

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

**“PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL DE LA  
ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA DE LA UNIVERSIDAD  
DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”**

**BLANCA ELIZABETH SOSA VELÁSQUEZ**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, MARZO DE 2013**

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

**“PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL DE LA  
ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA DE LA UNIVERSIDAD  
DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
POR

**BLANCA ELIZABETH SOSA VELÁSQUEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, ENERO DE 2013

**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. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración - Finanzas	Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo
Mercadotecnia - Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

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

Presidente:	Lcda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Secretario:	Lic. Juan Gabriel Lucas Guzmán
Examinador:	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

Guatemala, 17 de Julio de 2012

Licenciado

**José Rolando Secaida Morales**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

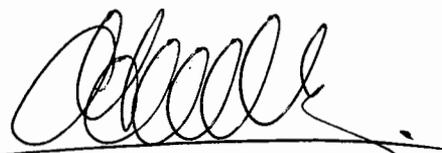
Su Despacho

Señor Decano:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho, con fecha cinco de septiembre de dos mil once, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis titulado: **“PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL DE LA ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”**, elaborado por la estudiante Blanca Elizabeth Sosa Velásquez, con carné estudiantil 9110447.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los trámites correspondientes para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado  
Administrador de empresas  
Colegiado No. 1,804



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

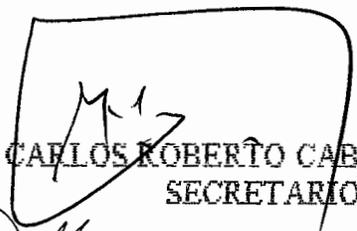
Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
CATORCE DE FEBRERO DE DOS MIL TRECE.**

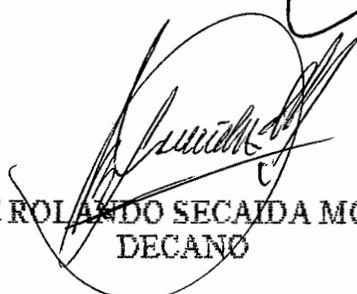
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 1-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de enero de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 161-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 11 de septiembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL DE LA ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante BLANCA ELIZABETH SOSA VELÁSQUEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO

Smp.





## **DEDICATORIA**

- A DIOS:** Por la bendición de la vida, sabiduría y fortaleza que me permitieron culminar mi carrera profesional.
- A MIS PADRES:** Marcela Velásquez  
Enrique Sosa (QEPD)  
Por su invaluable apoyo y que este triunfo sea una pequeña retribución a sus múltiples esfuerzos.
- A MI FAMILIA:** Por el apoyo incondicional que me brindaron para poder alcanzar este triunfo.
- A MIS AMIGOS (AS):** Por acompañarme en cada etapa de mi vida y por todos los momentos compartidos que están en mi corazón.
- AGRADECIMIENTO:** A la Universidad de San Carlos de Guatemala  
A la Facultad de Ciencias Económicas  
A la Licda. Geidy Magali De Mata, Directora de la Escuela de Ciencia Política por la oportunidad de realizar el estudio.

## ÍNDICE

No.	Contenido	Pág.
	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
	<b>CAPÍTULO I</b>	
	<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1.	Definición de universidad	1
1.1.1.	Definición de facultad	1
1.1.2.	Definición de escuela no facultativa	2
1.2.	Administración	2
1.2.1.	Proceso administrativo	3
1.3.	Cultura organizacional	6
1.3.1.	Clima organizacional	7
1.4.	Motivación	14
1.4.1.	Programa de motivación	22
	<b>CAPÍTULO II</b>	
	<b>DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
	<b>DE LA ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA</b>	
2.1.	Antecedentes de la Escuela de Ciencia Política	27
2.2.	Marco filosófico	29
2.2.1.	Misión	29
2.2.2.	Visión	30
2.2.3.	Objetivos	31
2.3.	Estructura organizacional	32
2.4.	Metodología de la investigación	33
2.4.1.	Elaboración del instrumento (encuesta de clima organizacional)	36
2.4.2.	Prueba piloto	37
2.4.3.	Obtención de la información	37

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
2.4.4.	Tabulación de la información	38
2.4.5.	Criterios de análisis	38
2.4.6.	Análisis e interpretación de resultados	40
2.5.	Características de las unidades de análisis	41
2.6.	Resultados por factor evaluado en el clima organizacional	42
2.6.1.	Motivación	42
2.6.2.	Comunicación	45
2.6.3.	Trabajo en equipo	48
2.6.4.	Participación del empleado	50
2.6.5.	Relaciones interpersonales	52
2.6.6.	Satisfacción laboral	54
2.6.7.	Conflictos	57
2.6.8.	Resolución de conflictos	59
2.6.9.	Reconocimiento al colaborador	61
2.6.10.	Capacitación y desarrollo	63
2.6.11.	Liderazgo	66
2.6.12.	Pregunta de opinión	68
2.7.	Análisis e interpretación de resultados	74
2.7.1.	Área docente	76
2.7.2.	Área administrativa	78

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA “PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL DE LA ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”**

3.1.	Presentación	82
3.2.	Justificación	84
3.3.	Objetivos	85

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
3.4.	Alcances	86
3.5.	Gestión inicial	86
3.6.	Metodología	87
3.7.	Recursos	87
3.8.	Cronograma de desarrollo del programa	89
3.9.	Descripción del contenido de la propuesta	90
3.9.1.	Fase I. Sensibilización y concientización de las autoridades, coordinadores y jefes inmediatos	91
3.9.2.	Fase II. Establecer una comunicación efectiva	123
3.9.3.	Fase III. Impulsar un ambiente de confianza mutua	128
3.9.4.	Fase IV. Evaluación de la implementación de programa motivacional	137
3.10.	Costo de implementación del programa motivacional	138
3.11.	Análisis costo beneficio	139
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>141</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>		<b>142</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>143</b>
<b>ANEXO</b>		<b>145</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Pág.
1	Descripción de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow	16
2	Afirmaciones clave por factor Escuela de Ciencia Política	39
3	Características de las unidades de análisis Escuela de Ciencia Política	41
4	Resultados del factor motivación personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	43
5	Resultados del factor comunicación personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	46
6	Resultados del factor trabajo en equipo personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	48
7	Resultados del factor participación del empleado personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	50
8	Resultados del factor relaciones interpersonales personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	52
9	Resultados del factor satisfacción laboral personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	55
10	Resultados del factor conflictos personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	57
11	Resultados del factor resolución de conflictos personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	59
12	Resultados del factor reconocimiento al colaborador personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	61
13	Resultados del factor capacitación y desarrollo personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	64
14	Resultados del factor liderazgo personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	66
15	Factores motivacionales susceptibles de mejora a criterio del personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	73

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
16	Resumen de los resultados del clima organizacional personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	75
17	Programa general de la propuesta para colaboradores área docente y administrativa Escuela de Ciencia Política	90
18	Plan de acción Cursos, fase sensibilización y concientización Escuela de Ciencia Política	92
19	Recursos financieros, opción No. 1 Curso "Importancia de la motivación de los colaboradores"	95
20	Recursos financieros, opción No. 2 Curso "Importancia de la motivación de los colaboradores"	96
21	Recursos financieros, opción No. 1 Curso "Diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC–"	98
22	Recursos financieros, opción No. 2 Curso "Diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC–"	98
23	Recursos financieros, opción No. 1 Curso "Manejo y resolución de conflictos"	100
24	Recursos financieros, opción No. 2 Curso "Manejo y resolución de conflictos"	101
25	Plan de acción Programa "Motivación" área docente, Escuela de Ciencia Política	103
26	Recursos financieros Programa "Motivación" área docente, Escuela de Ciencia Política	107
27	Plan de acción Programa "Motivación" área administrativa Escuela de Ciencia Política	109
28	Recursos financieros Programa "Motivación" área administrativa, Escuela de Ciencia Política	112
29	Plan de acción Programa "Reconocimiento al colaborador" área docente, Escuela de Ciencia Política	115
30	Recursos financieros Programa "Reconocimiento al colaborador" área docente, Escuela de Ciencia Política	118
31	Plan de acción Programa "Reconocimiento al colaborador" área administrativa, Escuela de Ciencia Política	120

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
32	Recursos financieros Programa “Reconocimiento al colaborador” área administrativa, Escuela de Ciencia Política	122
33	Plan de acción Programa “Comunicación” área docente y administrativa, Escuela de Ciencia Política	124
34	Recursos financieros, opción No. 1 Programa “Comunicación” área docente y administrativa, Escuela de Ciencia Política	127
35	Recursos financieros, opción No. 2 Programa “Comunicación” área docente y administrativa Escuela de Ciencia Política	128
36	Plan de acción Programa “Participación del colaborador” área docente, Escuela de Ciencia Política	130
37	Recursos financieros Programa “Participación del colaborador” área docente, Escuela de Ciencia Política	132
38	Plan de acción Programa “Trabajo en equipo” área docente y administrativa, Escuela de Ciencia Política	134
39	Recursos financieros, opción No. 1 Programa “Trabajo en equipo” área docente y administrativa, Escuela de Ciencia Política	136
40	Recursos financieros, opción No. 2 Programa “Trabajo en equipo” área docente y administrativa, Escuela de Ciencia Política	137
41	Costo de implementación del programa motivacional Escuela de Ciencia Política	138

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Tipos de necesidades, representación en el entorno organizacional	17
2	Comparación de las teorías de motivación de Maslow y Herzberg	20
3	Fases para implementar un programa de motivación	23

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Pág.
1	Organigrama General Escuela de Ciencia Política	33
2	Percepción del factor motivación personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	44
3	Percepción del factor comunicación personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	47
4	Percepción del factor trabajo en equipo personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	49
5	Percepción del factor participación del empleado personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	51
6	Percepción del factor relaciones interpersonales personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	53
7	Percepción del factor satisfacción laboral personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	56
8	Percepción del factor conflictos personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	58
9	Percepción del factor resolución de conflictos personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	60
10	Percepción del factor reconocimiento al colaborador personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	62
11	Percepción del factor capacitación y desarrollo personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	65
12	Percepción del factor liderazgo personal docente y administrativo Escuela de Ciencia Política	67
13	¿Qué acciones considera que deberían tomar las autoridades para que usted se sienta motivado para realizar su trabajo? Área docente, Escuela de Ciencia Política	69
14	¿Qué acciones considera que deberían tomar las autoridades para que usted se sienta motivado para realizar su trabajo? Área administrativa, Escuela de Ciencia Política	71

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas privadas y estatales le han dado mayor importancia a la motivación de los colaboradores, debido a que éstos son el elemento más importante dentro del funcionamiento de las mismas. Las personas tienen una serie de necesidades que satisfacen a través de su trabajo, por lo que debe existir el interés de motivarlos para que realicen sus actividades con eficiencia y eficacia en pro de la consecución de los objetivos de la institución.

En el caso de la Escuela de Ciencia Política, este aspecto se debe fortalecer debido a dos procesos muy importantes que actualmente está realizando; la reestructuración curricular, que tiene como objetivo actualizar los contenidos de los cursos de las tres carreras que imparte y el proceso de acreditación de las carreras a nivel Centroamericano por medio del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior –SINAES-; en el caso de éste último el papel que desempeñan los colaboradores para el logro de objetivos institucionales es importante, ya que de acuerdo a las evaluaciones realizadas en el proceso es un elemento que se encuentra con serias deficiencias y debe ser mejorado.

Con base en lo anterior, se realizó el trabajo de tesis titulado “Programa motivacional para el personal de la Escuela de Ciencia Política de la Universidad de San Carlos de Guatemala”, el cual es un aporte para que el colaborador mejore su satisfacción laboral.

El informe realizado consta de tres capítulos, en los que se describe de manera detallada información relevante de la investigación. El capítulo uno, está conformado por los aspectos teóricos que se relacionan con la presente investigación.

En el capítulo II, se presentan los antecedentes de la institución, los resultados del diagnóstico de clima organizacional y el análisis de la información obtenida a través de las entrevistas y encuestas realizadas a los colaboradores de la unidad académica, con lo cual fue posible identificar las debilidades en cuanto a motivación que presentan.

El capítulo III contiene la propuesta de un programa motivacional, apropiado a la situación encontrada, que se fundamenta con el marco teórico incluido en el primer capítulo, dicha propuesta incluye cursos de capacitación para autoridades, jefes inmediatos y coordinadores; además, programas dirigidos a los colaboradores de cada área de la Escuela orientados a motivar al personal de acuerdo a las necesidades detectadas y a los resultados obtenidos del estudio realizado.

Por último se incluyen las conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada para realizar el estudio.

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Definición de universidad**

La Real Académica Española define universidad como: “Institución de enseñanza superior que comprende diversas facultades, y que confiere los grados académicos correspondientes. Según las épocas y países puede comprender colegios, institutos, departamentos, centros de investigación, escuelas profesionales” La universidad puede ser pública o privada. En el caso de Guatemala existe únicamente una universidad pública y varias universidades privadas.

