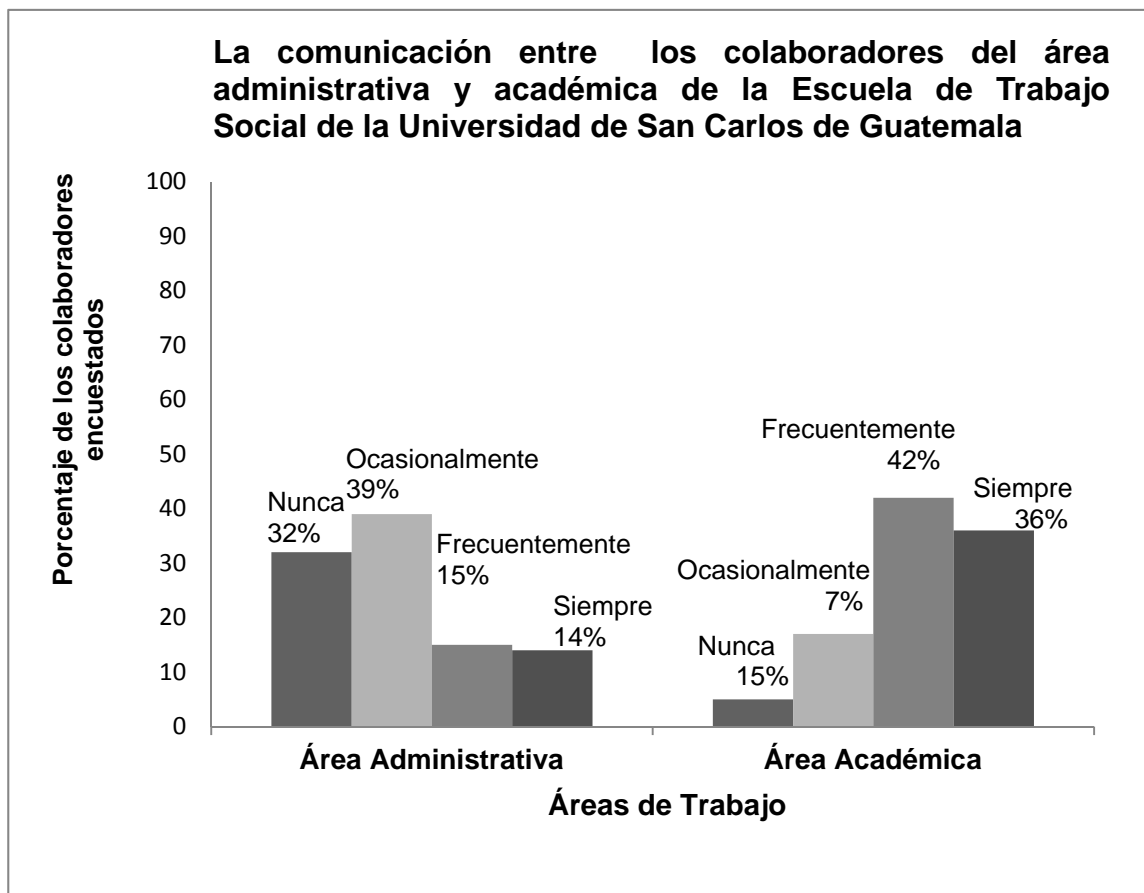
Fuente: investigación propia. Octubre 2011.

La gráfica muestra un aspecto negativo con el 72% de insatisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa porque se determina que la participación está activa en menor porcentaje en la toma de decisiones, colaboración, soluciones de trabajo, iniciativa e ideas, que permitan mejorar el proceso de trabajo o solucionar algún inconveniente laboral que contribuya a soluciones factibles por lo cual no existe un ambiente de confianza mutua que permita expresar sus ideas y soluciones para aplicarlas en el proceso laboral, el 28% ha participado en el proceso laboral en su área de trabajo y a nivel organizacional porque consideran que es importante su participación por lo que están de acuerdo en ejercer el derecho y adquirir la responsabilidad en la toma de decisiones en la ejecución de las tareas.

Un 90% de satisfacción laboral del área académica ha participado en las actividades académicas del proceso laboral en su área de trabajo porque si consideran importante su participación de aportar ideas nuevas y sugerencias laborales, contribuyendo con soluciones efectivas para resolver algún inconveniente laboral y mejorar el proceso de trabajo, y el 10% manifestó que no participan ni aportan soluciones de trabajo.

VI. Comunicación

Gráfica 6



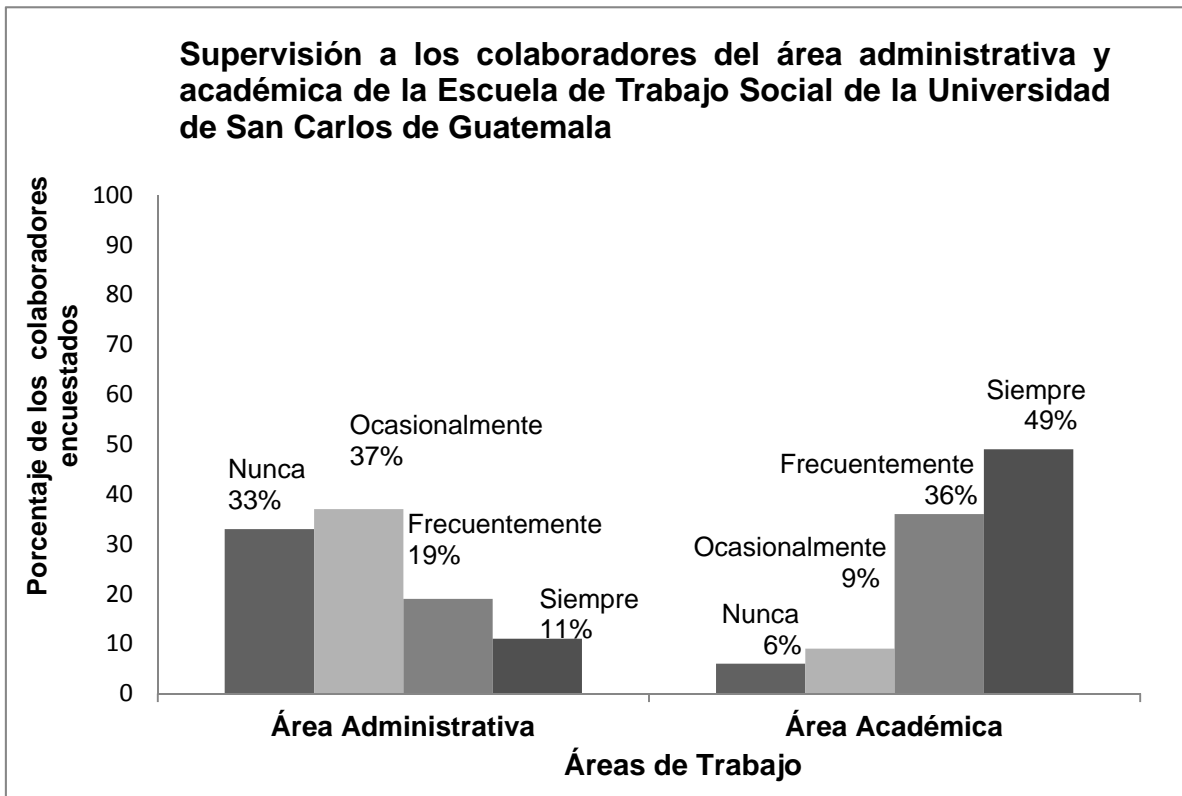
Fuente: investigación propia. Octubre 2011.

El área administrativa presenta un 71% de insatisfacción laboral manifestando que no ha habido fluidez de información precisa y oportuna para realizar sus labores de forma adecuada y no pueden expresar con confianza sus ideas y opiniones a su equipo de trabajo asimismo las relaciones interpersonales no les permite lograr un buen desempeño laboral para comunicar los logros obtenidos en su área de trabajo y a nivel organizacional debido a la ausencia de una comunicación asertiva, el 29% opinó que se recibe información oportuna para realizar sus tareas asignadas.

En el área académica existe un 78% de satisfacción laboral debido a la comunicación efectiva entre jefes y subordinados como entre compañeros de trabajo permitiendo fluidez en el proceso laboral a través de la interacción laboral para alcanzar la excelencia laboral en sus labores académicas por lo que están satisfechos laboralmente porque su desempeño es efectivo en la ejecución de sus tareas y funciones académicas, el 22% de insatisfacción laboral indica que la comunicación no es oportuna para el desarrollo de atribuciones debido a que los colaboradores consideran que no hay fluidez en el proceso de trabajo.

VII. Supervisión

Gráfica 7



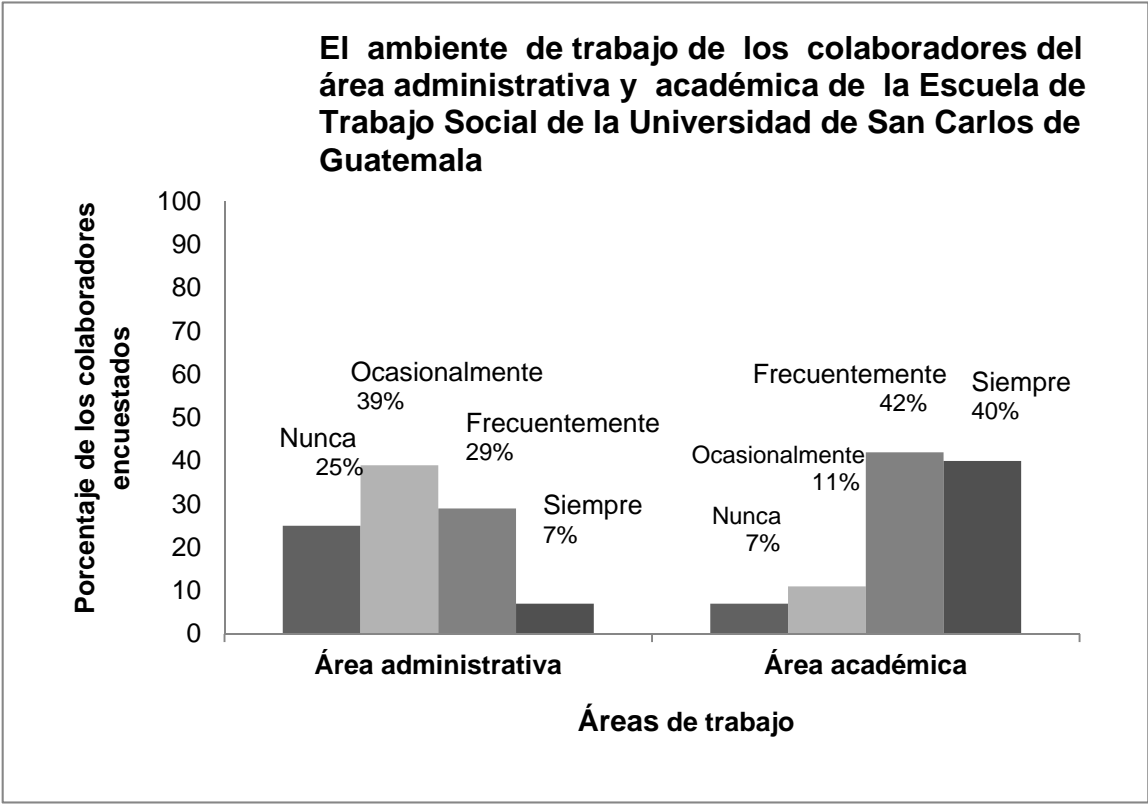
Fuente: investigación propia. Octubre 2011.

La gráfica muestra que un 70% de insatisfacción laboral se da entre los colaboradores del área administrativa lo cual indica una debilidad administrativa en la supervisión propiciando que las tareas asignadas sean inadecuadas para su desarrollo en el proceso de trabajo lo que les provoca un bajo crecimiento y desenvolvimiento laboral en la ejecución de sus atribuciones administrativas puesto que tienen limitaciones en el ambiente de trabajo lo que implica minimizar sus potencialidades laborales en caso contrario el 30% se sienten satisfechos laboralmente debido a que su trabajo es supervisado y evaluado por su jefe lo que representa un proceso laboral óptimo en su área de trabajo.

Se muestra que los colaboradores del área académica opinaron que el factor de supervisión esta presente en su área de trabajo manifestando un 85% de satisfacción laboral por lo cual consideran que son supervisados por su jefe y que sus atribuciones asignadas son acorde a sus responsabilidades, que las tareas de trabajo asignadas son adecuadas para su desarrollo laboral, asimismo las actividades académicas son bien coordinadas propiciando el trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales y el 15% opinó que nunca han pasado por esa situación.

VIII. Ambiente de trabajo

Gráfica 8



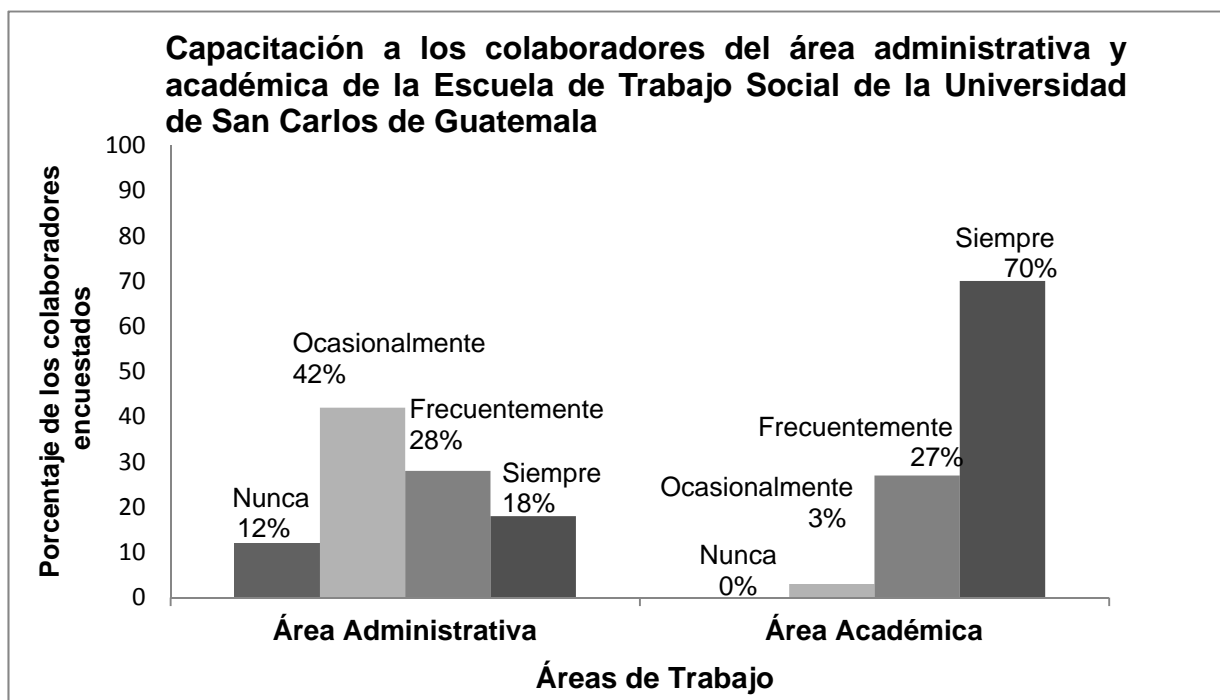
Fuente: investigación propia. Octubre 2011.