Según el Artículo 82 de la Constitución Política de la República de Guatemala, “la Universidad de San Carlos de Guatemala, es una institución autónoma, con personalidad jurídica. En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad, dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del Estado y la educación profesional universitaria estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales.” (3:38)

La Universidad de San Carlos de Guatemala, está integrada por Facultades, Institutos, Departamentos y Dependencias, entre éstas se encuentran las Escuelas no facultativas como la Escuela de Ciencia Política.

#### **1.1.1. Definición de facultad**

La Real Academia Española define facultado como: “Cada una de las grandes divisiones de una universidad, correspondiente a una rama del saber, y en la que se dan las enseñanzas de una carrera determinada o de varias carreras afines”.

En el caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala, las facultades tienen en sus decanos a las autoridades máximas y son quienes las representan y participan en el Consejo Superior Universitario con voz y voto en las decisiones que de este emanan.

### **1.1.2. Definición de escuela no facultativa**

Partiendo de la definición de facultad, las escuelas no facultativas, forman parte de la universidad y funcionan de forma independiente de cualquier facultad, en las cuales se imparte conocimientos de una carrera determinada o de varias afines. A diferencia de las facultades, las escuelas son unidades académicas sin representación en el Consejo Superior Universitario y, por lo tanto, tampoco tienen voz ni voto en las decisiones que en este órgano se tomen.

## **1.2. Administración**

La función principal de la administración es guiar a cualquier empresa, organización o institución a conseguir los objetivos para los cuales fue creada. Su importancia radica en que no importa el tipo de actividad que se realice, siempre va a valerse de alguna forma de la administración para llevarla a cabo. En este sentido, Koontz define la administración como “el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente alcancen objetivos seleccionados.” (8:6)

**Gestión administrativa:** “Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.”

**Gestión administrativa del recurso humano:** de acuerdo con Chiavenato, “La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con

las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (4:9) También dice que es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.

### **1.2.1. Proceso administrativo**

El proceso administrativo es una forma sistemática, grupo de elementos o fases interrelacionados que se desarrollan de forma dinámica y flexible, permite que las cosas se realicen por medio de los recursos disponibles, para dirigir y coordinar el elemento humano, de tal forma que se logre alcanzar los objetivos propuestos. Al respecto, el autor Benavides, considera que el “proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (2:25)

El proceso administrativo, tal como se mencionó anteriormente, se divide en cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control; sin embargo, para efectos de la presente investigación únicamente se enfocará el estudio en sus fases de planeación y dirección.

#### **a. Planeación**

“Es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.” (George A. Steiner) (8:125)

## **b. Dirección**

“La función administrativa de la **dirección** es el proceso de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.”  
(8:498)

La etapa de dirección del proceso administrativo, es importante para el éxito de toda organización porque involucra el comportamiento del recurso humano que integra la misma; de tal forma que, todo el personal realice una contribución real a los propósitos de la institución, además exige de quienes la dirigen la aplicación adecuada del liderazgo, un sistema de comunicación adecuado y oportuno que permita a todo el personal el trabajo en equipo y la coordinación de sus esfuerzos.

- **Elementos de dirección**

La dirección se vale de ciertos elementos para lograr dirigir e influir positivamente en los colaboradores, entre estos podemos mencionar: la comunicación, liderazgo, supervisión y motivación.

**Comunicación:** “la palabra comunicar proviene de latín *communicare* (comunicarse), “poner en común”. La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas.” (2:224)

La comunicación consiste en entender y ser entendido, compartir experiencias, dar y recibir conocimientos, es provocar un cambio, modificar ciertas conductas en los demás y en uno mismo; en las organizaciones es provocar un cambio y una acción para el bien de la compañía. Es importante para el funcionamiento interno de la organización, debido a que integra las funciones administrativas.

El autor Keith Davis, considera que cuando la comunicación es efectiva, mejora el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

**Liderazgo:** es un aspecto muy importante de la administración, debido a que el papel de líder es una de las principales funciones que debe desempeñar un administrador; por lo tanto, sin esta habilidad no podrá desempeñarse exitosamente, puesto que liderar y administrar son tareas complementarias. Tal como lo señala Koontz, "Liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales." (8:532)

**Supervisión:** el autor Reyes Ponce, la define como "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas." (10:340)

No se debe confundir con la función del control, en tanto que la supervisión se realiza de forma simultánea a la ejecución; en cambio, el control se realiza posterior a ella, aunque esto suceda en un corto tiempo. La supervisión se da en los mandos de nivel inferior, los que no tienen otros jefes inferiores. Estos mandos son transmisores no sólo de órdenes e informaciones, motivaciones, etc., de los jefes superiores, sino que a la vez de las inquietudes, temores, esperanzas, reportes, entre otros; de los colaboradores.

**Motivación:** "es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares." (8:497) Según Koontz, decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducirlos a actuar de determinada manera.

Motivar a las personas es señalarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen allí. Estar motivado es querer ir a

alguna parte por voluntad propia, o bien ser estimulado por cualquier medio disponible para ponerse en marcha. (Armstrong, 1991)

**Motivadores:** Koontz dice que los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Un motivador es algo que influye en la conducta de un individuo y hace la diferencia en lo que una persona realizará. Los administradores deben hacer uso de los motivadores que induzcan a la gente a desempeñarse efectivamente a favor de la organización a la que pertenece.

### **1.3. Cultura organizacional**

“Es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos.” (7:30)

“La *cultura organizacional* se edificará sobre la base de las relaciones particulares que se establezcan entre ella y la estructura de la organización, así como entre todos los miembros de la misma (directivos, grupos, equipos e individuos), pues son precisamente ellos quienes establecen vínculos cara a cara, como encargados de afrontar las tareas cotidianas.” (6:364)

De acuerdo con Franklin, los cimientos de la cultura organizacional se establecen cuando un grupo de personas que trabajan juntas afrontan al mismo tiempo una situación problemática y deben concebir una solución y es a partir de aquí que se va construyendo y se va enriqueciendo por la inducción o el refuerzo de pautas de comportamiento que genera el liderazgo.

### **1.3.1. Clima organizacional**

“El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.” (4:85)

Según Chiavenato, la imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, debido a que la satisfacción de ellas depende de otras personas –en especial de las que tienen autoridad-, por lo que es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. Una buena adaptación indica salud mental. Por lo tanto, al hablar de una persona mentalmente sana se hace referencia a personas que se sienten bien consigo mismas, se sienten bien con respecto a los demás y son capaces de enfrentar ellas mismas las exigencias de la vida.

Lo anterior aclara el nombre de clima organizacional, ya que este se refiere a las percepciones que el trabajador tiene del ambiente interno existente entre los miembros de una empresa y se encuentra estrechamente ligado al grado de motivación del empleado. Al encontrarse muy motivados, el clima permite establecer relaciones satisfactorias, existe el interés, la cooperación y colaboración entre los miembros de la organización; sin embargo, cuando existe poca motivación, el clima tiende a deteriorarse lo que provoca depresión, apatía, desinterés, etc., en algunos casos pueden surgir estados de agresividad, inconformidad; provocando conflictos tanto entre compañeros de trabajo como entre jefes y subalternos.

#### **a. Factores del clima organizacional**

Pueden aplicarse diversos factores para evaluar el clima organizacional; para fines de la presente investigación, se tomó como base las teorías de motivación

de la jerarquía de las necesidades de Maslow y la de los dos factores de Herzberg. A continuación se definen los factores que se estudiarán para diagnosticar el clima organizacional en la presente investigación:

**Motivación:** se refiere al estímulo o estímulos que impulsan a una persona a actuar o comportarse de cierta forma dentro de una organización. Según la teoría de Herzberg la motivación del colaborador tiene que ver con el contenido de cargo y produce un efecto de satisfacción duradera y aumento de la productividad; involucra sentimientos de crecimiento, reconocimiento profesional y de realización

**Comunicación:** según el autor Keith Davis, “la comunicación es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores.” (5:53)

La comunicación requiere de un emisor y un receptor, la comunicación es lo que el receptor comprende y no lo que el emisor dice. Ninguna organización puede existir sin comunicación ya que es imposible poder coordinar el trabajo sin ella y al final provocaría un serio problema. Cuando la comunicación es efectiva, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral. Por lo tanto, es importante informar a los colaboradores de lo que sucede dentro de la organización para que ellos se involucren y puedan responder de forma favorable para el logro de los objetivos de la misma.

**Trabajo en equipo:** “número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.” (11:257)

Según Robbins, el trabajo en equipo se realiza dentro de un contexto caracterizado por un clima de respeto y confianza mutua que resulta satisfactorio y gratificante. La característica del trabajo en equipo es el espíritu de complementariedad en la realización de tareas y actividades, en las que todos se consideran mutuamente responsables puesto que persiguen un propósito en común.

**Participación del empleado:** “Los administradores participativos consultan a sus empleados, con ello los hacen intervenir en problemas y decisiones para un efectivo trabajo en equipo. Los administradores participativos retienen para sí la responsabilidad última sobre la operación de sus unidades pero han aprendido a compartir la responsabilidad operativa con quienes realizan las labores.” (5:245)

Según Davis, el resultado es que los empleados experimentan la sensación de verse involucrados en las metas grupales. Por lo tanto, defina la “participación” como el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas.” La participación eleva la motivación ya que permite que los empleados comprendan y aclaren el camino. Cuando los individuos aceptan la responsabilidad de sus actividades grupales, ven un medio para realizar eficazmente una labor de la que se sientan responsables. Los trabajadores están dispuestos a trabajar activamente con los administradores en lugar de reactivamente contra ellos. Los trabajadores hacen a menudo sugerencias de mejoras tanto de calidad como de cantidad; aunque no todas las ideas son útiles, hay algunas suficientemente valiosas para producir mejoras a largo plazo.

**Relaciones interpersonales:** son conexiones que se entablan con otras personas, es una habilidad personal con la que el ser humano nace, pero debe desarrollar y perfeccionar en todo momento de la vida. Desde el punto de vista

laboral, las relaciones interpersonales son las resultantes de la interacción de las personas en el área de trabajo. Por lo tanto, se debe lograr que las relaciones establecidas tanto entre la dirección y el empleado sean desarrolladas y mantenidas conciliando los intereses de ambas partes. “Las muestras de calidez y confianza de los administradores en sus relaciones interpersonales tienen un positivo impacto en el bienestar psicológico y físico de los empleados, así como en su desempeño y satisfacción laboral.” (5:71)

**Satisfacción laboral:** “es una respuesta efectiva o emocional a diversos aspectos del trabajo que se desempeña.” (7:154)

Según Angelo Kinicki, en su libro de comportamiento organizacional, son cinco los modelos predominantes de satisfacción en el trabajo:

- El primer modelo propone, que la satisfacción depende del grado en que las características del trabajo le permiten al individuo satisfacer sus necesidades.
- Las discrepancias refieren, que la satisfacción es el resultado de expectativas cumplidas.
- El logro de valores indica, que la satisfacción resulta de la percepción de que el trabajo permite alcanzar valores laborales importantes para la persona.
- La equidad depende del grado de justicia con que se trata al colaborador, es la percepción que tiene el trabajador de que el resultado de su trabajo en relación con sus aportaciones son favorables comparados con las de otras personas.
- Y por último, los componentes de predisposición/genética, se fundamentan en la creencia de que la satisfacción en el trabajo depende en parte de rasgos personales y factores genéticos del individuo.

**Conflictos:** “un conflicto es un proceso en que una parte percibe que sus intereses se contraponen con los de la otra o resultan afectados negativamente por los intereses de esa otra parte.” (7:276)

Según el autor Kate Davis, Uno de los beneficios del conflicto es que las personas se ven estimuladas a buscar mejores procedimientos que conduzcan a mejores resultados. El conflicto también tiene posibles desventajas, sobre todo si es prolongado, se vuelve muy intenso o se le permite girar en torno a asuntos personales, debido a que la cooperación y trabajo en equipo pueden deteriorarse; además, puede crecer la desconfianza entre personas que deberían coordinar sus esfuerzos. Probablemente, el nivel de motivación de algunos empleados se reducirá; por lo tanto, es importante que los administradores estén conscientes del potencial de conflictos personales e intergrupales, prevean sus posibles resultados y hagan uso de las estrategias adecuadas de resolución de conflictos.

**Resolución de conflictos:** “los administradores actuales y futuros necesitan entender la dinámica de los conflictos y saber cómo manejarlos con efectividad (ya sea como participantes del conflicto o terceros que interceden en él.” (7:277)  
Según Kinicki, los administradores necesitan entender la dinámica de los conflictos y saber cómo manejarlos con efectividad (ya sea como participantes o como terceros que interceden en él). A comienzos de los años 70, los especialistas en comportamiento organizacional advirtieron que los conflictos tenían resultados positivos y negativos, que dependían de su naturaleza e intensidad.

Para las organizaciones existen dos tipos de conflictos, los funcionales y los disfuncionales; los primeros favorecen a los intereses organizacionales y los disfuncionales la ponen en riesgo porque obstaculizan el rendimiento organizacional. Ciertas situaciones generan más conflicto que otras. Cuando los

administradores conocen los antecedentes de los conflictos, están mejor capacitados para anticiparse a ello y emprender medidas para resolverlos si éstos se tornan disfuncionales.

Existen diferentes maneras de resolver conflictos, algunas enfocadas a las relaciones interpersonales y otras basadas en cambios estructurales. Entre estas están: la *omisión de la situación* que provoca el conflicto, *el allanamiento* (distensión) destacando los puntos de acuerdo y las metas comunes y restando importancia a los desacuerdos. *La negociación*, que es uno de los medios tradicionales para el enfrentamiento de conflictos, que trata de buscar acuerdos parciales con las opiniones o demandas de otra persona. Otra manera es intentar *modificar la conducta* de los individuos; sin embargo, esto es sumamente difícil.

Además de estas alternativas existen otras como la *intervención de una persona de más alto nivel en la organización*, quien decide sobre el asunto. Por otro lado, está la *solución de problemas* que privilegia la abierta confrontación de diferencias y el análisis de la situación en la forma más objetiva posible.

**Reconocimiento al colaborador:** según Chiavenato, los premios de reconocimiento son créditos concedidos a empleados o equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelos para los demás empleados de la organización. El premio de reconocimiento puede incluir la celebración del éxito del empleado o el equipo, para estimular a los demás a trabajar a favor de los objetivos de la organización. Además los programas de reconocimiento proporcionan retroalimentación positiva a los empleados.

**Capacitación y desarrollo:** el autor Franklin Fincowsky dice: que para comprender mejor el término de capacitación es preciso reconocer la necesidad

de la organización de reconocer las fallas o carencias que pudieran tener sus empleados, y de las actitudes y/o conocimientos que deben ser modificados o mejorados para aumentar su rendimiento, según el autor, “capacitar tiene que ver con otorgar a los trabajadores conocimientos más profundos para el correcto desempeño de las tareas específicas; fomentar el trabajo en equipo; ofrecer espacios de reflexión acerca de los aspectos que modificaría cada uno en la forma de realizar su trabajo o de relacionarse con sus pares o superiores, etc.” (6:89)

Capacitar a los empleados implica: brindarles herramientas que les permitan obtener mayor experiencia y conocimientos para desempeñar sus funciones, adecuar cada perfil individual a las exigencias de las competencias de los puestos y fomentar el desarrollo de habilidades y actitudes inherentes al trabajo y cargo que desempeñen. Para llevar a cabo un proceso de capacitación, es necesario detectar cuáles son las fallas, carencias y/o problemas de los colaboradores; entre los más comunes están: la carencia de conocimientos, problemas de ejecución y falta de experiencia práctica.

Para que la capacitación resulte efectiva, debe considerarse el nivel de motivación y las necesidades de los individuos a lo que se pretende dirigir, ésta no debe ser impuesta como algo obligatorio para que realmente exista incorporación de los contenidos.

La capacitación beneficia tanto a la organización como a los colaboradores, en el caso de la organización, mejora sus resultados y competitividad en el mercado y los individuos porque les brinda medio para lograr mayor eficiencia en su trabajo, así como para obtener crecimiento y desarrollo a nivel personal y profesional.

**Liderazgo:** “desde la perspectiva organizacional, *el liderazgo* es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una

empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación.” (6:294)

De acuerdo con el autor Harold Koontz, los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. La aptitud de líder se compone de cuatro ingredientes: 1) capacidad para hacer uso eficaz y responsable del poder, 2) capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones, 3) capacidad para inspirar a los demás y 4) capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera que responda ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

*“Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes.”* (8:534)

#### **1.4. Motivación**

El autor Angelo Kinicki, define la motivación como “los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos.” (7:142)

“Desde el punto de vista situacional y de desarrollo humano, la motivación se refiere a los objetivos y valores más inmediatos que la persona tiene en relación con su trabajo, mismos que pueden estar o no íntimamente ligados a las necesidades sociales o biológicas aprendidas, y que varían de manera notable de un individuo a otro según la edad, la etapa de desarrollo y la interacción que

establece con distintos grupos o equipos de la organización en que interviene.”  
(6:100)

#### **a. Teorías de motivación**

A lo largo de la historia organizacional se han propuesto una serie de teorías relacionadas con la motivación, las cuales tratan de explicar qué puede motivar a una persona a trabajar. Para la presente investigación se estudiarán y analizarán dos de ellas; la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores, de Herzberg.

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

En su teoría, Abraham Maslow se basa en la idea de que los seres humanos, trabajan con mayor eficacia cuando sus necesidades están satisfechas. Sugiere que los trabajadores pueden motivarse a todos los niveles, sin que para ello los empresarios deban pagarles más. Según esta teoría a medida que el ser humano satisface sus necesidades básicas, surgen otras más sofisticadas. El autor propuso que la motivación depende principalmente de cinco necesidades básicas; fisiológicas, de seguridad, de asociación o aceptación, de estimación y de autorrealización; y que éstas necesidades surgen de forma escalonada. A la vez estas necesidades las clasifica en dos grupos; las necesidades primarias, compuestas por las fisiológicas y de seguridad y las necesidades secundarias en las que se incluyen las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

**Cuadro 1**  
**Descripción de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow**

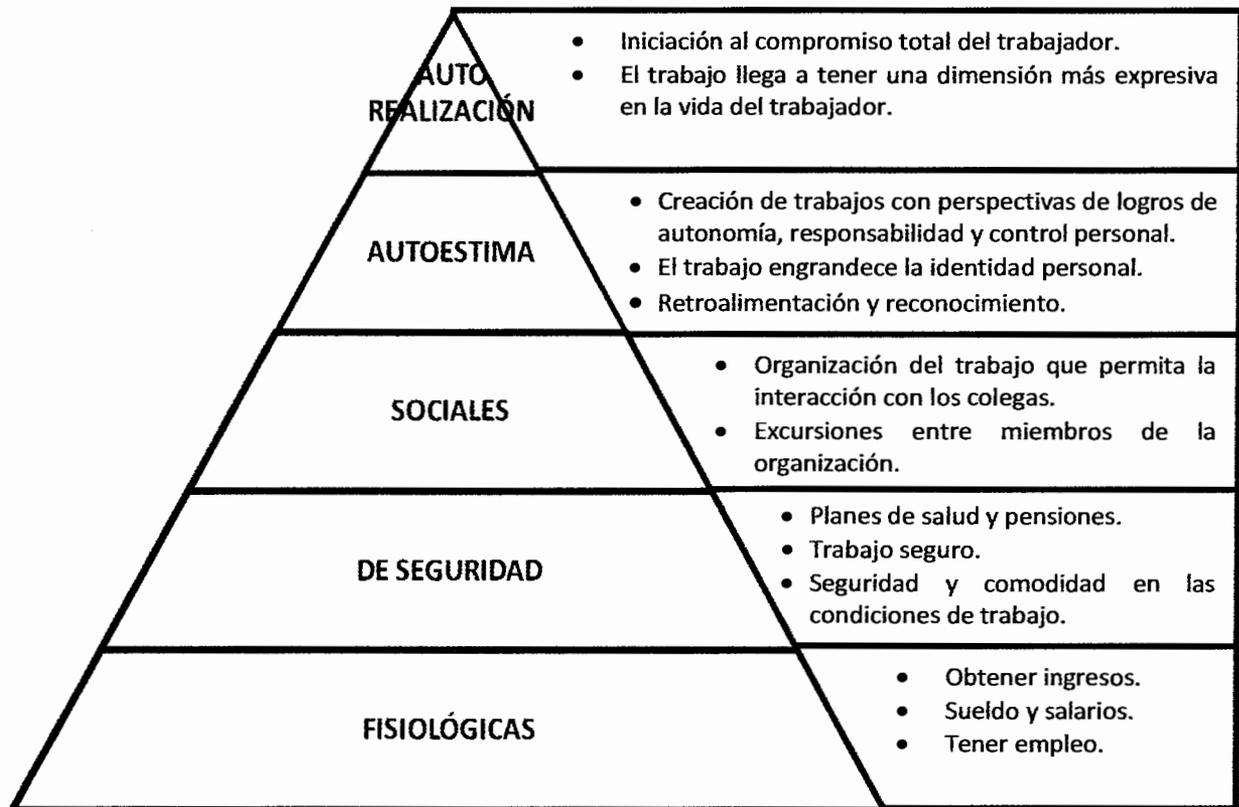
<b>TIPO DE NECESIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1. Fisiológicas</b>	Son las necesidades básicas para que el ser humano sobreviva, tales como: alimento, agua, abrigo, calor y sueño. Según Maslow, mientras estas no sean satisfechas en lo indispensable para conservar la vida, las demás no motivarán al individuo.
<b>2. De seguridad</b>	Se refieren a las necesidades de protección contra el peligro o las privaciones; como riesgos físicos, perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
<b>3. De asociación o aceptación</b>	Es la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
<b>4. De estimación</b>	Una vez el individuo satisface su necesidad de asociación o pertenencia, tiende a desear la estima tanto propia como de los demás.
<b>5. De autorrealización</b>	Maslow consideró esta necesidad como la más alta de su jerarquía. Es el deseo de llegar a ser lo que se es capaz a través de los talentos para optimizar el propio potencial y llegar a realizar algo valioso.

Fuente: elaboración propia con base en: Administración una perspectiva global. 11ª. Edición.  
 Koontz Harold. 1998. (8:507)

Según esta teoría en la medida en que las necesidades de cada nivel se satisfacen, las del siguiente nivel toman importancia. Los niveles de estas necesidades no son iguales para todas las personas y pueden variar el orden, sobre todo en la parte media de la jerarquía.

**Figura 1**

**Tipos de necesidades, representación en el entorno organizacional**



Fuente: Elaboración propia con base en: Comportamiento Organizacional. 1ª. Edición, Franklin F. Enrique. 2011 (6:105)

Para tener una mejor comprensión de la jerarquía de las necesidades, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Únicamente las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo guían hacia el logro de objetivos individuales.
- Al inicio de su vida el comportamiento del ser humano gira en torno a la satisfacción de las necesidades fisiológicas, las cuales son esenciales y hereditarias.
- A cierta edad, el individuo comienza a asumir nuevos patrones de necesidades, alcanzando el nivel de seguridad.

- En la medida que el individuo satisface sus necesidades primarias, experimenta lenta y gradualmente necesidades más complejas como las sociales, de estima y autorrealización.

- **Teoría de los dos factores de Herzberg**

Franklin expone en su libro Comportamiento Organizacional: que la teoría de Herzberg se basa en el entorno externo y el trabajo de la persona orientado hacia el exterior. Según esta teoría, la motivación del individuo depende de dos factores:

1. **Factores higiénicos:** son condiciones físicas que rodean al individuo cuando trabaja, incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo. Poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de las personas; sólo se proponen evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas que puedan afectar su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, evitan la insatisfacción y cuando son precarios producen insatisfacción por lo que se les denomina "*factores de insatisfacción.*" Forman el contexto del cargo, ellos incluyen:

- ✓ El entorno laboral y las condiciones de trabajo.
- ✓ Políticas de la empresa y de la administración.
- ✓ Relaciones con los superiores.
- ✓ Salarios.
- ✓ Estabilidad en el cargo.
- ✓ Relaciones con los colegas.
- ✓ Estatus.
- ✓ Seguridad.

2. **Factores motivacionales:** tienen que ver con el contenido del cargo y producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Estos involucran sentimientos de crecimiento, reconocimiento profesional y de realización, los que se manifiestan en la realización de tareas y actividades con un alto grado de desafío y de significado en el trabajo. Cuando son precarios producen pérdida de satisfacción y se denominan “*factores de satisfacción.*” Incluyen:

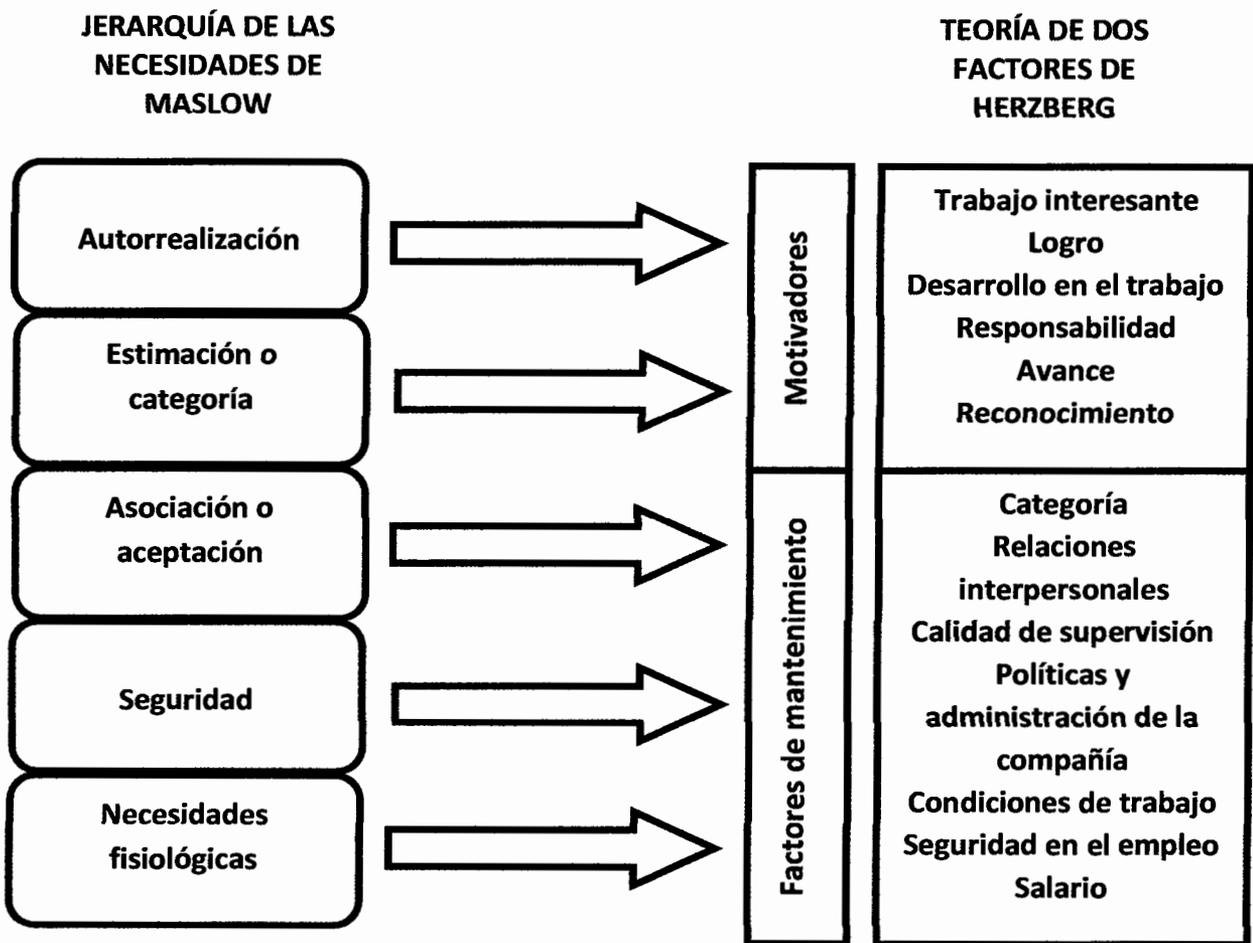
- ✓ Capacitación.
- ✓ Reconocimiento.
- ✓ Ascensos.
- ✓ Trabajo gratificante.
- ✓ Delegación de la responsabilidad.
- ✓ Utilización plena de las habilidades personales.
- ✓ Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).
- ✓ Posibilidades de desarrollo de carrera.
- ✓ Libertad de decidir cómo realizar un trabajo.
- ✓ Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- ✓ Simplificación del cargo.

Sintetizando se puede concluir que:

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido o actividades desafiantes y estimulantes que éstos conllevan; estos son llamados *factores motivadores*.
2. La insatisfacción en el cargo es función del entorno, la supervisión, de los colegas y del contexto general; estos son llamados *factores higiénicos*.
3. El empoderamiento aumenta la satisfacción: para que exista una mayor motivación en el cargo debe proporcionarse el enriquecimiento de las tareas aumentando de manera deliberada la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas implícitas en él.

4. Coincide en cierta medida con la teoría de Maslow, en el sentido de que los niveles más elementales de las necesidades humanas tienen desde el punto de vista relativo poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

**Figura 2**  
**Comparación de las teorías de motivación de Maslow y Herzberg**



Fuente: elaboración propia con base en: Administración una perspectiva global. 11ª. Edición. Koontz Harold. 1998. (8:508)

Como se indica en la figura 2, “los satisfactores e insatisfactores identificados por Herzberg se asemejan a los factores propuestos por Maslow.

El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas en una organización; no obstante, deben estar presentes, pues de lo contrario surgirá insatisfacción. Herzberg determinó que los factores del segundo grupo, o factores del contenido del trabajo, son los verdaderos motivadores, ya que pueden producir sensaciones de satisfacción. En caso de concederle validez a esta teoría de la motivación, es evidente que los administradores deben brindar considerable atención al mejoramiento del contenido del trabajo.” (8:508)

Según Angelo Kinicki, en los estudios realizados por Herzberg, éste descubrió grupos separados y distintos de factores relacionados con la satisfacción e insatisfacción; la primera guardó relación más fuerte con los logros, reconocimiento, características del puesto, responsabilidades y avances; factores que acompañan al contenido de la tarea que se realiza; los llamó factores *motivadores*, ya que están vinculados con el esfuerzo intenso y rendimiento adecuado; él planteó la hipótesis de que los motivadores hacen que una persona pase del estado de insatisfacción al de satisfacción. Por lo tanto esta teoría predice que los administradores pueden estimular a los empleados mediante la inclusión de *motivadores* en su puesto.

Por otro lado, Herzberg descubrió que la insatisfacción en el trabajo guarda relación principal con el contexto o ambiente laboral, de acuerdo con el estudio los empleados mencionaron que las causas más frecuentes de insatisfacción eran: las políticas y administración de la organización, supervisión técnica, sueldos, relaciones interpersonales, supervisión y condiciones de trabajo, los cuales denominó como *factores de higiene*, según su interpretación, el individuo no experimenta insatisfacción en el trabajo cuando no tiene quejas sobre los factores de higiene. Para entender mejor esta teoría se debe considerar que según éste autor la satisfacción no es opuesta a la insatisfacción.

Herzberg llegó a la conclusión de que: lo opuesto de la satisfacción en el trabajo no es la insatisfacción, sino la falta de satisfacción en el trabajo, de igual manera, lo contrario de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la falta de satisfacción. Según él, un miembro de una organización con supervisión, paga y condiciones de trabajo adecuadas, pero con una tarea tediosa, poco desafiante y con pocas oportunidades de avance se encuentra en un punto medio o neutral. Esta persona no tiene insatisfacción (puesto que los factores de higiene son apropiados) ni satisfacción (por la falta de factores motivadores).

El enriquecimiento del puesto se basa en la aplicación de las ideas de Herzberg, este consiste en modificar un puesto de manera que el empleado tenga la oportunidad de experimentar logros, reconocimiento, trabajo estimulante, responsabilidades y avances. Estas características se incluyen en el puesto mediante una carga vertical. En vez de asignar a los empleados tareas adicionales de dificultad similar (carga horizontal), la carga vertical consiste en brindarles mayores responsabilidades.

#### **1.4.1. Programa de motivación**

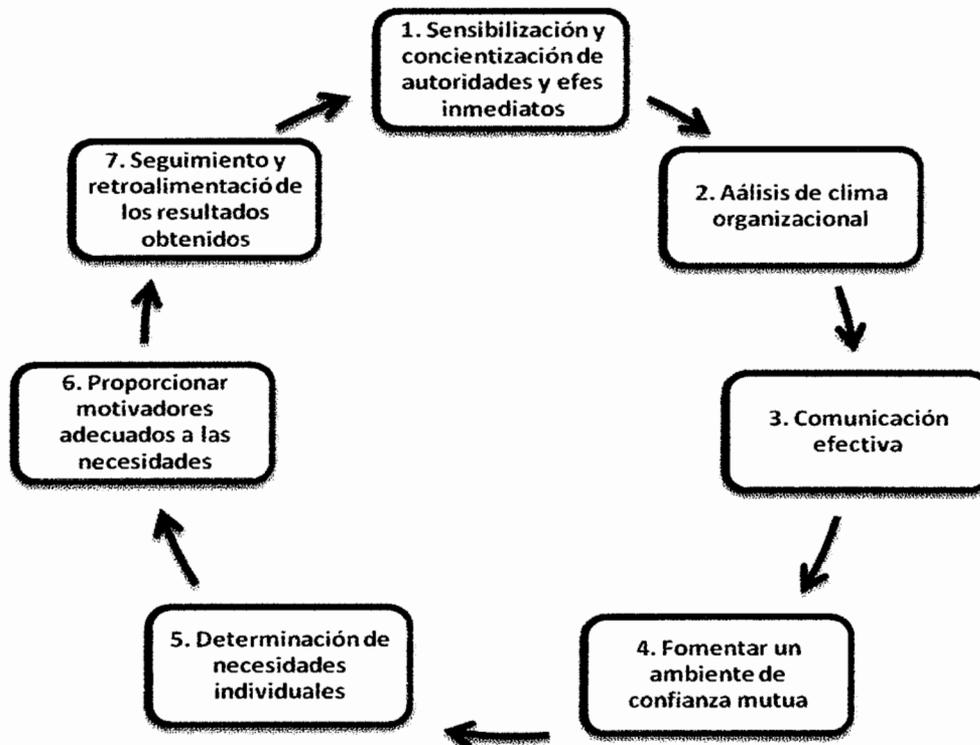
Según Harold Koontz, “Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado”. (8:132)

Los programas cumplen diversos objetivos de acuerdo con el fin por el cual fueron creados, deben estar diseñados de acuerdo con las necesidades percibidas en la institución y ser un instrumento para superar las diferentes situaciones que se presenten; en este caso, el programa se enfoca en la motivación de los colaboradores.

- **Fases de un programa motivacional (9:59)**

Para aumentar la motivación de los colaboradores en la organización, los administradores pueden valerse de la implementación de un programa de motivación que pueda atender las necesidades inmediatas, así como las necesidades individuales que se ven reflejadas en el estudio del clima organizacional; para realizar el mismo es necesario llevar a cabo una serie de pasos, que se describen a continuación.

**Figura 3**  
**Fases para implementar un programa de motivación**



Fuente: elaboración propia con base en: Tesis sobre programa de motivación con base en las necesidades individuales. Martínez Colón, Mynor. 2002. (9:60)

**Sensibilización y concientización de las autoridades y jefes inmediatos:** para lograr resultados positivos es necesario el compromiso de las autoridades y jefes inmediatos, en cuanto a la sensibilización y concientización; además, de la

importancia de conocer las necesidades de los colaboradores para poder motivarlos efectivamente. Por lo tanto, es necesario en primer lugar, motivar a jefes y autoridades. Ésta es una tarea difícil, debido a que requiere de la voluntad de las personas para involucrarse y cambiar el o los sistemas tradicionales de motivar a las personas, los cuales requieren tanto de incentivos como de sanciones con el fin de inducir hacia el comportamiento deseado.

**Análisis del clima organizacional:** luego de lograr que las autoridades y jefes inmediatos estén convencidos plenamente de la importancia y el papel que deben desempeñar en el programa motivacional, es necesario analizar algunos factores que influyen en el comportamiento de los colaboradores, para establecer las necesidades de motivación, tanto a nivel individual como la motivación de los diferentes niveles jerárquicos existentes, puesto que, estos dependen e influyen al mismo tiempo en los estilos de liderazgo y la práctica administrativa. Los jefes deben responder a las motivaciones de los individuos para poder diseñar mecanismos mediante los cuales sus subalternos se desempeñen con disposición.

**Comunicación efectiva:** la comunicación es base fundamental para cualquier programa y principalmente para la implementación de un programa motivacional ya que sin una comunicación efectiva no se pueden alcanzar los objetivos del mismo y a la vez tampoco se pueden alcanzar los objetivos organizacionales. La fase de comunicación efectiva debe ser constante para lograr los propósitos que se persiguen. Para que la comunicación sea efectiva es necesario fomentar las buenas relaciones interpersonales en el trabajo, un ambiente de confianza y libertad de expresión, tanto entre compañeros de trabajo como con las autoridades y jefes inmediatos.

**Fomentar un ambiente de confianza:** una vez lograda la comunicación efectiva, el ambiente de confianza con los empleados se verá reflejado de

inmediato. La confianza como una cualidad de la organización, se logra a través del tiempo, ésta debe cultivarse mediante una comunicación abierta en todos los niveles jerárquicos. Es necesario que los dirigentes de la organización aprendan a ver a los colaboradores como elementos participantes del desarrollo de la organización, así como un capital mucho más valioso que el físico, ya que las ideas y aportes que las personas puedan hacer a la organización muchas veces son más valiosos. Se debe mantener bien informado al empleado, tanto de las cuestiones concernientes a su puesto de trabajo como del resto de la organización para que se sienta incluido y parte de la misma, y a la vez pueda brindar un mejor servicio a los usuarios.

**Determinar necesidades individuales:** para motivar de manera efectiva a los colaboradores, es necesario definir las necesidades, metas y objetivos personales de cada uno de ellos; además, se debe conocer las expectativas que las personas tienen con respecto a la organización. Esta función administrativa requiere de un serio compromiso institucional y a nivel de jefaturas, ya que dentro de la organización existen distintos tipos de empleados, con personalidad propia, anhelos, deseos, sueños y metas que pretenden hacer realidad. Por lo anterior, es indispensable identificar el nivel de necesidad en el que cada empleado se encuentra en un periodo de tiempo determinado. Ya que, una vez detectado este nivel será mucho más fácil aplicar los motivadores que satisfagan esas necesidades y los motivadores necesarios para lograr satisfacerlas.

**Proporcionar motivadores adecuados a las necesidades:** de acuerdo con la teoría de Herzberg, los administradores pueden estimular a los empleados mediante la inclusión de motivadores en su puesto de trabajo. Uno de ellos puede ser el enriquecimiento del puesto que consiste en modificar un puesto de manera que el empleado tenga la oportunidad de experimentar logros, reconocimiento, trabajo estimulante, responsabilidades y avances, características que se incluyen en el puesto mediante una carga vertical. En lugar de asignar

tareas adicionales de dificultad similar (carga horizontal), la carga vertical consiste en brindarles mayores responsabilidades, además no deben dejarse de lado los factores higiénicos ya que si no están presentes pueden causar insatisfacción.