La gráfica visualiza que en el área administrativa el 64% del ambiente de trabajo presenta insatisfacción laboral por lo cual se considera que a los colaboradores la filosofía organizacional nunca les ha guiado para mejorar su trabajo, por lo que se establece que este factor no está presente en el clima organizacional implicando un débil desenvolvimiento laboral lo que influye de forma negativa en el ejercicio de sus funciones para generar un ambiente laboral apto que permita un óptimo nivel de ejecución de atribuciones asignadas. Lo relacionado al 36% con satisfacción laboral se interpreta como un aspecto positivo en el entorno laboral lo que permite una ejecución efectiva de las acciones laborales.

Los colaboradores del área académica presentan un 82% de satisfacción laboral en el factor del ambiente de trabajo porque les proporciona lo necesario para desarrollar de manera eficiente y eficaz sus labores docentes en su área de trabajo permitiendo una comunicación asertiva e interacción laboral lo que propicia un entorno pedagógico apto para ejercer con efectividad sus labores académicas satisfaciendo sus necesidades laborales porque la filosofía organizacional les guía para mejorar su labor docente permitiendo un nivel alto en el ejercicio de sus funciones académicas. Y el 18% representa la insatisfacción laboral de los docentes que consideran que el ambiente de trabajo no les proporciona los satisfactores necesarios para optimizar sus funciones.

IX. Capacitación

Gráfica 9



Fuente: investigación propia. Octubre 2011.

En el área administrativa se visualiza el 54% de insatisfacción laboral en el factor de capacitación generando una debilidad en los colaboradores porque los cursos recibidos no están en función de sus necesidades laborales y no representa oportunidades de desarrollo laboral implicando deficiencias en la ejecución de las atribuciones asignadas por lo que sus expectativas laborales no son satisfechas, el 46% frecuentemente han experimentado que si reciben la capacitación necesaria para su desarrollo laboral y están totalmente de acuerdo con los cursos recibidos debido que son acorde a sus necesidades laborales.

En los colaboradores del área académica el 97% representa la satisfacción laboral que significa que la capacitación recibida si es en función de las necesidades académicas lo cual les favorece laboralmente en sus funciones académicas lo que les permite el logro de los objetivos de su área de trabajo y a nivel organizacional maximizando la efectividad en el ejercicio de sus atribuciones asignadas, por lo cual su capacidad laboral es fortalecida con la capacitación recibida. En relación del 3% de insatisfacción laboral representa que la capacitación no ha sido acorde a sus necesidades laborales lo que no les favorece en su gestión académica.

2.5 Análisis y discusión de resultados

Considerando la teoría de los dos factores de Herzberg acerca de los factores intrínsecos y factores extrínsecos que es necesario generarlos y adoptarlos para su permanencia en el clima organizacional de la Escuela y así lograr la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa propiciando un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de las acciones laborales del proceso organizacional, que induzcan a la satisfacción laboral y minimizar la deficiencia administrativa en la conducción laboral para un mejoramiento continuo del proceso organizacional. La falta de factores intrínsecos y extrínsecos provocan las necesidades laborales que implican insatisfacción laboral, tales como: desarrollo personal, liderazgo, reconocimiento, trabajo en equipo, participación, comunicación, supervisión, ambiente de trabajo, y capacitación los que inciden de forma negativa en la eficiencia y eficacia de la ejecución de las atribuciones asignadas a los colaboradores propiciando inconvenientes laborales lo cual genera un proceso de trabajo lento en el área administrativa, caso contrario del área académica por lo cual se muestra un análisis comparativo en las áreas de trabajo de la Escuela.

Cuadro 2
Comparación entre los Índices de insatisfacción y satisfacción laboral
de los colaboradores del área administrativa y área académica
de la Escuela de Trabajo Social de la
Universidad de San Carlos de Guatemala

No.	FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	ÁREA ACADÉMICA
		Insatisfechos	Satisfechos
I	Desarrollo personal	77%	84%
II	Liderazgo	75%	83%
III	Reconocimiento	74%	89%
IV	Trabajo en equipo	73%	80%
V	Participación	72%	90%
VI	Comunicación	71%	78%
VII	Supervisión	70%	85%
VIII	Ambiente de trabajo	64%	82%
IX	Capacitación	54%	97%
	Total /factores	630/9	768/9
	Promedio de insatisfacción y satisfacción laboral	70%	85%

Fuente: investigación propia. Octubre 2011.

El área administrativa muestra un alto porcentaje de insatisfacción laboral de 70% en contraste con el 85% de satisfacción laboral del área académica lo que indica que los factores del clima organizacional no tienen un punto de equilibrio en las áreas de trabajo de la Escuela provocando necesidades laborales en un área y en la otra una óptima provisión de factores satisfactorios que generan un ambiente adecuado para el buen desarrollo de funciones laborales.

Los factores del clima organizacional en el área administrativa denotan que no son adoptados y adaptados al proceso de trabajo lo que provoca insatisfacción laboral en los colaboradores que requieren de cubrir las necesidades laborales implicando inconvenientes laborales propiciando disfuncionalidad laboral y un ambiente inadecuado en el área de trabajo para realizar las atribuciones asignadas con eficiencia y eficacia lo cual no les permite un desarrollo personal y profesional.

El área académica presenta en los factores un alto porcentaje de satisfacción laboral lo que significa que los colaboradores ejecutan su gestión académica de manera efectiva porque disponen de los factores satisfactorios para cubrir necesidades individuales y laborales lo que les permite una alta funcionalidad en el proceso laboral del área de trabajo como a nivel organizacional contribuyendo al logro de los objetivos y metas institucionales.

Se concluye que en el área administrativa por la falta de programas de satisfacción laboral existe un contexto laboral inapropiado provocando atrasos en la gestión administrativa de los colaboradores que requieren de un fortalecimiento laboral para un desempeño efectivo en las atribuciones asignadas en su área de trabajo y a nivel organizacional, sin embargo puede obtenerse un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional, por lo que se presenta en el siguiente capítulo los programas de satisfacción laboral para que los líderes (jefes) dirijan y orienten con eficiencia y eficacia los programas de liderazgo, reconocimiento a los colaboradores, participación de los colaboradores, capacitación, trabajo en equipo y comunicación para alcanzar la excelencia laboral y maximizar las potencialidades laborales de los colaboradores.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PROGRAMAS DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA LOS COLABORADORES PARA UN MEJORAMIENTO CONTINUO E INNOVACIÓN LABORAL EN EL PROCESO ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

3.1 Presentación

La presente propuesta es una herramienta administrativa que puede ser utilizada por los líderes (jefes) de la Escuela para satisfacer las necesidades laborales de los colaboradores para influir de manera positiva en sus actitudes laborales e impulsar la ejecución de las acciones administrativas efectivas y promover la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las funciones del área administrativa del proceso laboral de la Escuela.

La propuesta contiene la creación de un Comité de Mejoramiento Continuo y los Programas de Satisfacción Laboral que dirigirá y orientará las acciones laborales descritas, que fundamentalmente están en función de propiciar un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela, por lo cual se proponen los siguientes programas de satisfacción laboral: liderazgo, reconocimiento a los colaboradores, participación de los colaboradores, capacitación, trabajo en equipo, y comunicación, por lo que la propuesta incluye las fases a implementar para lograr los resultados esperados de la aplicación efectiva de las acciones a ejecutar con eficiencia y eficacia, asimismo la justificación de su implantación, los objetivos establecidos, la metodología a aplicar, los recursos necesarios, la programación y su respectiva calendarización de las actividades descritas, y su costo de implementación.

Considerando que el recurso humano es el más importante de la Escuela y el cual debe estar satisfecho laboralmente para ejecutar las atribuciones asignadas con eficiencia y eficacia, se realizó el análisis del clima organizacional y se encontraron necesidades laborales en el ambiente laboral lo que incide de forma negativa en el desarrollo laboral y resultados de trabajo esperados de los colaboradores, por lo que se proporcionan los programas de satisfacción laboral para incidir de forma positiva en la ejecución de tareas asignadas y se logren los objetivos organizacionales.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Contar con líderes (jefes) capaces de satisfacer las necesidades laborales de los colaboradores y apliquen con eficiencia y eficacia las acciones administrativas de los programas de satisfacción laboral propuestos y promuevan la participación, el reconocimiento laboral, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, para fortalecer la capacidad laboral de los colaboradores generando un desarrollo laboral óptimo en el ejercicio de sus atribuciones asignadas, en el período de un año.

3.2.2 Objetivos específicos

- Lograr que los líderes (jefes) influyan positivamente en las actitudes laborales de los colaboradores para que participen en la toma de decisiones y generación de propuestas para solucionar inconvenientes laborales y propiciar la excelencia laboral a través del mejoramiento continuo de los programas de satisfacción laboral propuestos, en el período de un año.

- Reconocer con retribuciones no económicas los esfuerzos laborales y trabajo bien realizado de los colaboradores para satisfacer sus necesidades intrínsecas al considerarlos como personal calificado y activo en la ejecución de sus funciones laborales, en el período de un año.
- Impulsar a los colaboradores a unificar esfuerzos laborales para la realización del trabajo en equipo propiciando la interacción laboral y comunicación asertiva para ejecutar las actividades administrativas con eficiencia y eficacia alcanzando los objetivos propuestos así como metas organizacionales establecidas, en el período de un año.
- Promover una comunicación asertiva entre los jefes y subordinados como entre compañeros de trabajo para propiciar la fluidez de información laboral y agilidad en el proceso de trabajo, estableciendo los canales de comunicación adecuados para generar un ambiente de confianza mutua, en el período de un año.
- Fomentar las actitudes positivas de los colaboradores preparando su adaptación al cambio fortaleciendo su capacidad laboral con la satisfacción de sus necesidades laborales aplicando los líderes (jefes) con eficiencia y eficacia las acciones administrativas descritas en los programas de satisfacción laboral, en el período de un año.

- Disponer de colaboradores satisfechos laboralmente en la ejecución de sus atribuciones asignadas ejerciendo sus funciones laborales con eficiencia y eficacia para lograr la excelencia laboral en las áreas de trabajo y a nivel organizacional, en el período de un año.
- Lograr a corto plazo el mejoramiento continuo en el proceso organizacional de la Escuela para lograr los objetivos establecidos en el período de un año.

3.3 Alcance de la propuesta

Para un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela se debe adoptar la propuesta de los programas de satisfacción laboral para ser ejecutados con eficiencia y eficacia, entre ellos están: liderazgo, reconocimiento a los colaboradores, participación de los colaboradores, capacitación, trabajo en equipo y comunicación los cuales representan una solución factible para que los colaboradores alcancen su satisfacción laboral en respuesta a las necesidades laborales y para un monitoreo, control y seguimiento de las fases de implementación es necesario la creación del Comité para viabilizar los recursos organizacionales que se requieren para el buen funcionamiento y desarrollo de acciones laborales descritas en los programas propuestos para optimizar las probabilidades de éxito en el logro de los objetivos organizacionales. Los programas propuestos representan satisfactores para el alcance de la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa que presentan un nivel alto de insatisfacción laboral por lo que es necesario ejecutarlos de manera efectiva para minimizar el impacto de los aspectos negativos y se genere un ambiente adecuado para el desenvolvimiento laboral, propiciando que los colaboradores se sientan satisfechos laboralmente y mejoren sus expectativas en el proceso de trabajo, desarrollo personal y profesional y asimismo en su entorno laboral.

3.4 Metodología

El director (a) de la Escuela delegará autoridad y responsabilidad al Comité de Mejoramiento Continuo de los Programas de Satisfacción Laboral para que dirijan y orienten sus acciones laborales en los programas de liderazgo, reconocimiento a los colaboradores, participación de los colaboradores, capacitación, trabajo en equipo, y comunicación para un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso laboral de la Escuela y asimismo establecerá una agenda de trabajo que debe contener reuniones laborales para conocer como se aplicará la propuesta y apoyar financieramente su implantación. El Comité será el responsable directo de ejecutar y dirigir las acciones administrativas necesarias para el desarrollo de las fases de implementación de los programas de satisfacción laboral para ser aplicados con efectividad laboral por los líderes (jefes) y los colaboradores. El desarrollo laboral de la ejecución de las acciones laborales requieren de una actitud positiva que debe ser impulsada por los líderes (jefes) a través de un liderazgo transformador, una participación dinámica de los colaboradores, reconocimiento de los esfuerzos individuales, trabajo en equipo, una comunicación asertiva, para lograr los objetivos establecidos en los programas de satisfacción laboral, en las áreas de trabajo y a nivel organizacional.

3.5 Recursos

Los recursos organizacionales necesarios para la implementación de la presente propuesta de programas de satisfacción laboral son los siguientes:

- **Humanos**

Para alcanzar la excelencia laboral de la propuesta se requiere de la participación dinámica y compromiso laboral de los colaboradores con la aplicación efectiva de la ejecución de las acciones administrativas en el proceso laboral de la Escuela.

- ✓ Consejo directivo
- ✓ Director (a)
- ✓ Comité (Facilitadores de la propuesta)
- ✓ Coordinador (a) general
- ✓ Comisión de diagnóstico de detección de necesidades y diagnóstico de la satisfacción laboral
- ✓ Comisión de monitoreo, control y seguimiento
- ✓ Comisión de financiamiento
- ✓ Jefes de Área y Departamento
- ✓ Colaboradores

- **De la unidad académica**

Para ejecutar y adoptar la propuesta sugerida se requiere de los servicios tecnológicos que tiene a su disposición la Escuela.

- **Mobiliario y equipo**

Para realizar las actividades administrativas y reuniones de trabajo para conocer los avances significativos y evaluar la funcionalidad de la propuesta se utilizará las instalaciones del edificio de la Escuela y cuando se trate de capacitar a los colaboradores referente a algún programa puede realizarse en el salón de reuniones del Consejo Directivo o en la biblioteca que tiene un espacio amplio con el mobiliario necesario y facilidades de adaptación de equipo requerido para reunir a los colaboradores para que reciban la capacitación necesaria que permita desarrollar su capacidad laboral.

- **Papelería de oficina**

Se utilizará los materiales de oficina necesarios para la implementación de los programas de satisfacción laboral, por lo que se detallan los costos en cada programa propuesto.

- **Financiero**

Las autoridades de la Escuela deben analizar, estudiar y evaluar la propuesta de los programas de satisfacción laboral, y ajustarlo a su presupuesto considerando las alternativas 1, 2, y 3 para elegir la más adecuada para adoptarla al proceso laboral y satisfacer sus necesidades laborales.

3.6 Descripción de la propuesta

La presente propuesta se fundamenta en siete fases de implementación que permitirán la ejecución y adaptación de los programas de satisfacción laboral que fortalecerán el proceso organizacional para minimizar el impacto negativo de la baja afluencia de los factores satisfactorios que no están adoptados en el clima organizacional de la Escuela por lo cual los programas de satisfacción laboral generarán un ambiente laboral apto y de confianza mutua para ejecutar con eficiencia y eficacia las atribuciones asignadas a los colaboradores del área administrativa.

Y para lograr el óptimo desarrollo laboral en las fases de implementación es necesario la creación de un Comité de Mejoramiento Continuo de los Programas de Satisfacción Laboral que será el responsable de orientar y dirigir las fases para obtener los resultados esperados en el proceso organizacional de la Escuela. En cada fase de implementación se requiere de una actitud positiva y buena disposición de los líderes (jefes) que conlleve una concientización y sensibilización de impulsar e influir positivamente en las actitudes laborales asimismo conocer y analizar la ausencia de los factores del clima organizacional y determinar las necesidades individuales de los colaboradores y poder proporcionar los satisfactores necesarios, como también la retroalimentación adecuada en el proceso de las fases para su respectiva evaluación.