**Seguimiento y retroalimentación de los resultados obtenidos:** luego de facilitar los motivadores adecuados a las necesidades individuales de cada persona, se deben medir los resultados obtenidos. Esta medición muchas veces puede hacerse por medio de la observación, debido a que si se logra motivar adecuadamente al colaborador, de acuerdo a sus necesidades particulares los resultados se verán reflejados en su trabajo diario.

Lograr que el personal esté motivado efectivamente, es un proceso constante, por lo cual una vez concluido el programa debe ser retroalimentado a través de la comunicación jefe subalterno y viceversa, la cual debe ser cada día mejor y crear un ambiente agradable de trabajo, que fortalezca la confianza entre los miembros de la empresa. El éxito o fracaso del programa dependerá del esfuerzo que se realice por lograr y mantener una comunicación efectiva; responsabilidad que recae en los directivos de la organización, por lo que deben realizarse los esfuerzos necesarios para alcanzar el éxito deseado.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA**

Para el propósito de la investigación, se realizó un diagnóstico del clima organizacional, incluyendo los factores que inciden en el estado de motivación de los colaboradores de la unidad académica. Tomando en cuenta lo anterior, en este capítulo se describen en primer lugar los antecedentes, el marco filosófico y estructura de la institución objeto de estudio, posteriormente se detalla la metodología de campo utilizada, y por último, se presentan los resultados del diagnóstico que permitieron concluir con la propuesta.

#### **2.1 Antecedentes de la Escuela de Ciencia Política**

Con fecha 13 de enero de 1968, el Consejo Superior Universitario autoriza en el Acta No. 968 que se impartan cursos de Ciencia Política en el Centro de Estudios de Población, como extensión universitaria, otorgando a los estudiantes que aprobaran dos semestres un diploma de acreditación.

Las gestiones para su formalización se alcanzaron el 25 de noviembre de 1971, cuando el Consejo Superior, en el Acta No. 1,132 resuelve crear oficialmente la Escuela de Ciencia Política y la encomienda a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, por ser la más afín, el acontecimiento más importante ocurre el 31 de octubre de 1973, cuando el Consejo Superior Universitario en Acta No. 1,219 aprueba el pensum de estudios de la Escuela. A partir del año siguiente, esta Unidad Académica funciona normalmente y su importancia dentro de la Universidad de San Carlos de Guatemala es cada vez mayor.

En sus primeros años, la Escuela funcionó provisionalmente haciendo uso de los edificios de otras facultades. De 1968 a 1972, en la antigua Facultad de

Medicina; en 1973 en la facultad de Odontología, y en 1974, con la aprobación de la formalización de los estudios en Ciencia Política, en el edificio anteriormente ocupado por la Facultad de Economía. A partir de 1975, funcionó en el edificio S-5 de la Ciudad Universitaria, zona 12, perteneciente a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales y del año 2000 a la fecha funciona en su propio edificio M-5, en el campus central.

El plan de estudios de la carrera de Politólogo en el grado de licenciatura fue aprobado el 31 de octubre de 1973, pero fue objeto de reformas contenidas en acta del Consejo Superior Universitario del 14 de mayo de 1975. Las carreras de Sociología y Relaciones Internacionales, en el grado de licenciatura, quedaron autorizadas por el Consejo Superior el 27 de noviembre de 1978, las que empezaron a impartirse en 1979. La Escuela de Ciencia Política funcionó en una primera época con un Reglamento General, aprobado por el Consejo Superior el 23 de julio de 1975.

En el año de 1996, obtiene plena autonomía y el 15 de noviembre de ese mismo año, queda emitido el Reglamento General de la Escuela, el que entra en vigor en 1997; asimismo, se concreta y aprueba la reforma curricular que da origen al pensum de estudios que entra en vigencia en 1998; desde entonces funciona en dos jornadas; matutina de 7:30 a 10:30 y la vespertina (nocturna) de 17:30 a 20:30 horas en plan diario.

Con relación a los procesos administrativos, con fecha 14 de noviembre de 2007, según el Punto quinto, inciso 5.1 del Acta 17 el Consejo Directivo de la Escuela de Ciencia Política aprueba el Manual de Organización, el cual es una herramienta de apoyo a la gestión y administración de la misma. Este manual contiene lineamientos e información sobre el marco jurídico administrativo, antecedentes históricos, misión, visión, organización y objetivos; así como funciones y atribuciones del personal de la misma.

Actualmente la Escuela de Ciencia Política está realizando dos procesos muy importantes para profesionalizar aún más a sus estudiantes y egresados. Por una parte se encuentra la reestructuración curricular, que dio inicio en el año 2010, la cual tiene el objetivo de actualizar los contenidos mínimos de los cursos de las tres carreras que imparte. Por el otro lado, el proceso de acreditación de las carreras a nivel Centroamericano por medio del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior –SINAES-, el cual se encuentra a un paso de su culminación lo que significa que de ser positivo, las carreras serán reconocidas a nivel Centroamericano. Cabe mencionar que en la fase inicial de este proceso se encuentra la autoevaluación realizada en el año 2007, en la que se encuestó a los estudiantes con relación a la calidad en el servicio, capacidad para adecuarse al trabajo y calidad humana del personal administrativo y de los resultados obtenidos a esas interrogantes, el 43% opina que el servicio es deficiente.

## **2.2 Marco filosófico**

En el Plan Estratégico de la Escuela de Ciencia Política 2007-2022 se define la misión y visión de la unidad académica como se citan a continuación:

### **2.2.1 Misión**

“Es la unidad académica en Ciencias Sociales de la Universidad de San Carlos de Guatemala, responsable de la investigación, formación y extensión de las disciplinas de Ciencia Política, Sociología y Relaciones Internacionales para satisfacer los requerimientos de la sociedad guatemalteca y la población estudiantil que plantea el ingreso y continuidad de la misma.

Forma integralmente profesionales con alto nivel ético, excelencia académica y una clara misión crítica y propositiva ante la realidad nacional e internacional, a partir de criterios de excelencia académica fundamental en los principios democráticos, de justicia social, paz y cambio social que respondan a las

necesidades individuales, organizacionales y comunitarias, con miras a contribuir al desarrollo humano y su calidad de vida, y a los desafíos que imponen las organizaciones e instituciones (públicas y privadas) y sus entornos políticos, socioeconómicos y culturales, en los procesos de toma de decisiones.

La unidad académica desarrolla y promueve un alto espíritu científico para abordar los problemas sociales, lo que le permite generar nuevos conocimientos y contribuir efectivamente a la solución de los problemas nacionales que recrean los propios programas formativos, de investigación y el análisis que siempre está actualizado al interior de la unidad académica.

La unidad ejerce liderazgo mediante la investigación científica, sistemática e interdisciplinaria para la generación, apropiación, comunicación, transformación y aplicación del conocimiento respondiendo prioritariamente a las necesidades de la sociedad, así como es reconocida por su capacidad de formulación, monitoreo y evaluación de políticas públicas en las áreas de competencia.

La unidad también contribuye a comprender, interpretar, preservar, reforzar, fomentar y difundir las culturas nacionales y regionales, internacionales e históricas, en un contexto pluralismo y diversidad cultural.”

### **2.2.2 Visión**

“La Escuela de Ciencia Política será reconocida en el año 2022, como una Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, con ética e identidad propia, dispuesta, creativa y comprometida con la construcción y el progreso de la sociedad guatemalteca con justicia, responsabilidad y compromiso social. El quehacer profesional se desarrollará con mística, liderazgo y creatividad. Se implementan procesos de educación continua y programas de postgrado, formando egresados con un alto nivel de competencia profesional, con capacidad de respuesta a la

vida cambiante del entorno, para lograr llegar a todos los sectores de la sociedad guatemalteca sin distinciones de género, etnia o posición social.

La unidad académica desarrolla y difunde conocimientos, cultura de participación política y apoya procesos de construcción de ciudadanía a través de la enseñanza, la investigación científica, la preparación técnica y la formación profesional, con espíritu crítico y al mismo tiempo relacionado con valores y competencias asumidas y compartidas por todos y todas, sustentados en una política integral desde el fomento de la ética, la creatividad, la participación, y el trabajo en equipo.

La unidad académica forma profesionales a nivel de pregrado, grado y posgrado en Ciencia Política, Relaciones Internacionales y Sociología, conscientes de los problemas sociales que nos afectan a todos y a todas, y que definen o perfilan la construcción de un desarrollo económico, político, social e institucional que contribuya a consolidar la democracia guatemalteca, generando un programa de extensión acorde con las políticas pertinentes de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con la necesidad de reforzar una imagen pública de compromiso con los problemas socioeconómicos del país y su desarrollo.”

### **2.2.3 Objetivos**

De acuerdo al Manual de Organización de Organización de la Escuela de Ciencia Política, aprobado por el Consejo Directivo en el Punto Quinto, inciso 5.1 del Acta 17 de fecha 14 de noviembre de 2007, los objetivos de la misma son:

- Formar y graduar profesionales en las áreas de Ciencia Política, Sociología y Relaciones Internacionales, congruentes con las características y demandas de la sociedad guatemalteca;

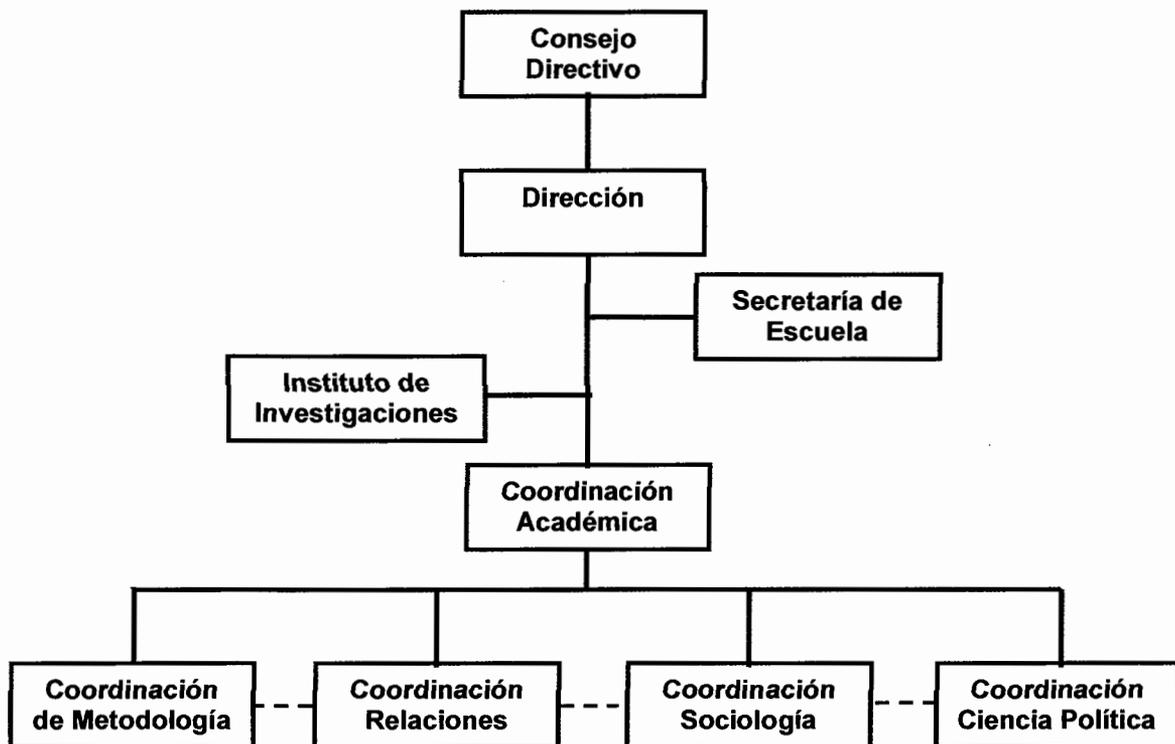
- Desarrollar e impulsar investigación científica con el propósito de formular teorías propias en campos de la Ciencia Política, la Sociología y las Relaciones Internacionales, para contribuir a la solución de problemas nacionales;
- Impulsar las actividades, funciones y tareas inherentes a la Extensión y el Servicio en los campos de la Sociología, la Ciencia Política y las Relaciones Internacionales;
- Promover y desarrollar las publicaciones que tiendan a difundir y actualizar el conocimiento del área Sociopolítica y las ciencias y disciplinas afines; y
- Mantener vínculos permanentes de mutua colaboración con otras instituciones académicas, nacionales e internacionales. (Contenido en el artículo 5to. del Reglamento de la Escuela de Ciencia Política, aprobados el 15 de noviembre de 1996, según Acta No. 26-96 del Consejo Superior Universitario).
- Mantener vínculos permanentes con sus egresados, en la intención de promover una oferta de actualización profesional retroalimentada por los egresados.