Los programas de satisfacción laboral responden a las necesidades laborales de ejercer un liderazgo transformador que impulse a ejecutar actitudes positivas en los colaboradores para optimizar el proceso de trabajo mediante el reconocimiento de los resultados esperados logrando la participación dinámica, el trabajo en equipo y una comunicación efectiva, para tal efecto las actividades administrativas serán supervisadas, y evaluadas. Para cada programa se establecen las estrategias, objetivos, acciones requeridas, recursos organizacionales, evaluación, responsables, supervisión y su costo de implementación.

En la fase 1 de sensibilización y concientización se proponen cuatro programas entre los cuales están el programa de liderazgo para que las acciones laborales de los colaboradores sean dirigidas con un liderazgo transformador, el programa de reconocimiento a los colaboradores para que los Jefes de Área y Departamento reconozcan el trabajo individual y trabajo en equipo para satisfacer las necesidades intrínsecas de los colaboradores a través de retribuciones no económicas como la de reforzar y felicitar por el trabajo bien realizado con palabras alentadoras pero muy significativas para maximizar las habilidades y destrezas administrativas de los colaboradores, el programa de participación para promover la creatividad, aportación de ideas nuevas, soluciones laborales que sean factibles que faciliten la fluidez del proceso de trabajo, así como la generación de un ambiente de confianza mutua entre los colaboradores. El programa de capacitación para fortalecer los conocimientos y habilidades del personal administrativo y satisfacer sus necesidades laborales para su óptimo desarrollo laboral.

En la fase dos se debe propiciar un ambiente de confianza mutua proponiéndose dos programas entre ellos, el programa de trabajo en equipo que conlleva que los jefes logren que los colaboradores unifiquen sus esfuerzos laborales de manera que se comuniquen e interactúen efectivamente para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en las áreas de trabajo y a nivel organizacional. El programa de comunicación proporciona instrumentos de comunicación escrita para la aportación de ideas, soluciones a inconvenientes de trabajo y la de proporcionar información a nivel de áreas de trabajo y a nivel organizacional acerca de actividades administrativas y avances significativos en el proceso de trabajo de la Escuela, y asimismo adoptar una comunicación asertiva entre los colaboradores.

Las fases tres y cuatro permitirán ejecutar acciones en función de analizar el clima organizacional y conocer el índice de satisfacción laboral o insatisfacción laboral y determinar las necesidades individuales a lo cual se ejecutarán las acciones necesarias para satisfacerlas.

En la fase cinco se proporcionarán los satisfactores requeridos para fortalecer las necesidades laborales para un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela.

La fase seis estará en función de dar una retroalimentación de las acciones a aplicar para optimizar la funcionalidad de los programas propuestos y se puedan obtener mejores resultados.

Y para evaluar los programas de satisfacción laboral se ejecutará la fase siete para conocer los avances significativos o atrasos que sean provocados en la implementación de las fases y sean adaptadas en el proceso de trabajo de la Escuela. La implantación de los programas generarán costos por lo que se hace la presente propuesta con alternativas de capacitación que más se ajusten al presupuesto, requerimiento de las necesidades laborales y a su financiamiento para su implantación.

Cuadro 3

Alternativas de capacitación para el área administrativa de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Alternativa	Nombre de la empresa	Curso	Financiamiento
Alternativa 1 A nivel interno USAC (detallada en los programas propuestos)	1. División de Desarrollo Académico (DDA) 2. Escuelas facultativas y no facultativas	A seleccionar (utilizando plataforma virtual) Cursos libres a elegir	Ninguno
Alternativa 2 A nivel externo Empresa no lucrativa (detallada en los programas propuestos)	1. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)	Administración de Personal (E-learning)	Escuela de Trabajo Social
Alternativa 3 A nivel externo Empresas lucrativas (detallada en los programas propuestos)	1. Cámara de Comercio de Guatemala 2. Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)	Administración de Recursos Humanos por Competencias Liderazgo transformador con inteligencia emocional Comunicación asertiva	1. Con donaciones de empresas privadas o estatales dedicadas al trabajo social 2. Con un ajuste presupuestario de la Escuela

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

3.6.1 Creación del Comité de mejoramiento continuo de los programas de satisfacción laboral

A. Presentación

Para alcanzar el éxito en la aplicación efectiva de los programas propuestos se requiere de la creación del Comité de Mejoramiento Continuo de los Programas de Satisfacción Laboral que dirigirá y orientará las acciones laborales para ejecutar con eficiencia y eficacia las fases de implementación propiciando su funcionalidad óptima logrando alcanzar los resultados esperados en el liderazgo, en los colaboradores, en las áreas de trabajo, y en el proceso laboral de la Escuela. El Comité estará integrado por una coordinación general y tres comisiones de trabajo para la detección de necesidades, el diagnóstico de la satisfacción o insatisfacción laboral, el monitoreo, control y seguimiento así como su financiamiento para una adecuada asignación de recursos materiales, tecnológicos y financiero propiciando una óptima funcionalidad de las fases a implementar para el logro de los objetivos establecidos en los programas de satisfacción laboral contribuyendo a desarrollar y fortalecer las capacidades laborales ejecutando con eficiencia y eficacia las atribuciones asignadas a los colaboradores de la Escuela

B. Objetivos

- Contar con una instancia administrativa que dirija y oriente las acciones laborales en las fases a implementar de los programas propuestos facilitando su adaptación al cambio y propiciar el mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela, en el período de un año.

- Cumplir con la aplicación de los programas de satisfacción laboral propuestos para el logro de los objetivos establecidos y propiciar la excelencia laboral en las funciones administrativas en las áreas de trabajo y a nivel organizacional, en el período de un año.
- Lograr el éxito organizacional con la implantación de los programas de satisfacción laboral fortaleciendo el proceso laboral de la Escuela para su beneficio académico-administrativo, en el período de un año.

C. Perfil del comité

I. Aspectos generales

a) Definición

El Comité será el responsable de coordinar, verificar, supervisar, evaluar, y ejecutar las acciones laborales de los programas de satisfacción laboral asimismo aplicar medidas correctivas y unificar los esfuerzos laborales de los Jefes de Área y Departamento (líderes) a través de sus comisiones designadas con autoridad y responsabilidad para ejercer sus actividades administrativas y tomen las decisiones acertadas en el ejercicio de sus funciones para propiciar el mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional.

b) Base legal

Según acta por aprobar por el Consejo Directivo de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala luego de estudiar, analizar, y evaluar la presente propuesta de creación del Comité de Mejoramiento Continuo de los Programas de Satisfacción Laboral.

c) Misión

Ser el órgano administrativo que facilite, dirija y oriente con eficiencia y eficacia la implementación de las fases de los programas de satisfacción laboral de liderazgo, reconocimiento a los colaboradores, participación de los colaboradores, capacitación, trabajo en equipo, y comunicación que permitan satisfacer laboralmente las necesidades intrínsecas y extrínsecas de los colaboradores de la Escuela.

d) Visión

Ser una instancia administrativa con presencia en el proceso de trabajo que dirija, oriente y controle con eficiencia y eficacia los programas de satisfacción laboral generando a corto plazo el mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela a través de los colaboradores satisfechos laboralmente y con mejores expectativas de lograr la excelencia laboral y los objetivos de su área de trabajo y a nivel organizacional.

e) Objetivos

1. Objetivo general

- Dirigir con eficiencia y eficacia las fases de los programas de satisfacción laboral con las comisiones designadas para la detección de necesidades, diagnóstico de la satisfacción laboral, monitoreo, control y seguimiento de las acciones administrativas para el mejoramiento continuo e innovación general en el proceso organizacional de la Escuela así como asesorar al Consejo Directivo para determinar su financiamiento, en el período de un año.

2. Objetivos específicos

- Designar comisiones de trabajo que faciliten, dirijan y orienten la ejecución de las fases a implementar en los programas de satisfacción laboral para obtener los resultados esperados, en el período de un año.
- Diagnosticar las necesidades laborales en el proceso de ejecución de las siete fases de implementación para satisfacerlas de forma inmediata para el fortalecimiento organizacional, en el período de un año.
- Aplicar con eficiencia y eficacia el monitoreo, control y seguimiento de las acciones administrativas para lograr los objetivos establecidos en los programas de satisfacción laboral propuestos, en el período de un año.
- Evaluar los avances significativos o atrasos de los programas de satisfacción laboral que se aplicarán en las diferentes áreas de trabajo de la Escuela, en el período de un año.
- Unificar esfuerzos laborales con los líderes de áreas de trabajo para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, en el período de un año.

f) Funciones generales

El Comité de Mejoramiento Continuo tiene como base fundamental dirigir y orientar con eficiencia y eficacia las fases de implementación de los programas de satisfacción laboral para asegurar su funcionamiento óptimo y logro de objetivos de las áreas de trabajo y a nivel organizacional.

Las comisiones designadas determinarán las áreas de trabajo que requieran de reforzamiento laboral por no alcanzar los resultados esperados en las cuales sus colaboradores tienen una responsabilidad directa, los miembros de las comisiones asignadas elaborarán informes trimestrales acerca del funcionamiento de las fases de implementación a su cargo para hacerlo del conocimiento de el (la) Coordinador (a) General del Comité quien informará al Director (a) asimismo al Consejo Directivo de la Escuela.

g) Estructura organizativa

Para el óptimo funcionamiento del comité de mejoramiento continuo estará integrado de la siguiente manera:

- Coordinación general
- Comisión de detección de necesidades y diagnóstico de la satisfacción laboral
- Comisión de monitoreo, control y seguimiento de los programas de satisfacción laboral
- Comisión de financiamiento

h) Integrantes del Comité

- Coordinación general: dirigida por el Jefe (a) de la Secretaría Administrativa y personal de apoyo necesario.
- Comisión de detección de necesidades y diagnóstico de la satisfacción laboral: dirigida por el Jefe (a) del Instituto de Investigaciones y personal de apoyo necesario.
- Comisión de monitoreo, control y seguimiento de los programas de satisfacción laboral dirigida: por el Jefe (a) del Departamento de Planificación y Desarrollo Académico y personal de apoyo necesario.
- Comisión de financiamiento dirigida por Secretario (a) Administrativo (a) y Tesorero (a) únicamente.

i) Funciones específicas del Comité

a. De la coordinación general

- Se encargará de viabilizar los recursos materiales, tecnológicos y financieros para la ejecución efectiva de los programas de satisfacción laboral.
- Designará comisiones de trabajo para el cumplimiento de las fases de implementación de los programas propuestos.
- Delegará autoridad y responsabilidad a los integrantes de las comisiones de trabajo para que actúen y participen con seguridad, confianza y toma de decisiones acertadas para el mejoramiento continuo e innovación laboral del proceso organizacional de la Escuela.

- Establecerá reuniones mensuales con los integrantes de las comisiones del Comité para conocer sobre el funcionamiento de las fases de los programas de satisfacción laboral.
- Presentará informes trimestrales al Director (a) para hacer de su conocimiento de los avances o inconvenientes laborales en la ejecución de las fases de implementación de los programas de satisfacción laboral propuestos.

b. De la Comisión de detección de necesidades y diagnóstico de satisfacción laboral

- Se encargará de analizar la situación actual de la ejecución de los programas de satisfacción laboral para detectar las necesidades laborales que puedan surgir de las acciones administrativas que no sean aplicadas correctamente.
- Evaluará los avances o atrasos en el proceso de trabajo de los programas propuestos para realizar un diagnóstico de la satisfacción o insatisfacción laboral de los colaboradores de la Escuela.
- Presentará informes trimestrales a la Coordinación General detallando la situación actual de la operatividad de los mecanismos aplicados en las fases de los programas de satisfacción laboral propuestos.

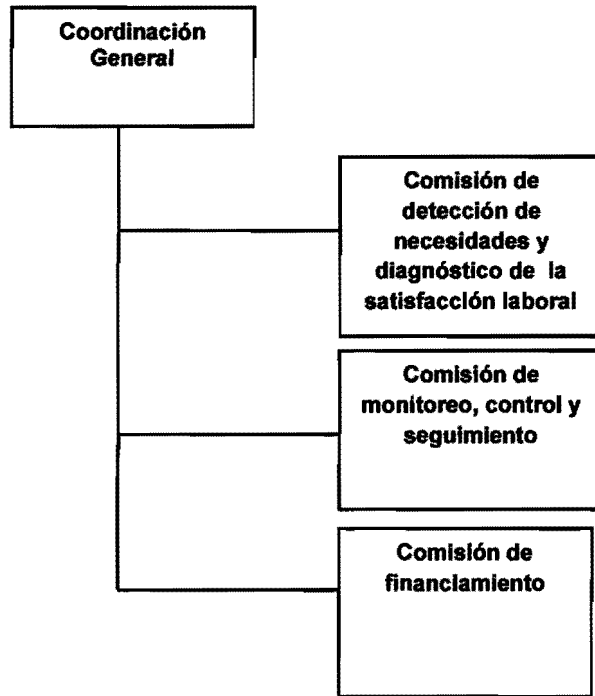
c) De la Comisión de monitoreo, control y seguimiento

- Se encargará de monitorear directamente las fases de implementación y aplicar alguna medida correctiva que se requiera y asesorar a los líderes de la Escuela en caso fuera necesario.
- Deberá tener un control estricto para el cumplimiento de la ejecución de las actividades descritas en los programas y su aplicación efectiva en el proceso laboral.
- Establecerá mecanismos efectivos para facilitar el seguimiento de las acciones administrativas que permitan el mejoramiento continuo del proceso de trabajo.
- Presentará informes trimestrales a la Coordinación General acerca de la funcionalidad de las fases de implementación de los programas de satisfacción laboral propuestos.

d) De la Comisión de financiamiento

- Se encargará del financiamiento para llevar a cabo los programas de satisfacción laboral así como de la designación de los recursos materiales, recursos tecnológicos y recursos financieros.
- Presentará informes trimestrales al Consejo Directivo de los logros obtenidos y recurso financiero invertido con la implantación de los programas propuestos.

j) Estructura orgánica del Comité



Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

El Comité tiene como base fundamental dirigir y orientar las siete fases de implementación para la ejecución de los programas de satisfacción laboral en función de adoptar un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso laboral de la Escuela y para tal efecto se designan a la coordinación general dirigida por el/la jefe (a) de la Secretaría Administrativa y a las comisiones de trabajo como la Comisión de detección de necesidades y diagnóstico de satisfacción laboral conducida por el/la jefe (a) del Instituto de Investigaciones, la Comisión de monitoreo, control y seguimiento dirigida por el/la jefe (a) del Departamento de Planificación y Desarrollo Académico y la Comisión de Financiamiento dirigida por el/la Secretario(a) Administrativa y el/la Tesorero(a). El coordinador delegará autoridad y responsabilidad a las comisiones de trabajo que conforman al Comité para detectar las necesidades laborales y en conjunto con los jefes proporcionen los satisfactores y ejecutar con efectividad laboral los programas propuestos.