### **2.3 Estructura organizacional**

La Escuela de Ciencia Política está conformada por el Consejo Directivo que es la máxima autoridad de la misma, Dirección, Secretaría (académica y administrativa), Instituto de Investigaciones, Coordinación Académica, Coordinaciones de Área y Metodología; además el área Administrativa está a cargo de la Dirección y la Secretaría de Escuela. El total de personal que labora

en la Unidad Académica es de 120 colaboradores hasta el año 2011, en el área docente 92 personas y 28 en el área administrativa y de servicios.

**Gráfica 1**  
**Organigrama General**  
**Escuela de Ciencia Política**



Fuente: Manual de Organización de la Escuela de Ciencia Política, año 2007.

#### **2.4 Metodología de la investigación**

El objetivo de la investigación es determinar las causas que provocan la insatisfacción laboral de los colaboradores de la Escuela de Ciencia Política y, a partir de ahí establecer propuestas para mejorar la motivación y satisfacción laboral con el objetivo de mejorar el ambiente laboral, el servicio que prestan los colaboradores, así como establecer los mecanismos para que estos factores no vuelvan a presentarse en el futuro; para lo que se aplicó una metodología que combina técnicas cualitativas y cuantitativas que, en su complemento, aportaron

información suficiente para realizar el diagnóstico y plantear las propuestas pertinentes a dichas deficiencias.

En este sentido, se realizó una serie de pasos que se describen a continuación:

- Investigación documental, en la que se consultaron manuales, leyes y reglamentos de la USAC, reglamento de la Escuela, entre otros.
- Se elaboró una entrevista no estructurada para recabar información de la Dirección de la Escuela, así como de las coordinaciones y jefes de área.
- Se utilizaron diversas técnicas para la recolección de información, entre ellas la observación directa, la cual se realizó durante las visitas a las áreas de trabajo de la Escuela de Ciencia Política; y la observación indirecta en diferentes momentos de sus actividades laborales.
- La investigación fue dirigida al área docente y administrativa de la unidad académica, que cuenta con un total de 120 colaboradores; en el área administrativa laboran 28 personas y en el área docente 92, ésta última conformada por docentes, coordinadores de área y de carrera; quienes tienen a su cargo tareas tanto docentes como administrativas.
- La técnica principal utilizada fue la encuesta, para su aplicación se tomó en cuenta la población de la unidad de análisis y se utilizó una fórmula estadística que permitió determinar el tamaño de la muestra que abarcaría la misma.

### Datos

N = tamaño de la población (120 personas)

B = nivel de confiabilidad 95% (0.95)

Z = Unidades tipificadas 1.96 (0.95/2 = 0.4750)

p = probabilidad de éxito (0.50)

q = probabilidad del evento complemento (0.50)

E = máximo error de estimación permitido 10% (0.10)

### Fórmula:

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (120)}{(1.96)^2 (0.50) (0.50) + (0.10)^2 (120 - 1)}$$

$$n = \frac{(3.8416) 30}{(3.8416) (0.25) + (0.01) (119)}$$

$$n = \frac{115.248}{0.9604+1.19}$$

$$n = \frac{115.248}{2.1504}$$

$$n = 53.59$$

**n = 54 colaboradores**

En la formula anterior se consideraron los siguientes aspectos: el valor de Z, que corresponde a un nivel de confianza del 95% con respecto a la información que proporcionen las personas encuestadas, la proporción (p) de 0.50 y complemento (q) de 0.50; es importante mencionar que los valores de "p" y "q" se asume que tienen un valor de 50% respectivamente porque existe la posibilidad de que alguien no responda alguna de las afirmaciones incluidas en la encuesta, y; la población (N) de 120 colaboradores, siendo la totalidad

de personas que integran la institución y un error muestral permitido del 10%, considerado a criterio de esta investigación.

- Se aplicó la boleta de encuesta a la muestra de 54 colaboradores en forma aleatoria tanto al área docente como administrativa, quedando de la siguiente forma: 35 encuestados del personal docente y 19 del personal administrativo.

#### **2.4.1. Elaboración del instrumento (encuesta de clima organizacional)**

Considerando que el interés principal para esta investigación es determinar las causas que provocan la insatisfacción laboral de los colaboradores, se realizó una encuesta sobre el clima organizacional, en la cual se evaluaron varios factores para poder identificar las percepciones de los trabajadores hacia las tareas y la institución, se consideraron los aspectos que a criterio del investigador y con base en las teorías de motivación de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow y la de los dos factores de Herzberg pueden influir en la motivación y que se incluyen a continuación:

- Motivación
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Participación del empleado
- Relaciones interpersonales
- Satisfacción laboral
- Conflictos
- Resolución de conflictos
- Reconocimiento al colaborador
- Capacitación y desarrollo
- Liderazgo

Para efectos de este estudio, no se incluyen los factores relacionados con aumentos de salario, bonos o bonificaciones y ascensos. En el caso de los incentivos salariales, es el Consejo Superior Universitario, el que decide cuando proporcionarlos y van dirigidos por igual a todos los trabajadores y en el caso de los ascensos, se puede optar cuando queda una vacante en cualquier unidad académica y se entra a un proceso de evaluación para obtener la plaza (personal administrativo). El personal docente cuenta con un sistema de evaluación y con base en este asciende de titularidad.

La encuesta se realizó con el objetivo de que los colaboradores manifestaran su percepción de las situaciones que se afirmaban en la boleta, para lo cual debían elegir entre las siguientes opciones:

4 = totalmente de acuerdo (cuando la situación se percibe en su totalidad)

3 = de acuerdo (cuando la situación se percibe regularmente)

2 = en desacuerdo (cuando la situación no se percibe regularmente)

1= totalmente en desacuerdo (cuando la situación no se percibe en su totalidad)

#### **2.4.2. Prueba piloto**

Con el propósito que las preguntas formuladas en la encuesta estuvieran claras y la información recabada con relación a las mismas fuera confiable, se realizó una prueba piloto a un grupo de colaboradores de otra unidad académica con similares características y de esta forma validar la encuesta; con los resultados de la aplicación de este instrumento preliminar, se realizaron las mejoras correspondientes quedando la encuesta final tal como se muestra en el anexo.

#### **2.4.3. Obtención de la información**

Con la colaboración de las autoridades de la unidad académica, se realizó la distribución de las encuestas de clima organizacional, que fueron aplicadas en

grupos a trabajadores seleccionados, como parte de la muestra, esto en el caso de los trabajadores administrativos y de servicios. En el caso de los docentes, debido a que su contratación es por hora, se aplicó la encuesta de forma individual.

#### **2.4.4. Tabulación de la información**

Se utilizó una hoja electrónica del programa de computación Microsoft Office Excel, donde se diseñó un cuadro y se tabuló la información contenida en cada encuesta de clima organizacional, con base en estos se elaboraron gráficas estadísticas, utilizadas posteriormente para el análisis de los resultados obtenidos.

#### **2.4.5. Criterios de análisis**

De las 36 afirmaciones que incluyó la encuesta, se tomó en cuenta las preguntas más representativas de cada factor, considerándolas como el núcleo de cada uno. El resto de preguntas sirvieron de base para confirmar los aspectos evaluados y el grado de motivación del personal de la institución.

Para realizar el análisis se separaron los resultados obtenidos por área docente y administrativa. En el caso de los trabajadores que laboran en las dos áreas (docente-administrativa), se les incluyó en la docencia porque ellos se identifican más con esa área. Para el efecto a continuación se incluye el cuadro de factores utilizado con las afirmaciones clave de cada uno.

**Cuadro 2**  
**Afirmaciones clave por factor**  
**Escuela de Ciencia Política**

FACTOR	AFIRMACIÓN
<b>Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la Escuela se brinda reconocimiento y motivación al empleado.</li> <li>• Las autoridades de la Escuela muestran interés por aspectos que afectan las actividades laborales como personales de los trabajadores.</li> <li>• Cuando baja su rendimiento en el trabajo, su jefe se interesa por saber el motivo.</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación en su trabajo es efectiva.</li> <li>• Le comunican asuntos importantes relacionados con el trabajo que realiza.</li> </ul>
<b>Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe colaboración de sus compañeros de trabajo para el buen desarrollo de sus actividades laborales.</li> <li>• Las autoridades de la Escuela fomentan el trabajo en equipo.</li> </ul>
<b>Participación del empleado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando usted presenta una propuesta para mejorar su trabajo, es tomada en cuenta.</li> <li>• Su jefe pide su opinión cuando toma decisiones relacionadas con su supuesto de trabajo</li> </ul>
<b>Relaciones interpersonales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se lleva bien con los compañeros de trabajo de todas las áreas de la Escuela.</li> <li>• Existe un entorno de amistad y buenas relaciones entre sus compañeros de trabajo.</li> </ul>
<b>Satisfacción laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la Escuela las atribuciones de puestos de trabajo con la misma categoría están distribuidas equitativamente.</li> <li>• Se siente a gusto con el trabajo que realiza.</li> </ul>
<b>Conflictos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la Unidad Académica se producen conflictos entre compañeros de trabajo por diferentes circunstancias.</li> <li>• Los conflictos en el trabajo influyen en su desempeño laboral.</li> </ul>
<b>Resolución de conflictos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las autoridades de la Unidad Académica, velan porque no se creen situaciones de conflicto entre los trabajadores.</li> <li>• Las autoridades actúan como mediadores para la resolución de conflictos dentro de la Escuela.</li> </ul>
<b>Reconocimiento e incentivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reconoce con diplomas, constancias de participación, agradecimiento por escrito, etc. el trabajo bien hecho y el logro de sus metas laborales.</li> <li>• Las autoridades de la Escuela reconocen su trabajo y el logro de sus metas con motivación verbal (felicitaciones, excelente trabajo, etc.)</li> </ul>
<b>Capacitación y desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe capacitación de acuerdo con las características y necesidades de su puesto de trabajo.</li> <li>• Las autoridades de la Escuela verifican que la capacitación que recibe contribuya a un mejor desempeño laboral.</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las autoridades o jefes inmediatos le hacen saber cuando su trabajo no es del todo satisfactorio para el logro de los objetivos de la Unidad Académica.</li> <li>• Tiene la confianza para discutir sus problemas personales como laborales con su jefe inmediato o autoridades de la Escuela.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia. Año 2012

Las puntuaciones a elegir en las distintas afirmaciones de la encuesta, dependieron del grado de percepción de cada situación planteada.

La puntuación máxima, de 4 puntos (totalmente de acuerdo), lo que significa que el grado de satisfacción respecto a la situación planteada era del 100%. La puntuación inmediata inferior era de 3 puntos (de acuerdo); por lo que el grado de satisfacción respecto a determinada situación estaría en 75%. Posteriormente, la escala de 2 puntos (en desacuerdo); lo que significa que el grado de satisfacción respecto al planteamiento estaría en un 50%. La escala de puntuación de 1 punto por cada situación (totalmente en desacuerdo); por lo tanto el grado de satisfacción respecto a la misma estaría en 25%.

Con base en lo anterior, se tomó como personal motivado aquel que presentara un grado de satisfacción de por lo menos 75%. Los casos en que el grado de satisfacción estuviera por debajo de este porcentaje, fueron considerados como personal desmotivado. Lo anterior permitió, determinar el grado de motivación de las personas que fueron parte de la muestra, lo que se generalizó a toda la población.

#### **2.4.6. Análisis e interpretación de resultados**

Aplicada la encuesta a los colaboradores y la entrevista a las autoridades de la unidad académica, se procedió a analizar e interpretar la información obtenida, de la siguiente forma:

- *Características de las unidades de análisis:* se incluyó un apartado en la encuesta el cual pretendía recabar información sobre los siguientes aspectos: género, años de laborar en la institución y, en el caso del área administrativa el nivel académico de los colaboradores.

- *Resultados por factor investigado:* presenta un estudio general de toda la unidad académica, compuesto por las áreas mencionadas anteriormente (docente y administrativa) y un cuadro con la evaluación de los resultados de cada factor seguido por la representación esquemática (gráfica) que refleja el promedio de la percepción por cada área. Con base en la encuesta, se tomó como personal insatisfecho los que marcaron en la afirmación (1 y 2) totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente y como personal satisfecho los que marcaron (3 y 4) de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente.

## 2.5 Características de las unidades de análisis

Para el estudio, se realizó un sondeo de las principales características de las unidades de análisis, entre las cuales se incluyeron el género, tiempo de laborar en la unidad académica y en el caso del personal administrativo el nivel académico. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

**Cuadro 3**  
**Características de las unidades de análisis**  
**Escuela de Ciencia Política**

<b>Tiempo de laborar en la escuela</b>	<b>Área de trabajo</b>	
	<b>Docencia</b>	<b>Administración</b>
<b>Género</b>		
Femenino	23	6
Masculino	12	13
<b>Rango en años</b>		
De 0 a 5	9	10
De 6 a 10	9	3
De 11 a 15	9	3
De 16 a 20	3	0
De 21 ó más	5	3

**Fuente:** elaboración propia. Año 2012

Para tener un mejor panorama de la situación de los trabajadores en la unidad académica, se consultó a los encuestados sobre el rango en años de laborar en la misma; al respecto, como se puede observar en el cuadro anterior, la mayoría de colaboradores tanto del área docente como administrativa cuentan con estabilidad en el cargo, ya que la mayoría tiene más de 5 años de laborar en la misma y de los 54 encuestados 23 personas tiene más de 10 años. Según comentarios realizados, esto les genera seguridad y estabilidad.

En el caso del personal administrativo se les consultó sobre su nivel académico, obteniendo como resultado que de las 19 personas encuestadas solamente una persona cuenta con el nivel de educación básica, la misma labora en el área de servicios; 9 tiene educación a nivel diversificado y los 9 restantes a nivel universitario. Es importante mencionar que de las personas con estudios a nivel universitario, varias ya cuentan con título a nivel de licenciatura y sus puestos no responden a su nivel académico. De acuerdo a comentarios de estas personas, la Universidad no tiene ningún plan de carrera o ascensos, lo que les desmotiva porque no tienen posibilidades de crecimiento, por lo que permanecen en los puestos que desempeñan actualmente, aunque no llenen sus expectativas profesionales debido a que no es tan fácil conseguir un empleo y los sueldos del mercado no son muy atractivos para ellos.

## **2.6 Resultados por factor evaluado en el clima organizacional**

A continuación se presentan los resultados obtenidos con relación a la percepción y comportamiento que tienen los colaboradores respecto del ambiente laboral en la unidad.

### **2.6.1. Motivación**

Con este factor, se pretende conocer si las autoridades se interesan por conocer los aspectos tanto laborales como personales que afectan en el rendimiento y

realización de las actividades laborales de los colaboradores. Además, para conocer si los jefes inmediatos y autoridades brindan reconocimiento y motivación por el trabajo realizado.

**Cuadro 4**  
**Resultados del factor motivación**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**

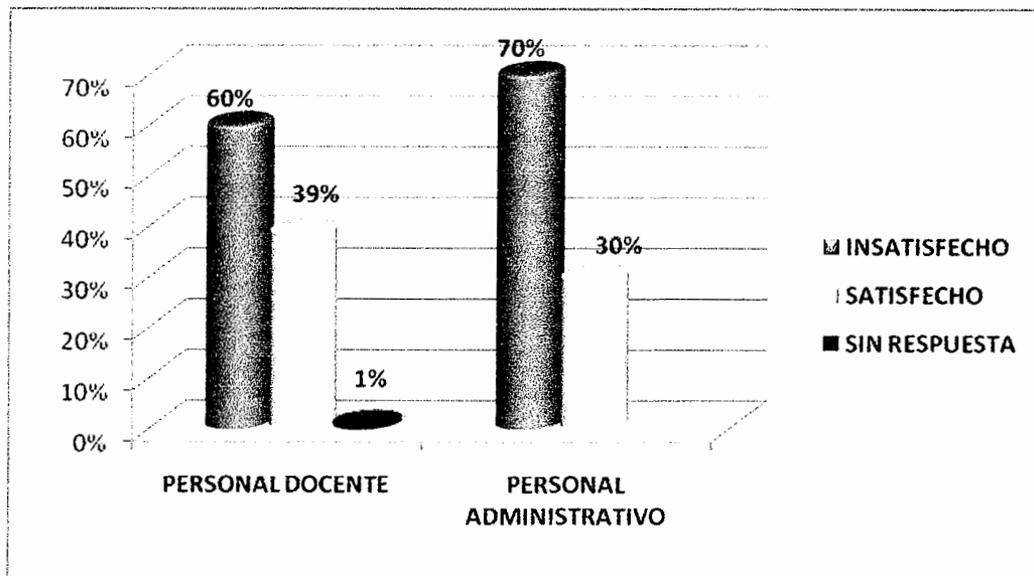
FACTOR	PERSONAL DOCENTE			PERSONAL ADMINISTRATIVO		
	INSATIS- FECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %	INSATIS- FECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %
<b>Motivación</b>						
En la Escuela se brinda reconocimiento y motivación al empleado.	59	41	----	68	32	-----
Las autoridades muestran interés tanto por aspectos que afectan las actividades laborales como personales de los trabajadores.	53	47	----	69	31	-----
Cuando baja su rendimiento en el trabajo, su jefe se interesa por saber el motivo.	69	31	3	73	27	-----
<b>Promedios</b>	<b>60</b>	<b>39</b>	<b>1</b>	<b>70</b>	<b>30</b>	<b>-----</b>

**Fuente:** elaboración propia. Año 2012

Con respecto a los elementos que se tomaron en cuenta para evaluar el factor Motivación, se puede observar en el cuadro anterior, que los porcentajes de insatisfacción se encuentran arriba del 50% en ambas áreas y es más marcado en el área administrativa con un 70%, lo que refleja, que es mínimo el reconocimiento y motivación hacia los colaboradores por parte de las autoridades y jefes inmediatos, así como el interés hacia aspectos laborales y personales que evitan cumplir con las tareas diarias y el rendimiento en los puestos de trabajo.

En la siguiente gráfica se puede apreciar mejor el porcentaje de motivación de cada área con respecto al factor motivación evaluado.

**Gráfica 2**  
**Percepción del factor motivación**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**



Fuente: elaboración propia. Año 2012

Tal como lo muestra la gráfica anterior al realizar un análisis integrado del factor motivación, se puede observar claramente que en la unidad académica existen deficiencias en cuanto a la motivación y reconocimiento que se brinda al colaborador; así como al interés en cuanto a los aspectos que afectan las actividades laborales, personales y rendimiento del trabajador, ya que el nivel de insatisfacción es del 60% en el área docente y 70% en el área administrativa.

En el caso del área docente, esta situación se debe a que en la unidad académica no existe un sistema de inducción y por lo tanto no conocen a sus jefes inmediatos, no se integran al grupo de trabajo y únicamente llegan a dar su curso y se retiran, lo que no permite que se cree ningún tipo de relación entre

coordinadores y docentes; en relación a los docentes titulares y que tienen contrato de trabajo continuo, los coordinadores no propician actividades o reuniones en las cuales se expongan las actividades que se realizan así como para tratar aspectos que puedan estar afectando el rendimiento en el trabajo o reconocer el trabajo realizado; esta situación no permite que se sientan motivados y tampoco parte de la institución.

En el caso de los colaboradores del área administrativa, la desmotivación se debe a que realizan su trabajo pero no existe interés por parte de los jefes inmediatos en cuanto a los resultados del mismo, perciben que da lo mismo si su rendimiento es adecuado o no, lo que ocasiona que sus actividades no sean desafiantes y se sientan insatisfechos con su trabajo. Por otro lado, cuando se han brindado reconocimientos o algún tipo de motivación, debido a que no existen políticas bien definidas para otorgarlos crea malestar en el resto de colaboradores.

Un factor importante mencionado por los entrevistados de esta área es el hecho de que se sienten discriminados por las autoridades, debido a que en muchas actividades, como por ejemplo en el aniversario de fundación de la Escuela, convivio navideño, entre otras, no se les toma en cuenta para las actividades de celebración, o se realizan dos actividades diferentes, una para el personal administrativo con características mucho más sencillas y otra para el personal docente en ocasiones mucho más onerosa que la primera, lo que provoca descontento y desmotivación.

### **2.6.2. Comunicación**

En el caso de la Escuela de Ciencia Política, la comunicación juega un papel importante, debido a que su principal objetivo es la atención y transmisión de conocimientos a los estudiantes de la misma. Por lo tanto, debe existir una

comunicación clara y concisa en tiempo y momento oportuno para el buen desarrollo de las actividades tanto docentes como administrativas, informar asuntos importantes a los colaboradores como: cambios en procedimientos, resoluciones del consejo directivo relacionados con sus actividades laborales y actividades extra curriculares que puedan afectar o interferir con las actividades planificadas; para que tanto el personal administrativo como docente puedan brindar un servicio eficiente y eficaz.

**Cuadro 5**  
**Resultados del factor comunicación**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**

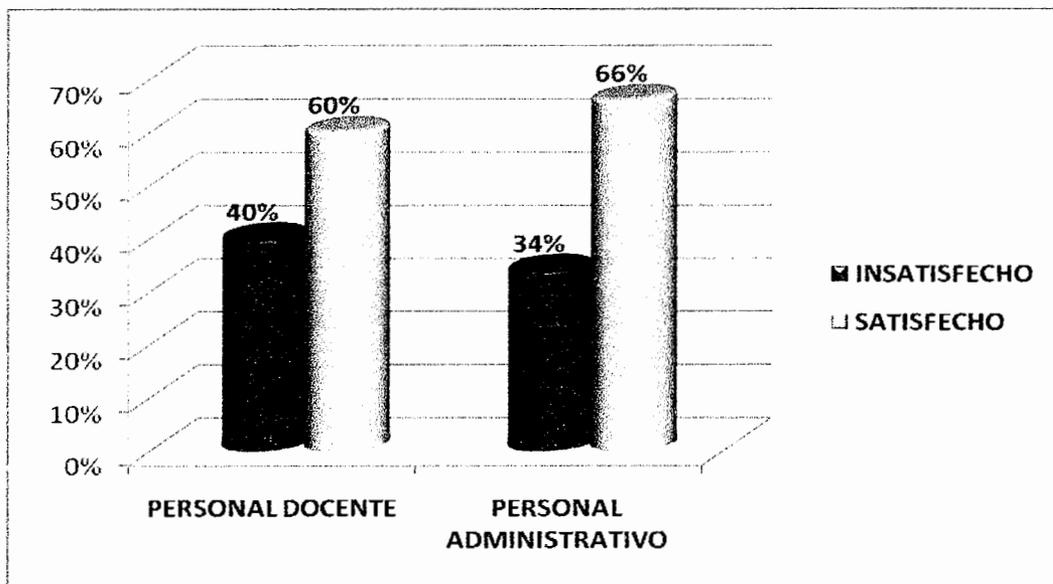
FACTOR	PERSONAL DOCENTE			PERSONAL ADMINISTRATIVO		
	INSA-TISFECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %	INSA-TISFECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %
<b>COMUNICACIÓN</b>						
La comunicación en su trabajo es efectiva.	38	62	----	37	63	-----
Comunicación de asuntos importantes relacionados con el trabajo.	41	59	----	31	69	-----
<b>Promedio</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>----</b>	<b>34</b>	<b>66</b>	<b>-----</b>

**Fuente:** elaboración propia. Año 2012

Por lo tanto, en el cuadro anterior y para evaluar el factor de comunicación en la unidad académica, se incluyeron afirmaciones para conocer si la comunicación cumple con lo descrito anteriormente. Al respecto, tal como se puede observar la percepción de comunicación tanto en el área docente como administrativa no es muy favorable para la institución ya que existe una insatisfacción de 40% en el área docente y 34% en el área administrativa.

En la siguiente gráfica se puede visualizar de mejor manera la percepción que tienen los colaboradores con respecto a la comunicación dentro de la unidad académica.

**Gráfica 3**  
**Percepción del factor comunicación**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**



Fuente: elaboración propia. Año 2012

Estos porcentajes de insatisfacción se deben a que los sistemas de comunicación de la institución no son efectivos, no se traslada información importante relacionada con las actividades docentes, lo que provoca que se de traslape de actividades, poca participación y en el caso del personal administrativo que no cuente con la información pertinente para atender a estudiantes y público en general, generando que la atención sea deficiente, estos porcentajes no favorecen las relaciones tanto de jefes y subalternos como con compañeros de trabajo, provocando en ocasiones malos entendidos lo que deteriora el ambiente laboral.

### 2.6.3. Trabajo en equipo

En este apartado se identificó el grado de cooperación, apoyo y solidaridad que existe entre compañeros de trabajo, elemento que permite desarrollar las actividades docentes y administrativas de forma coordinada y eficiente para brindar un mejor servicio a los estudiantes por ser el principal objetivo de la Escuela; además, conocer si como líderes tanto autoridades y jefes inmediatos fomentan el trabajo en equipo como una estrategia para el logro de objetivos institucionales.