D. Recursos

✓ **Humanos**

Director (a)

Comité

Jefes de Área y Departamento

✓ **De la unidad académica**

Escuela objeto de estudio

✓ **Materiales**

Escritorios, pizarrones, marcadores, útiles de oficina y equipo audiovisual

✓ **Financieros**

El costo de la creación del Comité se detalla a continuación:

Cuadro 4

Costo de la creación del Comité

Concepto	Costo Aproximado
Papelería y útiles de oficina	Q.200.00
Monto aproximado	Q.200.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012

E. Evaluación

Se realizará la evaluación del Comité tres meses después de su funcionamiento para determinar si se están logrando los objetivos establecidos y la eficiencia y eficacia de sus atribuciones están siendo aplicadas con efectividad y excelencia laboral para el fortalecimiento de la Escuela.

F. Responsables

- ✓ Comisiones de trabajo

G. Supervisión

Director (a)

Cuadro 5

H. Programación y calendarización de las fases de los programas de satisfacción laboral

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	JUL' 12	AGO' 12	SEP' 12	OCT' 12	NOV' 12	DIC' 12	ENE' 13	FEB' 13	MAR' 13	ABR' 13	MAY' 13	JUN' 13
Fase 1: Sensibilización y concientización	Comité y Jefes de Área y Departamento												
Fase 2: Impulsar un ambiente de confianza mutua	Comisión de monitoreo, control y seguimiento												
Fase 3: Análisis del clima organizacional	Comisión de detección de necesidades y diagnóstico de la satisfacción laboral												
Fase 4: Determinación de las necesidades individuales	Comisión de detección de necesidades y diagnóstico de la satisfacción laboral												
Fase 5: Proporcionar los satisfactores laborales adecuados a las necesidades	Comité y Jefes de Área y Departamento												
Fase 6: Retroalimentación	Comisión de monitoreo, control y seguimiento												
Fase 7: Evaluación de los programas de satisfacción laboral	Comisión de monitoreo, control y seguimiento												

3.6.2 Los programas de satisfacción laboral

A. Presentación

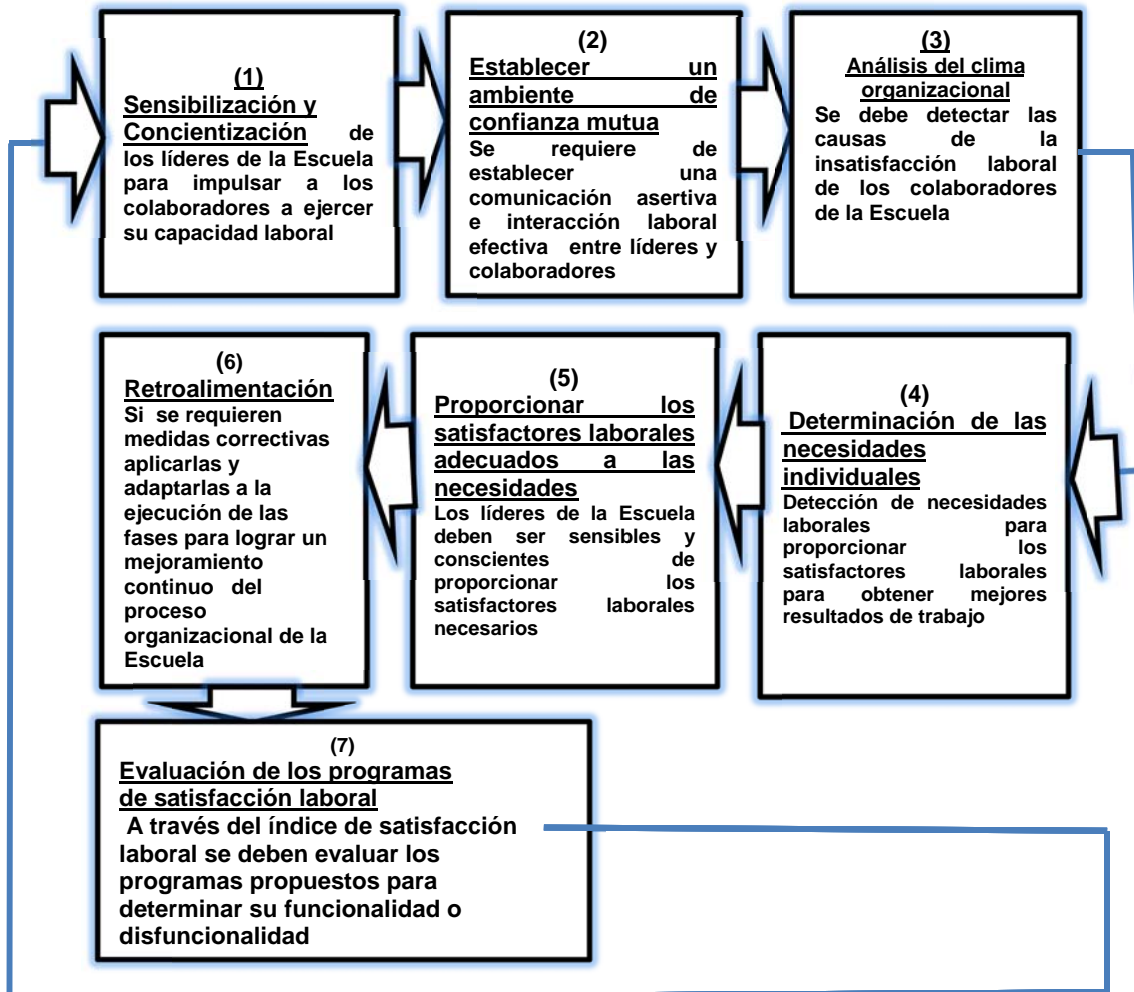
La presente propuesta representa una herramienta administrativa útil para los líderes (jefes) de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala para influir en las actitudes laborales y maximizar las potencialidades laborales de los colaboradores que necesitan estar satisfechos laboralmente en sus necesidades intrínsecas y extrínsecas para fortalecer sus capacidades laborales, ejecutando sus atribuciones asignadas con eficiencia y eficacia, asimismo participen con dinamismo en el proceso laboral aportando ideas nuevas y soluciones laborales que permitan el logro de los objetivos organizacionales para lo cual se proponen los programas de satisfacción laboral, entre ellos: el programa de liderazgo que tiene como acción principal que los líderes (jefes) adopten un liderazgo transformador enfocado a satisfacer las necesidades laborales de los colaboradores influyendo de manera positiva en sus actitudes laborales para el logro de los objetivos organizacionales, el programa de reconocimiento a los colaboradores responde a reconocer la capacidad laboral, el esfuerzo individual y trabajo en equipo, resultados esperados, aportaciones de soluciones laborales como sugerencias a inconvenientes laborales, la excelencia laboral y el logro de objetivos de las áreas de trabajo, el programa de participación de los colaboradores tiene como principal acción laboral la participación dinámica en el proceso laboral de la Escuela, el programa de capacitación tiene como objetivo principal que los líderes (jefes) posean los conocimientos necesarios para la óptima funcionalidad del proceso laboral, el programa de trabajo en equipo permitirá una efectiva interacción laboral y una comunicación asertiva para lograr fluidez en el proceso organizacional y maximizar el funcionamiento efectivo en

los programas de satisfacción laboral propuestos y a nivel organizacional, el programa de comunicación establecerá los canales de comunicación que permitirá adoptar un ambiente de confianza mutua para que los colaboradores participen dinámicamente en soluciones laborales propiciando un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela. El responsable de la presente propuesta será el Comité de Mejoramiento Continuo de los Programas de Satisfacción Laboral proporcionando informes gerenciales de su funcionamiento al Director (a) de la Escuela quien a su vez informará al Consejo Directivo correspondiente, el proceso de ejecución de las fases a implementar será de un año para obtener los resultados esperados.

B. Objetivos

- Satisfacer laboralmente las necesidades de los colaboradores proporcionando los satisfactores intrínsecos y extrínsecos, en el período de un año.
- Aplicar con eficiencia y eficacia los programas de satisfacción laboral para adoptar un clima organizacional apto para las acciones laborales efectivas de los colaboradores en el proceso laboral de la Escuela, en el período de un año.
- Contar con líderes transformadores capaces de dirigir y orientar con eficiencia y eficacia los programas de satisfacción laboral e influir positivamente en las actitudes laborales de los colaboradores de la Escuela, en el período de un año.
- Lograr un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso de trabajo de la Escuela para generar la excelencia laboral y el logro de los objetivos organizacionales, en el período de un año.

3.6.2.1 Fases para implantar los programas de satisfacción laboral para un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

3.7 Fase 1: sensibilización y concientización

Para alcanzar la excelencia laboral y lograr los objetivos propuestos se requiere de la buena disposición y actitud positiva de los líderes (jefes) para satisfacer las necesidades laborales de los colaboradores y tener la certeza de ejecutar con efectividad los programas de satisfacción laboral propuestos en función que los líderes cuenten con inherencia positiva para fortalecer su capacidad laboral y cumplir con los requerimientos laborales exigidos en las áreas de trabajo y en el proceso laboral a través de los programas de liderazgo, reconocimiento a los colaboradores, participación de los colaboradores, capacitación, trabajo en equipo y comunicación para ejecutar con eficiencia y eficacia las atribuciones asignadas. Los miembros del Comité y los Jefes de Área y Departamento deben tener la sensibilización y concientización necesaria para satisfacer las necesidades laborales así como influir positivamente e impulsar las actitudes laborales de los colaboradores para la agilización del proceso laboral, obtener los resultados esperados y propiciar el mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional. En esta fase uno, los responsables son los miembros del Comité, los Jefes de Área y Departamento para dirigir, orientar, supervisar y evaluar las acciones administrativas de sus subordinados, sin embargo para su evaluación correspondiente se efectuará cada tres meses después de ejecutada la fase y será responsable la Comisión de monitoreo, control y seguimiento, presentando el informe gerencial al Coordinador (a) del Comité quien deberá realizar la supervisión correspondiente a la fase establecida, e informar al Director (a) acerca de su funcionalidad administrativa.

I. Programa 1: “Liderazgo”

A. Presentación

Para alcanzar la excelencia laboral y éxito organizacional se requiere de una buena dirección de los programas de satisfacción laboral siendo necesario ejercer un liderazgo transformador con la capacidad de influir positivamente en las capacidades de los colaboradores e impulsarlos al logro de los objetivos organizacionales cumpliendo con el compromiso laboral de ejecutar las atribuciones asignadas con eficiencia y eficacia para tal efecto se propone el presente programa para sensibilizar y concientizar a los líderes de la importancia de aplicar las acciones laborales con efectividad y ejecutar sus atribuciones asignadas con calidad laboral para maximizar su potencialidad laboral y los esfuerzos laborales en las diferentes áreas de trabajo de la Escuela. La acción laboral principal es adoptar un liderazgo transformador y un liderazgo orientado a satisfacer las necesidades laborales de los colaboradores de la Escuela.

B. Objetivos

- Formar líderes transformadores, eficientes y eficaces capaces de impulsar las actitudes y acciones laborales de los colaboradores para que se comprometan al logro de los objetivos organizacionales, en el período de un año.
- Fortalecer el liderazgo de la Escuela desarrollando sus habilidades gerenciales, en el período de un año.
- Impulsar la participación dinámica de los colaboradores influyendo positivamente en sus actitudes laborales, en el período de un año.

- Satisfacer las necesidades laborales de los colaboradores a través de la participación, el reconocimiento del esfuerzo laboral, trabajo en equipo y la comunicación asertiva para fortalecer sus capacidades laborales, en el período de un año.
- Reconocer los esfuerzos individuales y de trabajo en equipo para contar con colaboradores satisfechos de los logros alcanzados en su área de trabajo y a nivel organizacional, en el período de un año.

C. Plan de acción

Unidad Académica: Escuela de Trabajo Social, USAC

Dirigido a: Jefes de Área y Departamento

Fecha: 01-07-2012

Cuadro No. 6

Plan de acción para el programa de liderazgo

Objetivo: Disponer de líderes transformadores con capacidad de guiar, motivar y reconocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores para lograr los objetivos de los programas y a nivel organizacional						
Estrategia: Capacitación						
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Resultado
Capacitar a Jefes de Área y Departamento en el tema "Liderazgo" por la empresa asesora y duración del curso a elegir	Julio 2012	Empresa asesora y Comité	Aplicando los conocimientos adquiridos dirigiendo y orientando con eficiencia y eficacia las actividades laborales de los colaboradores	Evaluar los resultados esperados en la aplicación efectiva de la capacitación recibida ejecutando con efectividad las acciones laborales de los colaboradores	Reunión mensual Informe al Comité	Contar con líderes capaces de dirigir, orientar e impulsar a los colaboradores al logro de la excelencia laboral
Estrategia: Adoptar el estilo del liderazgo transformador						
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Resultado
Impulsar las actitudes laborales de los colaboradores hacia el logro de los objetivos organizacionales a través del programa de "Participación de los colaboradores" enfocado a la satisfacción laboral	Julio 2012	Jefes de Área y Departamento	Exposición en el contenido de la propuesta	Verificar a través de la observación directa las nuevas actitudes de los colaboradores con base a la ejecución efectiva de sus atribuciones asignadas	Charlas motivadoras en reuniones de trabajo Prácticas participativas Planes Programas Buzón de sugerencias Informes trimestrales al Comité	Que el proceso organizacional sea efectivo y con fluidez de participación en las atribuciones asignadas a los colaboradores

Estrategia: Adoptar el estilo de liderazgo orientado a satisfacer necesidades laborales de los colaboradores						
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Resultado
Utilizar retribuciones no económicas. Por lo que se propone implementar el programa "Reconocimiento a los colaboradores" el cual esta detallado en la presente propuesta	Julio 2012	Jefes de Area y Departamento	Expuesto en el contenido de la propuesta "Reconocimiento a los colaboradores"	Presentando informes detallados al Comité de acerca de los resultados obtenidos de forma individual y de grupo en el área de trabajo correspondiente	Eventos para el reconocimiento de Reuniones de trabajo Planes Programas Informes trimestrales al Comité	Que se reconozca los esfuerzos individuales y de trabajo en equipo de los resultados esperados de la gestión administrativa de los colaboradores

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

D. Recursos

✓ **Humanos:**

Comité

Jefes de Área Y Departamento

colaboradores

Empresa Asesora

✓ **De la unidad académica:**

Escuela de Trabajo Social

✓ **Materiales y equipo**

Escritorios

Pizarrones

Útiles de oficina

Equipo audiovisual

✓ **Financieros**

Para ejecutar el programa de liderazgo se indica un costo aproximado y se detalla a continuación:

Cuadro 7
Costo del programa de liderazgo

Concepto	Costo Aproximado Alternativa 1	Costo Aproximado Alternativa 2	Costo Aproximado Alternativa 3
Capacitación a jefes (líderes) Empresa consultora: (a nivel interno) 1. División de Desarrollo Académico (DDA, USAC) (13 colaboradores a elegir cursos de plataforma virtual) 2. Cursos libres (Escuelas Facultativas y no Facultativas, USAC) (13 colaboradores a elegir cursos presenciales)	Ninguno		
Empresa consultora: (a nivel externo) 1. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) curso a elegir, Método E-learning (13 colaboradores x Q.100.00)		Q.1,300.00	
2. Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) curso presencial a elegir (4 colaboradores X Q.2,490.00)			Q.9,960.00
Papelería y útiles de oficina	Q. 300.00	Q. 300.00	
Monto aproximado	Q. 300.00	Q1,600.00	Q.9,960.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

E. Evaluación:

La evaluación será tres meses después de implementar los programas de satisfacción laboral y se encargará el Comité de informar al Director(a) de los avances significativos del proceso de ejecución de los programas propuestos a través de informes gerenciales detallados de los resultados obtenidos de la funcionalidad de la ejecución de atribuciones asignadas a los colaboradores como resultado de un liderazgo transformador capaz de satisfacer las necesidades laborales e influir positivamente en las actitudes laborales de los colaboradores.

F. Responsable:

Comité

Jefes de Área y Departamento

G. Supervisión:

Coordinador (a)

II. Programa 2: “Reconocimiento a los colaboradores”

A. Presentación

El presente programa responde a fortalecer la debilidad en el liderazgo de la Escuela correspondiente a la falta de reconocimiento al buen desempeño laboral y aportaciones en el trabajo por lo que se propone el programa de “Reconocimiento a los Colaboradores” para fomentar la iniciativa laboral, ideas nuevas, sugerencias y colaboración que contribuyan a un proceso de trabajo efectivo reconociendo la unificación de los esfuerzos laborales y capacidad con retribuciones no económicas que permitan proporcionar los satisfactores laborales a las necesidades intrínsecas de los colaboradores . La principal acción laboral del programa es que los líderes (jefes) reconozcan el buen desempeño del trabajo de los colaboradores.

B. Objetivos

- Reconocer con retribuciones no económicas la capacidad laboral, participación, trabajo en equipo, comunicación asertiva, toma de decisiones acertadas, fluidez del proceso laboral, buen desarrollo del trabajo, los resultados esperados de forma individual y de grupo para estimular las actitudes laborales de los colaboradores, en el período de un año.
- Concientizar a los líderes (jefes) de la importancia de reconocer el esfuerzo individual y de grupo para que el proceso de trabajo sea efectivo y se logre la excelencia laboral en función de lograr el objetivo fijado en el programa propuesto y a nivel organizacional, en el período de un año.
- Satisfacer las necesidades intrínsecas de los colaboradores reconociendo e impulsando la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las atribuciones asignadas, en el período de un año.

C. Plan de acción

Unidad Académica: Escuela de Trabajo Social, USAC

Dirigido a: Los colaboradores

Fecha: 01-07-2012

Cuadro No. 8

Plan de acción para el programa de reconocimiento a los colaboradores

Objetivo: Impulsar a los colaboradores al logro de los objetivos y metas de la Escuela en el periodo de un año.							
Estrategia: Reconocer a los empleados eficientes y eficaces que obtuvieron los resultados esperados							
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Actividad	Resultado
Propiciar la eficiencia y eficacia	Anual	Jefes de Área y Departamento	Por Área y Departamento se seleccionará al mejor colaborador con base al desarrollo y resultado de tareas asignadas como su participación dinámica en el proceso laboral	Observando actitudes laborales en el desempeño de atribuciones asignadas	Informes trimestrales al Comité detallando los avances significativos en la ejecución de las atribuciones asignadas a los colaboradores	Se reconocerá la labor efectiva a través de trofeos o plaquetas entregados el día del navideño	Contar con colaboradores eficientes y eficaces ejecutando los procedimientos laborales con efectividad laboral
Estrategia: Reconocer al mejor Departamento con base al logro de resultados esperados							
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Actividad	Resultado
Fortalecer al mejor Departamento	Anual	Comité	Identificación de los avances significativos que presente cada Departamento	Realizando un análisis comparativo de los resultados obtenidos y resultados esperados	Informes trimestrales de los resultados obtenidos de su labor desempeñada al Comité	Se reconocerá a través de medallas, playeras, o banderines o boletos para un viaje recreativo a seleccionar	Contar con Áreas y Departamentos de trabajo altamente funcionales en el proceso laboral de la Escuela

Estrategia: Reconocer al mejor Jefe con base a logros obtenidos							
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Actividad	
Fomentar al mejor Jefe	Semestral	Comité	Calificando las relaciones laborales y gestión administrativa como los logros obtenidos del jefe	Comparando los resultados de trabajo y productividad laboral obtenida en su área de trabajo	Informes trimestrales al Consejo Directivo de Reuniones de trabajo	Se reconocerá por medio de un premio a una invitación a comer al jefe y a tres acompañantes en un restaurante a seleccionar	Que los Jefes de Área Departamento maximicen sus capacidades laborales para lograr un mejoramiento continuo en el proceso de trabajo
Estrategia: Reconocer la efectividad laboral en la ejecución de las atribuciones asignadas							
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Actividad	
Felicitar a los colaboradores	Todo el año	Jefes de Área y Departamento	Seleccionando los mejores trabajos realizados de los colaboradores	Entrevistando a los colaboradores para conocer la ejecución de trabajo y su aplicación efectiva en el proceso laboral	Entrevista a persona a Reuniones de trabajo	Se reconocerá con tarjetas de felicitación satisfaciendo necesidades intrínsecas con expresiones como: "Gracias por su participación" "Muy buen trabajo realizado" "Felicitaciones por su logro" "Siga adelante con su excelente labor"	Que las atribuciones ejecutadas con eficiencia y eficacia contribuyan al logro de objetivos organizacionales

Estrategia: Reconocimiento a los mejores colaboradores que obtuvieron logros satisfactorios							
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Actividad	Resultado
Exhibir un mural de reconocimiento	Mensual	Jefes de Área y Departamento	Seleccionando a los mejores colaboradores del mes	Revisando los mejores resultados obtenidos del esfuerzo individual de cada colaborador	Reuniones de trabajo Informe mensual al Comité Planes Programas	Exhibir en el mural las tarjetas de felicitación otorgadas a los mejores colaboradores del mes	Que los óptimos resultados de trabajo sean promovidos y reconocidos
Estrategia: Reconocer el cumplimiento del compromiso laboral de los colaboradores							
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Actividad	Resultado
Realizar el buen trabajo	Todo el año	Jefes de área y Departamento	Calificando los avances en la ejecución de tareas asignadas	Analizando los mejores trabajos realizados	Reuniones de trabajo Informe mensual al Comité Planes Programas	Enviar un correo electrónico reconociendo el buen trabajo del colaborador elegido con copia a los colaboradores de la Escuela	Una óptima comunicación e interacción laboral

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

D. Recursos

✓ **Humanos:**

Director (a)

Comité

Jefes de Área y Departamento

Colaboradores

Empresa asesora

✓ **De la unidad académica**

Escuela de Trabajo Social, USAC

✓ **Materiales y equipo**

Escritorios

Pizarrones

Útiles de oficina

✓ **Financieros:**

Para ejecutar el programa de reconocimiento a los colaboradores se incurre en costos que se detallan a continuación:

Cuadro 9
Costo del programa de reconocimiento a los colaboradores

Concepto	Costo Aproximado
Trofeos (uno por área y departamento) (13 X Q.55.00)	Q. 715.00
Plaquetas (una por área y departamento) (13 X Q.88.00)	Q.1,144.00
Medallas (dos por área y departamento) (13 X 2 = 26 X Q. 25.00)	Q. 650.00
Playeras (tres por área y departamento) (13 X3= 39 X Q.60.00)	Q.2,340.00
Banderines (dos por área y departamento) (13 X 2 = 26 X Q.35.00)	Q. 910.00
Invitación a comer (4 colaboradores X 200.00)	Q. 800.00
Tarjetas de felicitación (un ciento por área y departamento) (13X40.00)	Q. 520.00
Viaje recreativo a Xetulul por dos noches y tres días (8 colaboradores X Q.500.00)	Q. 4,000.00
Refacciones por actividad (2 actividades X Q.500.00)	Q. 1,000.00
Monto aproximado	Q.12,079.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

E. Evaluación

Se realizará tres meses después con el objeto de verificar si se ha alcanzado avances significativos, desarrollo laboral, el objetivo del programa y los objetivos organizacionales. Se informará al Director (a) acerca de los resultados obtenidos para su conocimiento y apoyar con el recurso financiero las actividades sugeridas para el reconocimiento a los colaboradores que demuestren su capacidad laboral, compromiso de trabajo, y al logro de objetivos organizacionales de la Escuela.

F. Responsables

Comité

Jefes de Área y Departamento

G. Supervisión

Coordinador (a)

III. Programa 3: “Participación de los colaboradores”

A. Presentación

Este programa responde a la necesidad laboral del proceso de trabajo que los colaboradores participen dinámicamente en la toma de decisiones y soluciones de trabajo para evitar inconvenientes laborales con la aportación de ideas nuevas, sugerencias y colaboración por lo cual es indispensable expresar sus opiniones respecto a la fluidez o atrasos en el proceso laboral asimismo ejecutar las atribuciones asignadas con eficiencia y eficacia para generar un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela. La principal acción laboral del programa es la participación dinámica de los colaboradores en el proceso laboral de su área de trabajo como a nivel organizacional.

B. Objetivos

- Lograr la participación dinámica de los colaboradores para promover la eficiencia y eficacia en el desarrollo del proceso laboral y estén comprometidos al logro de los objetivos organizacionales, en el período de un año.
- Fortalecer la capacidad laboral de los colaboradores en la toma de decisiones y soluciones de trabajo para la fluidez del proceso laboral, en el período de un año.
- Impulsar las actitudes positivas de los colaboradores hacia la excelencia laboral y generación de ideas nuevas para lograr un proceso laboral eficiente y eficaz, en el período de un año.
- Delegar autoridad y responsabilidad a los colaboradores para que respondan al compromiso laboral adquirido como recurso humano de la Escuela, en el período de un año.

C. Plan de acción

Unidad Académica: Escuela de Trabajo Social, USAC **Dirigido a :** Los colaboradores

Fecha: 01-07-2012

Cuadro No. 10
Plan de acción para el programa de participación de los colaboradores

Objetivo: Disponer de líderes 100% capaces de influir positivamente en las actitudes de los colaboradores que provoquen una participación continua y compromiso laboral para lograr los objetivos organizacionales						
Estrategia: Capacitar a los líderes						
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Resultado
Capacitar a los miembros del Comité y Jefes de Área y Departamento acerca del "Programa de participación de los colaboradores" por la empresa asesora y duración del curso a elegir.	Julio 2012	Empresa asesora y Jefes de Área y Departamento	Intercambiando y informaciones laborales	Informes trimestrales y sobre los resultados obtenidos en el programa al Consejo Directivo	Reunión mensual de informes	Contar con líderes capaces de lograr la participación dinámica de los colaboradores

Estrategia: Ejercer un liderazgo transformador orientado a lograr la participación dinámica de los colaboradores en el proceso laboral						
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Resultado
Escuchar sugerencias y opiniones de los colaboradores para desarrollar sus capacidades laborales	Año 2012	Comité Jefes de Área y Departamento	Seleccionando las sugerencias que den mejores resultados de trabajo	Observando los avances de la aplicación de las sugerencias	Reuniones de trabajo Charlas de motivación Informe trimestral al Consejo Directivo Planes	Contar con colaboradores capaces de presentar las mejores alternativas de solución y participación dinámica en el proceso laboral
Apoyar nuevas ideas para generar confianza y fomentar la participación y creatividad de los colaboradores			Analizando ventajas y desventajas de las nuevas ideas	Haciendo revisiones periódicas en el curso de acción en las nuevas ideas		Que el proceso laboral sea dinámico y efectivo
Preparar a los colaboradores para los futuros cambios			Observando las actitudes laborales de los colaboradores	Entrevistando a los colaboradores para conocer su percepción de los futuros cambios		Que los cambios futuros sean aceptados por los colaboradores y aplicados en el proceso laboral
Informar a los colaboradores sobre el funcionamiento de la Escuela			Comunicando todo lo relacionado de los procedimientos de trabajo ejecutados en el proceso organizacional	Dialogando con los colaboradores acerca de la fluidez de información recibida		Que los colaboradores estén informados de los logros e inconvenientes laborales acerca del funcionamiento de la Escuela

Estrategia: Ejercer un liderazgo transformador orientado a fortalecer las capacidades laborales de los colaboradores a través de la toma de decisiones						
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Resultado
Dar seguridad y confianza a los colaboradores en la toma de decisiones en el ejercicio de sus funciones	Julio 2012	Comité Jefes de Área y Departamento	Analizando la mejor alternativa de solución a algún problema detectado por parte de los colaboradores	Seleccionando la mejor propuesta de solución y ejecutarla con eficiencia y eficacia para informar de los resultados obtenidos al Consejo Directivo	Reuniones de trabajo y Informes Ejercicios Planes Programas	Que la gestión administrativa sea efectiva y de confianza mutua
Fomentar la creatividad de los colaboradores para solucionar con la toma de decisiones efectivas y de manera viable los problemas que surjan en el proceso laboral			Interrelacionando a los colaboradores de las diferentes áreas de trabajo para intercambiar experiencias, y aplicar soluciones factibles	Analizando los resultados obtenidos de la solución a problemas detectados		Generación de ideas nuevas en las diferentes áreas de trabajo
Impulsar a los colaboradores a presentar propuestas de mejoramiento continuo en su área de trabajo			Observando las actitudes laborales de los colaboradores en la ejecución de sus labores	Evaluando las propuestas presentadas analizando sus ventajas y desventajas		Que se adopte una cultura de mejoramiento continuo en el proceso organizacional

Estrategia: Ejercer un liderazgo transformador orientado a fortalecer las capacidades laborales de los colaboradores a través de la toma de decisiones						
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Resultado
Generar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades laborales de los colaboradores			Analizando resultados obtenidos del trabajo en equipo e individual	Informando al Comité de los resultados obtenidos sobre el funcionamiento del proceso laboral		Que las condiciones de trabajo sean óptimas
Delegar autoridad y responsabilidad a los colaboradores en las acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos organizacionales			Supervisando acciones administrativas de relación de la toma de decisiones de los colaboradores	Realizando un análisis comparativo de los resultados obtenidos con los resultados esperados		Fortalecimiento del proceso organizacional a través de la participación dinámica de los colaboradores

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

D. Recursos

✓ **Humanos**

Comité

Jefes de Área y Departamento

Colaboradores

Empresa asesora

✓ **De la unidad académica**

Escuela de Trabajo Social, USAC

✓ **Materiales y equipo**

Escritorios

Pizarrones

Útiles de oficina

Equipo audiovisual

✓ **Financieros**

La implantación del programa de participación del empleado incurre en costos estimados que se detallan a continuación:

Cuadro 11
Costo del programa de participación de los colaboradores

Concepto	Costo Aproximado Alternativa 1	Costo Aproximado Alternativa 2	Costo Aproximado Alternativa 3
Capacitación a colaboradores Empresa consultora: (a nivel interno) 1. División de Desarrollo Académico (DDA, USAC) (13 colaboradores a elegir cursos de plataforma virtual) 2. Cursos libres (Escuelas Facultativas y no Facultativas, USAC) (13 colaboradores a elegir cursos presenciales)	Ninguno		
Empresa consultora: (a nivel externo) 1. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) curso a elegir, Método E-learning (13 colaboradores x Q.100.00)		Q.1,300.00	
2. Cámara de Industria de Guatemala curso presencial a elegir (7 colaboradores X Q.1,700.00)			Q.11,900.00
Papelería y Útiles de Oficina	Q. 300.00	Q. 300.00	
Monto aproximado	Q. 300.00	Q.1,600.00	Q.11,900.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

E. Evaluación

El Comité reportará la funcionalidad del programa con informes detallados al Consejo Directivo de la Escuela después de un período de tres meses de su ejecución para evaluar la participación dinámica de los colaboradores para obtener los resultados esperados en los objetivos establecidos en el programa y a nivel organizacional.

F. Responsables

Comité

Jefes de Área y Departamento

G. Supervisión

Coordinador (a)

IV. Programa 4: Capacitación a líderes (jefes)

A. Presentación

Considerando que los líderes deben estar debidamente capacitados para dirigir y orientar con eficiencia y eficacia las fases de implementación de los programas de satisfacción laboral y aplicar las medidas correctivas que se requieran en la ejecución de las acciones a seguir para lograr los resultados esperados para un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela, es necesario capacitar a los líderes para maximizar las probabilidades de éxito en la ejecución del programa de capacitación a líderes (jefes) para ejecutar con eficiencia y eficacia las funciones administrativas que requieren de

capacidad laboral, conocimientos, destrezas, actitud positiva, y buena disposición para lograr la excelencia laboral. La principal acción laboral de la capacitación es maximizar la potencialidad de los líderes para fortalecer el desarrollo de sus funciones laborales y se logren los objetivos organizacionales.

B. Objetivos

- Capacitar a los líderes para dirigir efectivamente la implementación de los programas de satisfacción laboral, en el período de un año.
- Dirigir con liderazgo transformador para influir positivamente en los colaboradores, en el período de un año.
- Orientar las actividades administrativas al logro de los objetivos de los programas de satisfacción laboral propuestos, en el período de un año.
- Aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación proporcionada para tener mejores probabilidades de obtener los resultados esperados en beneficio de la Escuela, en el período de un año.
- Evaluar debidamente el proceso de las fases de los programas con sus respectivos planes de acción para asegurar su buen funcionamiento, en el período de un año.

C. Plan de acción

Unidad Académica: Escuela de Trabajo Social, USAC Dirigido a: Líderes (jefes)

Fecha: 01-07-2012

Cuadro No. 12
Plan de acción para el programa de capacitación

Objetivo: Preparar a los líderes de la Escuela para conducir con eficiencia y eficacia la propuesta de los programas de satisfacción laboral e influir en el esfuerzo laboral de los colaboradores						
Estrategia: Capacitar a los líderes						
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Resultado
Capacitar a los líderes (jefes) referente al proceso administrativo para aplicarlo en la ejecución de las fases de los programas propuestos por parte de la asesora. Duración del curso: 16 horas.	Julio 2012	Asesora	Asignación de casos-problemas a Jefes para determinar si adquirieron conocimientos	Informes gerenciales detallando los resultados obtenidos	Reunión mensual Informes	Líderes con conocimientos requeridos para su gestión administrativa en la implantación de los programas de satisfacción laboral
Poner en práctica los conocimientos adquiridos de la capacitación para lograr la efectividad laboral y resultados esperados en los programas propuestos	Julio 2012	Comité Jefes de Área y Departamento	Intercambiando laboral y fortaleza actividades administrativas a seguir en los programas de satisfacción laboral propuestos	Informes gerenciales fundamentados en la gestión administrativa de los colaboradores	Reunión mensual Informes	Que los líderes (jefes) practiquen los conocimientos adquiridos para obtener los resultados esperados

Estrategia: Capacitar a los líderes						
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Resultado
Evaluar los resultados obtenidos en función de la aplicación de los conocimientos adquiridos	Julio 2012	Asesora	Con la aplicación efectiva de las acciones a seguir en los programas propuestos	Ejerciendo una supervisión directa en la ejecución de las atribuciones asignadas a los colaboradores	Reunión mensual	Un proceso laboral efectivo

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

D. Diseño del programa de capacitación a los miembros del Comité

Para ejecutar el programa de capacitación a los miembros del Comité se debe dar respuesta a las siguientes preguntas contenidas en el siguiente cuadro:

<p>¿A quiénes se va a capacitar?</p> <p>A los Jefes de Área y Departamento para el mejoramiento continuo de los programas de satisfacción laboral.</p> <p>¿Cómo se les va a capacitar?</p> <p>Métodos a utilizar: 1. Coaching 2. Instrucción audiovisual de manera Individual y en grupo, utilizando medios audiovisuales, y con el contenido de los temas: Planeación. ¿Qué voy a hacer? Organización. Cómo se va hacer? Integración. ¿Con quién? Y ¿Con qué?, Dirección. ¿Vigilar que se haga? Control. ¿Quién lo está ejecutando. ¿Cómo evaluar lo ejecutado? Proporcionando material escrito y cd con presentaciones y videos de los temas impartidos.</p> <p>¿Qué criterios de evaluación se aplicarán?</p> <ul style="list-style-type: none">- Satisfacer las necesidades laborales de los colaboradores- Conocimientos adquiridos- Desempeño en el trabajo de los colaboradores- Satisfacción del jefe inmediato de los colaboradores- Impacto de los colaboradores en el proceso laboral <p>¿Quién los va a capacitar?</p> <p>La asesora que propone los programas de satisfacción laboral.</p> <p>¿Para qué van a ser capacitados?</p> <p>Para dirigir con eficiencia y eficacia la implementación de las fases de los programas propuestos y transfieran los conocimientos adquiridos en el proceso</p>
--

laboral de la Escuela.

¿En qué fecha(s), con qué periodicidad se harán las reuniones, horario en que se llevará a cabo la capacitación y que tiempo se le asignará a cada tema a impartir?

Se establecerá por la asesora y miembros del Comité.

¿Cuál es el lugar donde van a ser capacitados?

Salón de Consejo Directivo u otro lugar que tenga las condiciones necesarias.

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

E. Conducción de la Capacitación

Se utilizará la técnica de conferencias para visualizar y transmitir los temas impartidos con claridad, precisión y desarrollar conocimientos, habilidades, y actitudes laborales en los miembros del Comité, asignando tareas por realizar y trabajos de investigación para enriquecer los conocimientos adquiridos y sean aplicados en su gestión administrativa.

F. Recursos

✓ **Humanos:**

Miembros del Comité

Jefes de Área y Departamento

Asesora

✓ **De la unidad académica:**

Escuela de Trabajo Social

✓ **Materiales y equipo:**

Escritorios y sillas,

Pizarrones

Útiles de oficina

Equipo audiovisual

✓ **Financieros:**

A continuación se presenta el costo estimado del programa:

Cuadro 13

Costo del programa de capacitación

Concepto	Costo Aproximado Alternativa 1	Costo Aproximado Alternativa 2	Costo Aproximado Alternativa 3
Capacitación a líderes (jefes) Empresa consultora: (a nivel interno) 1. División de Desarrollo Académico (DDA, USAC) (13 colaboradores a elegir cursos de plataforma virtual) 2. Cursos libres (Escuelas Facultativas y no Facultativas, USAC) (13 colaboradores a elegir cursos presenciales)	Ninguno		
Empresa consultora: (a nivel externo) 1. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) curso a elegir, Método E-learning (13 colaboradores X Q.100.00)		Q.1,300.00	
2. Consultora (Método coaching) Curso proceso administrativo presencial (13 colaboradores X Q.770.00)			Q.10,010.00
Papelería y útiles de oficina	Q. 300.00	Q. 300.00	
Monto aproximado	Q. 300.00	Q.1,600.00	Q.10,010.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

G. Evaluación

Se evaluarán los avances de la ejecución de los programas cada tres meses para verificar el logro de los objetivos establecidos y la efectividad de las actividades administrativas, se informará al Coordinador (a) del Comité de los resultados obtenidos en la implementación de la fase del programa de satisfacción laboral.

H. Responsable

Comité

I. Supervisión

Coordinador (a)

3.8 Fase 2: Impulsar un ambiente de confianza mutua

Con los programas de trabajo en equipo y comunicación se desarrollará la interrelación laboral, la comunicación asertiva, la fluidez de información de trabajo para facilitar la ejecución de actividades administrativas para generar confianza mutua entre los colaboradores y satisfacer sus necesidades laborales de interacción laboral efectiva y comunicación asertiva asimismo los Jefes de Área y Departamento influirán en las actitudes laborales de los colaboradores para obtener los resultados esperados. Los responsables de evaluar esta fase dos será la Comisión de monitoreo, control y seguimiento cada tres meses de ejecutada la misma proporcionando informes gerenciales al Coordinador (a) del Comité quien ejecutará la supervisión que le compete en relación a la fase establecida, asimismo informará de su funcionalidad al Director (a) de la Escuela.

V. Programa 5: “Trabajo en Equipo”

A. Presentación

El presente programa incluye ejecutar las acciones necesarias para aumentar el nivel de trabajo en equipo que requiere de interrelación laboral y unificar los esfuerzos laborales para lograr un proceso de trabajo efectivo que permita ejecutar las acciones administrativas de manera eficiente y eficaz para desenvolverse en un ambiente laboral dinámico y agradable. La principal acción administrativa es el trabajo en equipo a través de ejercer una efectiva interacción laboral, comunicación asertiva, asimismo unificar esfuerzos laborales para el intercambio de información laboral requerida y obtener un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela.

B. Objetivos

- Trabajar en equipo unificando los esfuerzos laborales para facilitar la fluidez del proceso laboral, en el período de un año.
- Desarrollar habilidades de los colaboradores para la ejecución de atribuciones asignadas para generar la excelencia laboral, en el período de un año.
- Comprometer laboralmente a los colaboradores para lograr un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela, en el período de un año.
- Fomentar la interrelación laboral efectiva intercambiando información laboral y propiciar la fluidez del proceso de trabajo logrando el objetivo establecido en el programa propuesto y a nivel organizacional, en el período de un año.

C. Plan de acción

Unidad Académica: Escuela de Trabajo Social USAC

Dirigido a: Los colaboradores

Fecha: 01-07-2012

Cuadro No. 14

Plan de acción para el programa de trabajo en equipo

Objetivo: Fomentar el trabajo en equipo dentro de la Escuela unificando esfuerzos laborales para el logro de los objetivos organizacionales cumpliendo con los resultados esperados para recompensarlo en el periodo de un año						
Estrategia: Capacitar a los Jefes de Área y Departamento						
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Resultado
Capacitar a los líderes (jefes) acerca del "Programa de trabajo en equipo" por parte de la empresa asesora y duración del curso a elegir.	Julio 2012	Empresa asesora	Formar equipos de trabajo y asignarles un caso- problema a resolver de su gestión administrativa en la Escuela	Capacidad de análisis de problemas a con la aplicación efectiva en la toma de decisiones acertadas	Reuniones de trabajo mensual Informe Consejo Directivo	Que los colaboradores sean conscientes de la importancia del trabajo en equipo

Estrategia: Impulsar a los colaboradores al trabajo en equipo y a participar dinámicamente en el proceso laboral						
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Resultado
Aplicar una comunicación asertiva entre los colaboradores	Julio 2012	Jefes de Área y Departamento	Analizando los resultados obtenidos del trabajo en equipo y su interrelación laboral	Informando al Comité sobre los avances significativos del trabajo en equipo y la capacidad laboral de los colaboradores	Reuniones de trabajo trimestrales Comité	Que el ambiente de trabajo sea de confianza mutua
Promover el trabajo en equipo para interrelacionarse laboralmente y conocer las funciones de las áreas de trabajo de la Escuela			Observando las actitudes laborales de los colaboradores en función de los resultados obtenidos	Comparando los resultados obtenidos con los resultados esperados y verificar si el trabajo en equipo es efectivo	Planes Programas Observación directa	Que el trabajo sea realizado con eficiencia y eficacia
Fomentar la creatividad de los colaboradores para la generación de ideas nuevas			Analizando las ventajas y desventajas de las ideas nuevas que aportan los colaboradores	Programando reuniones y de trabajo para que los colaboradores intercambien ideas nuevas, experiencias laborales y soluciones de trabajo a algún inconveniente laboral		Fortalecimiento de las capacidades laborales de los colaboradores
Participar en la toma de decisiones y solución de problemas			Observando las actitudes laborales de los colaboradores	Dialogando con los colaboradores acerca de su participación dinámica en el proceso laboral		Aportaciones de soluciones de trabajo a inconvenientes laborales

Estrategia: Formar en los colaboradores el sentido de pertenencia organizacional para el cumplimiento del compromiso laboral						
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Resultado
Delegar autoridad y responsabilidad a los colaboradores	Julio 2012	Jefes de Área y Departamento	Analizando los resultados de trabajo obtenidos orientados a la excelencia laboral	Observando las acciones laborales de los colaboradores	Reuniones de trabajo Informes trimestrales al Comité Planes Programas	Generación de un entorno laboral adecuado para el ejercicio de las funciones laborales efectivas
Contribuir al mejoramiento continuo en el proceso organizacional			Orientación al logro de los objetivos organizacionales	Coordinando las acciones administrativas de los colaboradores en función de la consecución de los objetivos y metas establecidos		La generación de un ambiente de trabajo de confianza mutua fortaleciendo su capacidad de interrelación laboral y comunicación asertiva
Unificar esfuerzos para que las acciones administrativas sean eficientes y eficaces			Observando directamente la participación de los colaboradores en el proceso laboral	Atendiendo consultas laborales por parte de los colaboradores		Que el trabajo sea realizado con eficiencia y eficacia
Propiciar un ambiente de trabajo apto que satisfaga las necesidades laborales de los colaboradores			Con la fluidez de información laboral para lograr los objetivos organizacionales	Entrevistando a los colaboradores acerca del ambiente de trabajo para conocer sus necesidades laborales		Satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores

Estrategia: Retroalimentar a los colaboradores a la consecución de objetivos organizacionales						
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Resultado
Dialogar con el equipo de trabajo acerca de los avances y atrasos en el proceso laboral	Julio 2012	Jefes de Área y Departamento	Con participación dinámica de los colaboradores para generar confianza, aportación de ideas, sugerencias, y soluciones laborales	la Haciendo un análisis comparativo de los resultados obtenidos con los resultados esperados cada mes	Reuniones de trabajo Observación directa Planes Programas Informes trimestrales al Comité	Comunicación asertiva entre los Jefes y colaboradores asimismo entre los compañeros de trabajo
Reunir a los colaboradores quincenalmente para enriquecer experiencias laborales y alimentar información del proceso laboral y fortalecer el trabajo en equipo			Comprobando la comunicación asertiva entre los colaboradores	la Proporcionando informes gerenciales al Comité para verificar el cumplimiento del objetivo del programa		Fluidez de información laboral para fortalecer el proceso de trabajo todo el año
Ejecutar las acciones administrativas con eficiencia y eficacia en función de un mejoramiento continuo en el proceso laboral			Con la aplicación efectiva de acciones laborales de colaboradores	Informando de los resultados esperados de las tareas asignadas a los colaboradores		Que los resultados de trabajo sean óptimos

Estrategia: Retroalimentar a los colaboradores a la consecución de objetivos organizacionales						
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Resultado
Lograr la excelencia laboral unificando los esfuerzos del trabajo en equipo			Con el desarrollo de la realización de tareas	Con la información actualizada acerca de las actitudes laborales de los colaboradores		Logro de objetivos y metas organizacionales
Impulsar a los equipos de trabajo para proseguir con las actividades administrativas que coadyuvan al logro de objetivos de su área de trabajo y a nivel organizacional			Con la interacción laboral, una comunicación asertiva y participación dinámica de colaboradores	Dialogando con los colaboradores acerca de los logros e inconvenientes de trabajo así como de sus necesidades laborales		El fortalecimiento de las capacidades laborales e institucional

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

D. Recursos

✓ **Humanos**

Director

Comité

Jefes de Área y Departamento

Colaboradores

Empresa asesora

✓ **De la unidad académica**

Escuela de Trabajo Social

✓ **Materiales y equipo**

Escritorios

Pizarrones

Útiles de oficina

✓ **Financiero**

La implantación del programa de trabajo en equipo requiere de ejecutar las actividades descritas en el programa propuesto por lo cual se detalla a continuación un costo aproximado:

Cuadro 15

Costo del programa trabajo en equipo

Concepto	Costo Aproximado Alternativa 1	Costo Aproximado Alternativa 2	Costo Aproximado Alternativa 3
Capacitación a jefes (líderes) Empresa consultora:(a nivel interno 1. División de Desarrollo Académico (DDA, USAC) (13 colaboradores a elegir cursos de plataforma virtual) 2. Cursos libres: Escuelas Facultativas y no Facultativas, USAC (13 colaboradores a elegir cursos presenciales)	Ninguno		
Empresa consultora: (a nivel externo) 1. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) curso a elegir, Método E-learning (13 colaboradores x Q.100.00)		Q.1,300.00	
2. Cámara de Industria de Guatemala Curso presencial a elegir (6 colaboradores X Q.1,975.00)			Q.11,850.00
Papelería y útiles de oficina	Q. 300.00	Q. 300.00	
Monto aproximado	Q. 300.00	Q.1,600.00	Q.11,850.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

E. Evaluación

El programa de trabajo en equipo será evaluado tres meses después de su implantación y ejecución con eficiencia y eficacia de las actividades administrativas previstas, los resultados obtenidos de los avances significativos o inconvenientes laborales que surjan de la ejecución de las atribuciones asignadas a los colaboradores y los líderes los impulsen laboralmente para unificar los esfuerzos en función del logro de los objetivos organizacionales.

F. Responsable

Comité

Jefes de Área y Departamento

G. Supervisión

Coordinador (a)

VI. Programa 6: “Comunicación”

A. Presentación

Para alcanzar la excelencia laboral se requiere de una comunicación asertiva que propicie un ambiente de trabajo agradable para que se dé la interacción laboral entre los colaboradores por lo cual se propone el presente programa de satisfacción laboral que integra las actividades administrativas requeridas para promover los diferentes canales de comunicación para establecer en todos los niveles jerárquicos de la Escuela. Los colaboradores son los principales protagonistas para ejercer una comunicación asertiva para alcanzar el mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional. La principal acción del programa es lograr una comunicación asertiva entre los líderes y subordinados así como entre compañeros de trabajo y promover la participación de los colaboradores para dar soluciones laborales, ideas nuevas y sugerencias estableciendo medios escritos para tal efecto.

B. Objetivos

- Promover la comunicación asertiva en todos los niveles jerárquicos para que la interacción laboral y participación dinámica de los colaboradores permitan un mejor desarrollo en la ejecución de las acciones laborales incluidas en los programas propuestos, en el período de un año.
- Ejecutar con eficiencia y eficacia el proceso laboral con el intercambio de información de trabajo para un mejoramiento continuo e innovación laboral del proceso organizacional de la Escuela, en el período de un año.
- Establecer los canales de comunicación para facilitar el intercambio de información laboral entre los jefes y subordinados asimismo entre compañeros de trabajo propiciando un ambiente de confianza mutua para el fortalecimiento del proceso laboral de la Escuela, en el período de un año.

C. Plan de acción

Unidad Académica: Escuela de Trabajo Social, USAC

Dirigido a: Los colaboradores

Fecha: 01-07-2012

Cuadro No. 16

Plan de acción para el programa de comunicación

Objetivo: Ejercer una comunicación asertiva entre los colaboradores para la interacción laboral y fluidez de información de trabajo para mejoramiento continuo e innovación laboral del proceso organizacional						
Estrategia: Capacitar a los líderes de la Escuela						
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Resultado
Capacitar a los líderes (jefes) acerca del "Programa de comunicación" y un curso de comunicación administrativa por parte de la empresa asesora y duración del curso a elegir	Julio 2012		Con la aportación de sugerencias laborales como una práctica de los conocimientos adquiridos	Con la interacción laboral de los colaboradores	Reuniones de trabajo mensual Informe Directivo Consejo de Planes Programas	Que el proceso laboral se desarrolle de manera eficiente y eficaz
Estrategia: Establecer un medio de comunicación que facilite la fluidez de información con sugerencias y soluciones a problemas detectados por los colaboradores						
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Resultado
Poner un buzón para sugerencias para facilitar el acceso de entregar sugerencias e ideas nuevas	Julio 2012	Comisión designada	Con la presentación de sugerencias y soluciones de trabajo	Informando a los miembros del Comité sobre las mejores sugerencias y soluciones de trabajo recibidos	Informes mensuales de Reuniones de trabajo Planes Programas	Fluidez de propuestas para el mejoramiento continuo del proceso de trabajo

Estrategia: Establecer un medio de comunicación escrita para informar de los avances laborales de las áreas de trabajo, planes, programas, logros y proyecciones de la Escuela						
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Resultado
Diseñar un boletín que contenga la gestión laboral de las áreas de trabajo y la proyección organizacional	Julio 2012	Comisión designada	Entrevistando a los colaboradores acerca del conocimiento de la información proporcionada	Informando al Comité de los avances de una comunicación efectiva entre los colaboradores	Informes trimestrales de Reuniones de Planes y Programas	Aplicación de una comunicación eficaz
Estrategia: Establecer un medio para informar sobre las actividades administrativas						
Táctica	Seguimiento	Responsable	Evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica	Resultado
Colocar una cartelera informativa que contenga actividades administrativas que se realizarán a nivel organizacional con la participación de los colaboradores		Comisión designada	Dialogando con los colaboradores acerca de la realización de las actividades administrativas	Informando a la Dirección sobre la información exhibida a los colaboradores	Informes trimestrales de Reuniones de Planes y Programas	Resultados óptimos de trabajo

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

D. Recursos

✓ **Humanos**

Comité

Jefes de Área y Departamento

Colaboradores

Empresa asesora

✓ **Institucionales**

Escuela de Trabajo Social, USAC

✓ **Materiales y equipo**

Escritorios

Pizarrones

Útiles de oficina

✓ **Financieros**

El costo de la implantación del programa de comunicación conlleva una serie de actividades propuestas, como la de utilizar la boleta de sugerencias, lo cual se detalla a continuación:

Cuadro 17

Costo del programa de comunicación

Concepto	Costos	Costo Alternativa 1	Costo Alternativa 2	Costo Alternativa 3
Capacitación a jefes (líderes) Empresa consultora: A nivel interno 1. División de Desarrollo Académico (DDA, USAC) (13 colaboradores a elegir cursos de plataforma virtual)		Ninguno		
2. Cursos libres (Escuelas Facultativas y no Facultativas, USAC) (13 colaboradores a elegir cursos presenciales)		Ninguno		
Empresa consultora: A nivel externo 1 .Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) Cursos a elegir, método E-learning (13 colaboradores X Q.100.00)			Q.1,300.00	
2. Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) curso presencial a elegir (4 colaboradores X Q.2,300.00)				Q.9,200.00
Boletín interno cada tres meses 3 boletines X 2 áreas de trabajo X 3 trimestres (18 boletines X Q.15.00)	Q.270.00			
Van	Q.270.00		Q.1,300.00	Q.9,200.00

Vienen						
Buzón de sugerencias		Q.270.00				Q.9,200.00
Un buzón para cada área de trabajo (2 buzones X Q.100.00)		Q.200.00				
Cartelera informativa una cartelera por cada área de trabajo (2 carteleras por Q.15.00)		Q. 30.00				
Boleta de sugerencias dos cientos por cada área de trabajo (4 cientos X Q.15.00)		Q. 60.00				
Útiles de Oficina		Q.300.00	Q. 300.00		Q. 300.00	
Refacciones para reuniones		Q.300.00				
Monto aproximado		Q,1,160.00	Q. 300.00		Q.1,600.00	Q.9,200.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

E. Evaluación

El programa de comunicación se evaluará tres meses después de su implantación para conocer la efectividad de su aplicación y avances significativos en la iniciativa, aportación de ideas nuevas, sugerencias y soluciones de trabajo, por lo que es muy importante la interrelación laboral de los colaboradores para la fluidez de información laboral y el intercambio de experiencias laborales adquiridas en el proceso de trabajo de la Escuela y así informar de los resultados obtenidos en la verificación de los objetivos establecidos en el presente programa y a nivel organizacional.

F. Responsable

Comité

Jefes de Área y Departamento

G. Supervisión

Coordinador (a)

A continuación se presenta la propuesta de la boleta de sugerencias:

A. Presentación

La boleta de sugerencias se utilizará para facilitar a los colaboradores la aportación de soluciones laborales que les permita ejercer la iniciativa, la creación de ideas nuevas y principalmente sus sugerencias laborales para lograr la eficiencia y eficacia en el proceso de ejecución de las atribuciones asignadas y alcanzar la excelencia laboral en las áreas de trabajo y en los colaboradores.

B. Objetivos

- Establecer un medio de comunicación escrito que facilite a los colaboradores la participación dinámica en el proceso laboral, en el período de un año.
- Fortalecer la capacidad de comunicarse de los colaboradores para aportar sugerencias que permitan solucionar inconvenientes laborales en la ejecución de sus acciones administrativas propiciando la funcionalidad óptima de la presente fase, en el período de un año.
- Promover la participación dinámica de los colaboradores en las actividades administrativas asignadas a su área de trabajo y a nivel organizacional, en el período de un año.

C.

Cuadro 18
Propuesta de la boleta de sugerencias
Escuela de Trabajo Social, USAC
Julio 2012

BOLETA DE SUGERENCIAS
Si usted ha detectado algún problema que implique atraso laboral para ejecutar sus atribuciones, le agradecemos haga sugerencias para solucionarlo lo más pronto posible y sigamos adelante para el mejoramiento continuo del proceso laboral.
Problema detectado: _____ _____ _____
Solución propuesta: _____ _____ _____ _____ _____ _____
Departamento y Área de Trabajo: _____ _____
Observaciones: _____ _____ _____
Nota: La información proporcionada es estrictamente confidencial

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

3.9 Fase 3: Análisis del clima organizacional

Se aplicará una encuesta que contiene los factores del clima organizacional a evaluar y determinar si se ha logrado la satisfacción laboral del colaborador o sigue la insatisfacción laboral para aplicar medidas correctivas en el desarrollo de las acciones a seguir en los programas propuestos para favorecer las áreas críticas presentando soluciones factibles de adaptar a las debilidades administrativas que se detecten y obtener un mejoramiento continuo en la ejecución de los programas propuestos. La comisión de detección de necesidades y diagnóstico de la satisfacción laboral es la responsable de esta fase tres y analizarán los factores intrínsecos y extrínsecos de la situación actual asimismo para tener más elementos de juicio requieren del apoyo de los Jefes de Área y Departamento para conocer su percepción de las actitudes laborales de los colaboradores de la Escuela y los resultados de trabajo obtenidos, el análisis del clima organizacional se realizará a los seis meses de ejecutadas las fases uno y dos que contienen los programas propuestos, y se informará al Coordinador (a) del Comité a través de un informe gerencial detallando el índice de satisfacción o insatisfacción laboral obtenido, esta fase será supervisada por el Coordinador (a) del Comité e informará al Director (a) de los resultados obtenidos, la encuesta a utilizar contiene los nueve factores del clima organizacional a analizar de la situación actual, la cual deberá ser diseñada por el Comité en conjunto con los jefes para el intercambio de información laboral, percepción del entorno laboral y evaluación de los resultados de trabajo de los colaboradores como elementos de juicio para el análisis correspondiente de los factores intrínsecos y extrínsecos. La boleta a utilizar incurre en costos para aplicarla por lo cual se detalla un costo aproximado:

Cuadro 19

Costo de la boleta de análisis del clima organizacional

Concepto	Costo Aproximado
Boleta de diagnóstico del clima organizacional, doscientos para la investigación (2 X Q15.00)	Q. 30.00
Monto aproximado	Q. 30.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

3.10 Fase 4: Determinación de las necesidades individuales

Para detectar si los colaboradores tienen necesidades intrínsecas y extrínsecas se realizará un análisis para determinar sus necesidades laborales y satisfacerlas con soluciones factibles de implantar y generar el mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela y para tal efecto es necesario conocer las deficiencias administrativas que impliquen disfuncionalidad laboral de cómo se ejecutaron las fases uno y dos establecidas y de ser necesario satisfacer las necesidades laborales detectadas, la determinación de necesidades individuales de los colaboradores de la Escuela estará a cargo de la comisión de detección de necesidades y diagnóstico de la satisfacción laboral efectuando el estudio con entrevistas a los Jefes de Área y Departamento para conocer las fortalezas y debilidades administrativas que presentan los colaboradores asimismo deben llenar la boleta de detección de necesidades individuales para analizar la información recabada realizando este análisis a los seis meses de ejecutadas las fases uno y dos presentando informes gerenciales al Coordinador (a) del Comité quien supervisará los procedimientos laborales que conlleve la realización de esta fase e informará al Director(a) de los resultados obtenidos.

Se presenta la propuesta de la boleta de detección de necesidades individuales.

A. Presentación

La aplicación de la boleta de detección de necesidades individuales se considera importante debido a que es indispensable la retroalimentación de las fases a implementar y a ejecutar por lo que al presentar alguna desviación en las acciones administrativas ejecutadas por los colaboradores sea posible la incorporación y adaptación de medidas correctivas para su desarrollo eficiente y eficaz.

B. Objetivos

- Detectar las necesidades individuales de los colaboradores para fortalecer su capacidad laboral y se puedan desarrollar laboralmente en la ejecución de las actividades administrativas asignadas, en el período de un año.
- Satisfacer laboralmente las necesidades individuales de los colaboradores para un mejor desenvolvimiento laboral en el ejercicio de sus funciones, en el período de un año.

Cuadro 20

**C. Propuesta de la boleta de detección de necesidades individuales
Escuela de Trabajo Social
Universidad de San Carlos de Guatemala
julio de 2012**

BOLETA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES INDIVIDUALES

La presente boleta tiene como objetivo conocer las necesidades individuales de los colaboradores asignados en las diferentes áreas de trabajo de la Escuela, se le solicita responda con honestidad y objetividad las siguientes preguntas que puede señalar con una X :

1. ¿El liderazgo de su jefe inmediato cumple con sus expectativas que tiene usted como trabajador de la Escuela influyendo positivamente en la ejecución de las atribuciones asignadas, indique logros laborales?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

2. ¿Usted es un trabajador participativo, comunicativo, creativo, comprometido en sus labores con autoridad y responsabilidad de solucionar inconvenientes laborales y presentar propuestas de solución para el mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional, indique logros laborales?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

3. ¿En su área de trabajo se practica el trabajo en equipo para unificar esfuerzos laborales y propiciar una comunicación efectiva por lo que son reconocidos los logros de trabajo y satisfechas sus necesidades laborales, indique logros laborales?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012

La utilización de la boleta de detección de necesidades individuales incurre en costos los cuales se detallan a continuación:

Cuadro 21

Costo de la boleta de detección de necesidades individuales

Concepto	Costo Aproximado
Boleta de detección de necesidades individuales, doscientos para la investigación (2 X Q.15.00)	Q. 30.00
Monto aproximado	Q.30.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

D. Evaluación

Se evaluará para tener un diagnóstico tres meses después de la implantación de los programas de satisfacción laboral, analizando con efectividad, eficiencia y eficacia la información recopilada en la boleta propuesta que representa una herramienta administrativa para obtener datos fidedignos y confiables.

E. Responsable

. Comisión de detección de necesidades y diagnóstico de la satisfacción laboral

F. Supervisión

Coordinador (a) del Comité

3.11 Fase 5: Proporcionar los satisfactores laborales adecuados a las necesidades

Analizada la situación actual de los factores intrínsecos y extrínsecos del clima organizacional de la Escuela y en caso se detectarán necesidades laborales de los colaboradores, los responsables de proporcionar los satisfactores laborales serán los Jefes de Área y Departamento unificando esfuerzos laborales con el Comité que dirigirá y orientará las actividades administrativas con eficiencia y eficacia que le competen en función de mejorar el entorno laboral, en este aspecto el Comité y sus comisiones integradas serán los responsables de facilitar la ejecución en los planes de acción con sus respectivos programas propuestos para lograr las estrategias y objetivos establecidos, la supervisión estará a cargo de el (la) Coordinador (a) del Comité quien informará del requerimiento de satisfactores laborales al Director (a) de la Escuela y la evaluación de la fase se hará en el término de siete meses detallando informes gerenciales que permitan un control adecuado de los resultados obtenidos para fortalecer la gestión administrativa influyendo en las actitudes laborales y maximizar las potencialidades de los colaboradores logrando optimizar la ejecución de las atribuciones administrativas asignadas.

3.12 Fase 6: Retroalimentación

Con los resultados obtenidos de los programas de satisfacción laboral propuestos, se analizarán los avances significativos o inconvenientes laborales en la aplicación de las fases implementadas con la ejecución de los planes de acción con sus programas respectivos para las medidas correctivas necesarias logrando así la eficiencia y eficacia de los colaboradores para que alcancen la excelencia laboral en sus acciones administrativas, y la retroalimentación es indispensable y se aplicará a los ocho meses de ejecutadas las fases que le anteceden estando

a cargo de la comisión de monitoreo, control y seguimiento para fortalecer los conocimientos de los Jefes de Área y Departamento para que puedan aplicarlos de manera efectiva en función de ejercer un liderazgo transformador e influir positivamente en las actitudes laborales de los colaboradores y maximizar sus potencialidades laborales para lograr los objetivos establecidos en su área de trabajo y a nivel organizacional, la responsabilidad de la supervisión efectiva la ejercerá el (la) Coordinador (a) del Comité dando a conocer los resultados obtenidos de esta fase al Director (a), propiciando así el mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela.

3.13 Fase 7: Evaluación de los programas de satisfacción laboral

La evaluación de la fase siete la realizará la comisión de monitoreo, control y seguimiento para determinar los avances significativos o atrasos en el desarrollo de las actividades administrativas de la implementación de las fases establecidas y conocer si ha funcionado o no la ejecución de los programas de satisfacción laboral con sus respectivos planes de acción, determinando si se han logrado los objetivos establecidos y como optimizar los resultados de trabajo esperados así los Jefes de Área y Departamento aplicarán con eficiencia y eficacia la ejecución de atribuciones asignadas a los colaboradores en función de un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela. Los programas propuestos serán evaluados a través del índice de satisfacción laboral al cumplimiento de un año de su ejecución con la misma boleta del análisis del clima organizacional a diseñar por el Comité y Jefes de Áreas y se presentará el informe gerencial correspondiente al Coordinador (a) del Comité quien supervisará la fase establecida e informará al Director (a) de la Escuela de la funcionalidad administrativa de los programas propuestos.

- **Índice de satisfacción laboral**

Para determinar la satisfacción laboral e insatisfacción laboral de los colaboradores de la Escuela se utilizará la misma boleta de encuesta que se utilizó para analizar la situación actual del clima organizacional. El propósito de aplicar dicha boleta es conocer la satisfacción ó insatisfacción laboral como sus causas y las nuevas necesidades laborales a la fecha de evaluación y se propicie la vigencia y mejoramiento continuo de los programas propuestos. La boleta para evaluar el índice de satisfacción laboral será diseñada por el Comité y Jefes de Área y Departamento correspondiente. La utilización de la boleta para establecer el índice de satisfacción o insatisfacción laboral incurre en costos y a continuación se detalla:

Cuadro 22

Costo de la boleta de índice de satisfacción o insatisfacción laboral

Concepto	Costo Aproximado
Boleta de diagnóstico del clima organizacional para la evaluación, (área administrativa y académica) (2XQ.15.00)	Q. 30.00
Monto aproximado	Q. 30.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

Cuadro 23
Costo total de la Implantación de los Programas de Satisfacción Laboral

Fases para implantar los programas de satisfacción laboral	Costos Alternativa 1	Costos Alternativa 2	Costos Alternativa 3	Costos Aproximados
Fase 1: Sensibilización y concientización				
Creación del Comité				Q. 200.00
Programa: "Liderazgo"	Q. 300.00	Q.1,600.00	Q. 9,960.00	
Programa: "Reconocimiento a los colaboradores"				Q.12,079.00
Programa: "Participación de los colaboradores"	Q. 300.00	Q.1,600.00	Q.11,900.00	
Programa: "Capacitación"	Q. 300.00	Q.1,600.00	Q.10,010.00	
Fase 2: Impulsar un ambiente de confianza mutua				
Programa: Trabajo en equipo"	Q. 300.00	Q.1,600.00	Q.11,850.00	
Programa: "Comunicación"	Q. 300.00	Q.1,600.00	Q. 9,200.00	Q.1,160.00
Fase 3: Análisis del clima organizacional				Q. 30.00
Boleta de análisis del clima organizacional				Q. 30.00
Fase 4: Determinación de las necesidades individuales				Q. 30.00
Boleta de determinación de las necesidades individuales				Q. 30.00
Fase 7 : Evaluación de los programas de satisfacción laboral				Q. 30.00
Boleta de índice de satisfacción o insatisfacción laboral				Q. 30.00
Monto aproximado	Q.1,500.00	Q.8,000.00	Q.52,920.00	Q.13,529.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012.

3.14 Financiamiento

La alternativa 1 referente a la capacitación interna en la Universidad de San Carlos de Guatemala en la División de Desarrollo Académico (DDA) y la oferta de cursos libres es la más factible de elegir porque sería de forma inmediata por la disponibilidad de cursos administrativos que pueden elegir los jefes y colaboradores de la Escuela para fortalecer sus capacidades laborales para alcanzar la excelencia laboral y el logro de los objetivos organizacionales.

La alternativa 2 presenta la propuesta de capacitación del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) dispone de cursos administrativos con precios cómodos por lo que se requiere de una inversión menor para capacitar de forma inmediata a los Jefes y colaboradores con financiamiento propio de la Escuela de trabajo Social luego de estudiada, analizada y evaluada la alternativa de capacitación propuesta y autorizada por el (la) director (a).

La alternativa 3 requiere de una inversión mayor para implantar la presente propuesta con sus programas de satisfacción laboral entre los cuales están liderazgo, reconocimiento a los colaboradores, participación de los colaboradores, capacitación, trabajo en equipo y comunicación por lo cual se sugiere que para su implantación y pueda ser ajustada al presupuesto de la Escuela, luego de ser estudiada, analizada y evaluada por el Consejo Directivo o bien el (la) Director (a) contactar entidades privadas o estatales dedicadas al trabajo social y que estén en la buena disposición de apoyar estas propuestas de mejoramiento continuo en el proceso de trabajo de las Unidades académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Cuadro 24

Programación y calendarización de los programas de satisfacción laboral

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	JUL' 12	AGO' 12	SEP' 12	OCT' 12	NOV' 12	DIC' 12	ENE' 13	FEB' 13	MAR' 13	ABR' 13	MAY' 13	JUN' 13
Presentación de propuesta al Consejo Directivo	Autora de la propuesta												
Reunión del Consejo Directivo para aprobación de la propuesta	Autoridades institucionales												
Reunión para dar a conocer los programas a los Jefes de Área y Departamento	Comité												
Desarrollo del programa de liderazgo	Comité y Jefes de Área y Departamento												
Desarrollo del programa reconocimiento a los colaboradores	Jefes de Área y Departamento												
Desarrollo de programa participación de los colaboradores	Jefes de Área y Departamento												
Desarrollo del programa capacitación	Jefes de Área y Departamento												
Desarrollo del programa trabajo en equipo	Jefes de Área y Departamento												
Desarrollo del programa comunicación	Jefes de Área y Departamento												
Reuniones ejecutivas para verificar el desarrollo de los programas	Comité y Jefes de Área y Departamento												

CONCLUSIONES

Con la investigación de las causas de la deficiencia administrativa en los factores del clima organizacional de la Escuela se realizó el análisis de la situación actual y se concluye con lo siguiente:

1. En la Escuela de Trabajo Social de la USAC se analizó que no se aplica con efectividad los siguientes factores del clima organizacional: desarrollo personal, liderazgo, reconocimiento, trabajo en equipo, participación, comunicación, supervisión, ambiente de trabajo, y capacitación provocando un ambiente laboral inadecuado que influye de manera negativa en el logro de los objetivos organizacionales lo cual propicia alto porcentaje de insatisfacción laboral en los colaboradores.
2. Con la investigación documental y de campo se pudo obtener información necesaria y determinar que la falta de factores intrínsecos y extrínsecos generan la ausencia de la satisfacción laboral debido a la decreciente fluidez del proceso laboral efectivo, porque no se cuenta con un liderazgo transformador que dirija e impulse al recurso humano en función de ejecutar con excelencia laboral las atribuciones asignadas para agilizar el proceso de trabajo, lo cual provoca deficiencias administrativas que propician atrasos e inconvenientes laborales los cuales no son resueltos por los colaboradores en el ejercicio de sus funciones de trabajo.
3. Se determinó que por la falta de programas de satisfacción laboral no se cuenta con un sistema de trabajo que permita la detección de necesidades laborales y la respectiva satisfacción laboral, lo cual no genera el desarrollo laboral de los colaboradores asimismo no fomenta el compromiso de lograr

los objetivos y metas establecidos, siendo desfavorable para el buen funcionamiento del proceso de trabajo y minimiza su capacidad laboral y los beneficios organizacionales propiciando una actitud negativa en el proceso laboral y ante futuros cambios.

4. El recurso humano de la Escuela no está sensibilizado y concientizado de la importancia de ejecutar las acciones administrativas con efectividad para el logro de la excelencia laboral y mejoramiento continuo del proceso laboral en su área de trabajo y a nivel organizacional por lo que su capacidad laboral no es desarrollada al máximo conformando debilidades administrativas en la gestión laboral.

5. Detectadas las causas de la insatisfacción laboral generada por el bajo nivel de aplicación de los factores intrínsecos y extrínsecos del clima organizacional se concluye que por no contar con planes de acción a seguir para un buen desarrollo de actividades administrativas en el proceso laboral se hace necesario que se implemente los programas de satisfacción laboral propuestos.

RECOMENDACIONES

La implementación de los programas de satisfacción laboral requieren de alternativas de soluciones factibles de aplicar, por lo cual se dan las siguientes recomendaciones:

1. Para un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela a través de sus colaboradores se sugiere implementar la presente propuesta que incluye la creación del Comité de mejoramiento continuo y los programas de liderazgo, reconocimiento a los colaboradores, participación de los colaboradores, capacitación, trabajo en equipo, y comunicación para ejecutar con eficiencia y eficacia las atribuciones asignadas y lograr los objetivos establecidos en los programas y a nivel organizacional.
2. Los Jefes de Área y Departamento deben aplicar sus atribuciones asignadas con eficiencia y eficacia en el desarrollo de los programas ejerciendo un liderazgo transformador en función de influir positivamente en las actitudes laborales de los colaboradores para ejecutar sus atribuciones asignadas con eficiencia y eficacia para alcanzar la excelencia laboral asimismo los objetivos establecidos en los programas propuestos y a nivel organizacional permitiendo fortalecer la capacidad laboral de los colaboradores que propiciará un alto nivel de desarrollo de las funciones administrativas que deben ejercer los líderes de la Escuela.
3. Se requiere de una capacitación administrativa y una actitud positiva para lograr un liderazgo sensible y consciente que esté en función de detectar las necesidades laborales de los colaboradores y la capacidad de impulsarlos laboralmente para que participen en la toma de decisiones, aportar ideas nuevas, soluciones de trabajo para cumplir con su compromiso laboral de ejecutar las tareas asignadas con eficiencia y eficacia así como el logro de los objetivos y metas establecidos en la Escuela.

4. Los Jefes de Área y Departamento deben propiciar un ambiente de confianza mutua con una interacción efectiva y comunicación asertiva con los colaboradores para que adopten una actitud positiva y adquieran la sensibilización y concientización laboral de la importancia de ejecutar con efectividad las acciones administrativas que permita un óptimo desarrollo laboral en su área de trabajo y a nivel organizacional y así sientan el sentido de pertenencia laboral y estén en la buena disposición de ejercer su capacidad laboral en la ejecución de las atribuciones asignadas.

5. Con la propuesta de los programas de satisfacción laboral los líderes deben priorizar proporcionarle a los colaboradores los factores satisfactorios y maximizar sus potencialidades como las probabilidades de éxito en su gestión administrativa para fortalecer su capacidad laboral y elevar su nivel de desarrollo de trabajo alcanzando los objetivos establecidos en las áreas de trabajo y a nivel organizacional con una actitud positiva ante los futuros cambios y permanecer con el mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela.

BIBLIOGRAFIA

1. **Chiavenato Idalberto.** Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. Mc Graw Hill. México. Año 2009. Páginas 524.
2. **Chiavenato Idalberto .** Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición. Páginas. 225 a la 231.
3. **Keith Davis. John W. Newstrom.** Comportamiento Humano en el trabajo. Séptima edición. Mc Graw Hill. México. Año 1995. Páginas 539.
4. **Keith Davis. John W. Newstrom.** Comportamiento Humano en el trabajo. Undécima Edición. Mc Graw Hill. México. Año 2003. Páginas 622.
5. **Koontz Harold.** Administración una Perspectiva Global. MacGrawHill. 1994. Décima edición. México. 745 páginas.
6. **Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo.** Guía Práctica Sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. Sexta Edición. Primera reimpresión, Litografía Cimgra, Centro de Impresiones Gráficas, diciembre 2005. Páginas 281.
7. **Reyes Ponce Agustín.** Administración Moderna. Limusa. 1996. México. cuarta edición. 480 páginas.
8. **Robbins Stephen P.** Comportamiento organizacional. Décimotercera edición. Pearson Educación. México. Año 2009. Páginas 752.
9. **Universidad de San Carlos de Guatemala.** Catálogo de estudios. Departamento de Registro y Estadística. Año 1993. 430 páginas.

Páginas web consultadas

10. <http://es.wikipedia.org/wiki/productividad>. Consultada el 28/9/11.
11. <http://promonegocios.net/administración/deficinición/administración/ht>. Consultada el 28/9/11.
12. <http://psicologaobalderas.blogspot.com/2008/07/calidad-laboral.html> Consultada el 29/9/11.
13. <http://trabajosocial.usac.edu.gt/> Organización. Funciones Básicas. -En línea- Consultada el 12 de noviembre de 2011.
14. [http://www.insth.es/InshtWeb/Contenidos/Documnetacion/FichasTecnicas/NTP/ Ficheros/201 a 300/nt](http://www.insth.es/InshtWeb/Contenidos/Documnetacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/201 a 300/nt). Consultada el 28/9/11.
15. <http://www.usac.edu.gt/csu.php> Capítulo IV de las unidades académicas artículos 32 al 35. Páginas 524. -En línea- Consultada el 12 de noviembre de 2011.