**Cuadro 6**  
**Resultados del factor trabajo en equipo**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**

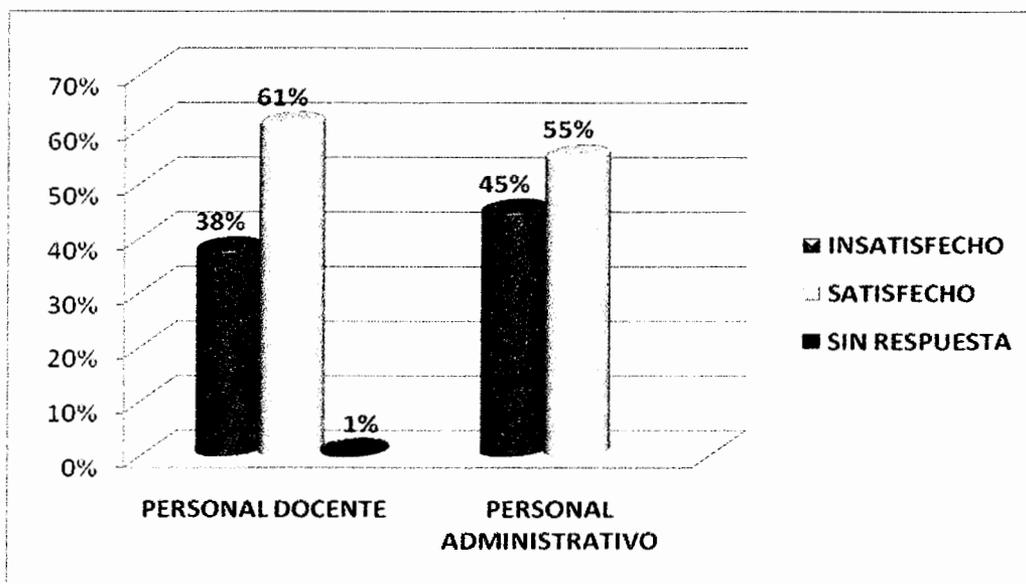
FACTOR	PERSONAL DOCENTE			PERSONAL ADMINISTRATIVO		
	INSA-TISFECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %	INSA-TISFECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %
<b>Trabajo en equipo</b>						
Colaboración por parte de compañeros de trabajo.	35	65	-----	47	53	-----
Las autoridades de la Escuela fomentan el trabajo en equipo.	41	56	3	42	58	-----
<b>Promedio</b>	<b>38</b>	<b>61</b>	<b>1</b>	<b>45</b>	<b>55</b>	<b>-----</b>

**Fuente:** elaboración propia. Año 2012

De acuerdo con el cuadro anterior, se pudo determinar que en la Escuela, el trabajo en equipo no es efectivo ya que tanto en el área docente como administrativa los colaboradores manifiestan insatisfacción en cuanto a la colaboración que reciben de sus compañeros de trabajo. Esta opinión puede derivar del hecho de que en algunas áreas de trabajo perciben recibir colaboración y en otras áreas no; de acuerdo a comentarios que realizaron durante la encuesta, así como lo observado en la investigación.

Por otro lado, en cuanto al trabajo en equipo que las autoridades fomentan en la unidad académica, la percepción de los trabajadores no es muy satisfactoria siendo que existe un porcentaje arriba del 50% de los encuestados que no percibe tal situación.

**Gráfica 4**  
**Percepción del factor trabajo en equipo**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**



**Fuente:** elaboración propia. Año 2012

En la gráfica 7, se puede observar mejor el nivel de satisfacción con relación al trabajo en equipo que existe en la Escuela, en este sentido, de acuerdo a comentarios de los encuestados, las autoridades realizan más acciones para fomentar el trabajo en equipo en el área docente, esto se debe a que por cuestiones políticas, tanto a lo interno como a lo externo de la unidad académica, es un factor que puede beneficiar en algún momento y por lo tanto también existe una mayor colaboración y cooperación entre compañeros de trabajo; situación que no se observa en el área administrativa donde los factores políticos no tienen mayor incidencia. Por otro lado, en el personal administrativo existen roces entre

el personal lo que dificulta la realización de tareas en equipo, provocando atrasos en los procesos y en ocasiones equivocaciones que repercuten en pérdida de recursos y en el caso de procesos, retrasos y servicio deficiente. Lo anterior también deteriora las relaciones entre compañeros de trabajo y el ambiente laboral.

#### 2.6.4. Participación del empleado

Las afirmaciones incluidas para evaluar el factor de participación del empleado, pretenden determinar si en la Escuela se toma en consideración las propuestas que los colaboradores realizan para mejorar su trabajo, así como su opinión cuando se realizan cambios o se toman decisiones en asuntos relacionados directa o indirectamente con el mismo, derivado del hecho de que estos elementos motivan a los colaboradores para realizar eficazmente su trabajo y los estimula a contribuir a favor de las metas grupales. La participación del empleado también contribuye a que se den mejores relaciones entre jefes y subalternos.

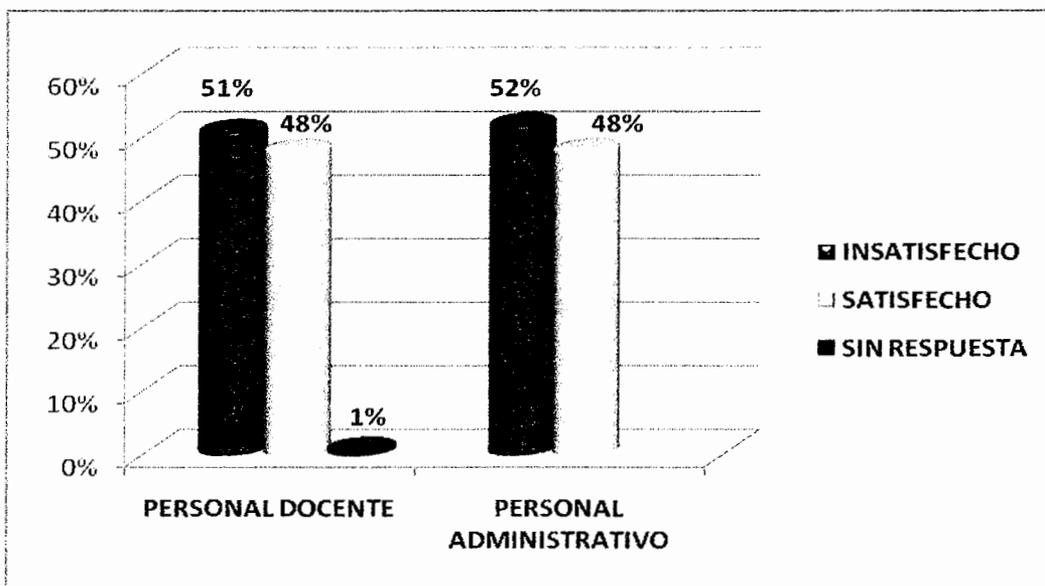
**Cuadro 7**  
**Resultados del factor participación del empleado**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**

FACTOR	PERSONAL DOCENTE			PERSONAL ADMINISTRATIVO		
	INSA-TISFECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %	INSA-TISFECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %
Participación del empleado						
Se toma en cuenta las propuestas de los colaboradores para mejorar su trabajo.	44	53	3	58	42	-----
La opinión del colaborador es tomada en cuenta para tomar decisiones en asuntos del puesto de trabajo.	58	42	-----	47	53	-----
<b>Promedio</b>	<b>51</b>	<b>48</b>	<b>1</b>	<b>52</b>	<b>48</b>	-----

Fuente: elaboración propia. Año 2012

De acuerdo a los resultados obtenidos, la percepción de los colaboradores con relación a la participación del empleado en la Escuela es que se promueve muy poco y la mayor parte del tiempo las autoridades y jefes inmediatos no toman en cuenta las propuestas ni opiniones de los colaboradores para realizar mejoras o cambios en los procedimientos o en asuntos relacionados con los puestos de trabajo, siendo el grado de insatisfacción arriba del 50% en ambas áreas de trabajo.

**Gráfica 5**  
**Percepción del factor participación del empleado**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**



**Fuente:** elaboración propia. Año 2012

La gráfica anterior refleja la percepción de los colaboradores de la Escuela con relación a la participación que tienen como empleados, tanto del área docente como administrativa, al respecto opinan de forma similar, con un 51% y 52% de insatisfacción respectivamente, debido a que sus sugerencias y propuestas no se toman en cuenta, lo que afecta su motivación, ya que de acuerdo a comentarios

realizados, ya no les quedan deseos realizar sugerencias porque creen que no serán escuchadas y lo ven como una pérdida de tiempo.

En el caso del personal administrativo, las autoridades han realizado modificaciones en el entorno laboral y en algunos procedimientos que de alguna forma han afectado el trabajo de los colaboradores y no los han tomado en cuenta ni han escuchado sus opiniones.

### 2.6.5. Relaciones interpersonales

En este aspecto fue posible determinar cómo se perciben las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, lo que es importante para mantener un clima laboral adecuado para poder realizar las actividades diarias en la unidad académica y poder alcanzar los objetivos institucionales.

**Cuadro 8**  
**Resultados del factor relaciones interpersonales**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**

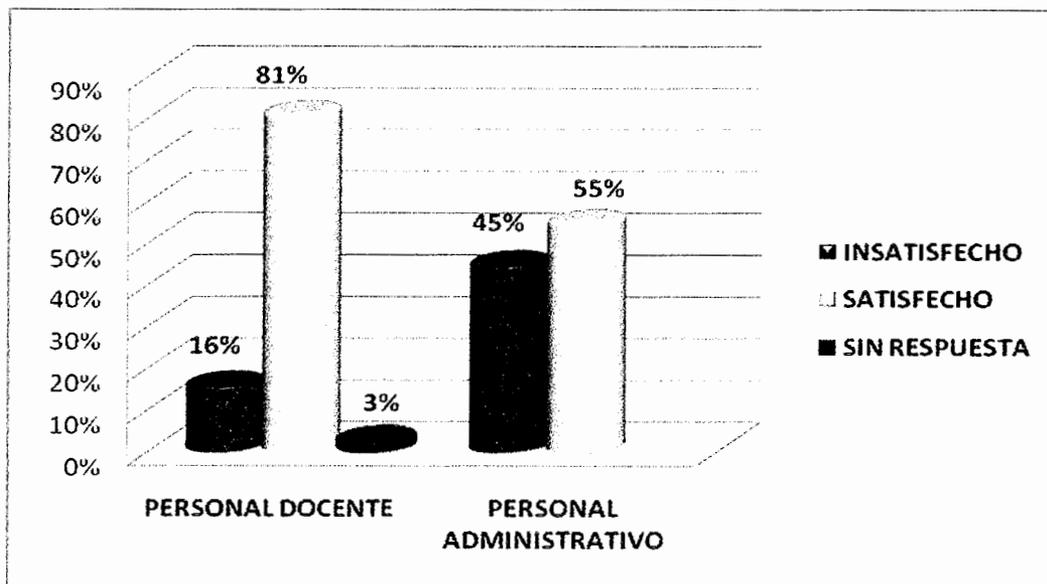
FACTOR	PERSONAL DOCENTE			PERSONAL ADMINISTRATIVO		
	INSA-TISFECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %	INSA-TISFECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %
<b>Relaciones interpersonales</b>						
Se lleva bien con los compañeros de trabajo.	18	76	6	47	53	-----
Existe un entorno de amistad y buenas relaciones entre compañeros de trabajo.	15	85	-----	42	58	-----
<b>Promedio</b>	<b>16</b>	<b>81</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>55</b>	-----

**Fuente:** elaboración propia. Año 2012

Con relación a este factor, los colaboradores del área docente manifiestan que las relaciones entre compañeros de trabajo son satisfactorias, existen relaciones de amistad; lo que es importante, ya que compartir en un ambiente de buenas relaciones interpersonales es bastante satisfactorio para ellos y contribuye al buen desarrollo de sus actividades.

En el caso de los colaboradores del área administrativa, la percepción no es la misma debido a que como podemos ver en el cuadro anterior, existe un nivel de insatisfacción de 45%, lo que según ellos se debe a que existen conflictos entre algunas personas que laboran en el área y que en algún momento afectan las relaciones laborales como el desarrollo de sus actividades laborales.

**Gráfica 6**  
**Percepción del factor relaciones interpersonales**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**



Fuente: elaboración propia. Año 2012

Las relaciones interpersonales del área docente se encuentran en un nivel óptimo tal como lo muestra la gráfica anterior, esto se debe a que el tiempo que

comparten los docentes es muy poco ya que la mayoría únicamente llega a impartir su curso y se retira por lo que no existe oportunidad para convivir. En cambio en el área administrativa, existe una insatisfacción del 45%, porcentaje bastante alto en comparación con el área docente, esto se debe a que el tiempo que comparten diariamente es mayor, se relacionan más debido a los procesos de trabajo y esto crea roces y diferencias de opinión, aunado a que existen conflictos entre algunas personas de esta área que afectan el ambiente laboral, lo anterior afecta la calidad del servicio porque existen retrasos en los procesos que se realizan tanto para estudiantes como para actividades docentes y administrativas.

#### **2.6.6. Satisfacción laboral**

En este factor se pretende determinar cómo los colaboradores se sienten con relación a su trabajo, las contribuciones que realizan, si se sienten a gusto con el trabajo que realiza y con los aportes que brinda a la institución a través del mismo; además si perciben equidad tanto con los resultados de su trabajo como con la distribución de tareas comparadas con las de otras personas con la misma categoría o puesto de trabajo, debido a que estos factores son importantes para que los colaboradores se sientan motivados ya que a través de la satisfacción perciben que el trabajo les permite alcanzar valores laborales importantes para ellos.

54

**Cuadro 9**  
**Resultados del factor satisfacción laboral**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**

FACTOR	PERSONAL DOCENTE			PERSONAL ADMINISTRATIVO		
	INSA-TISFECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %	INSA-TISFECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %
<b>Satisfacción laboral</b>						
Las atribuciones de puestos de trabajo con la misma categoría están distribuidas equitativamente.	41	50	9	58	37	5
Se siente a gusto con el trabajo que realiza.	6	94	-----	5	95	-----
<b>Promedio</b>	<b>23</b>	<b>72</b>	<b>5</b>	<b>31</b>	<b>66</b>	<b>3</b>

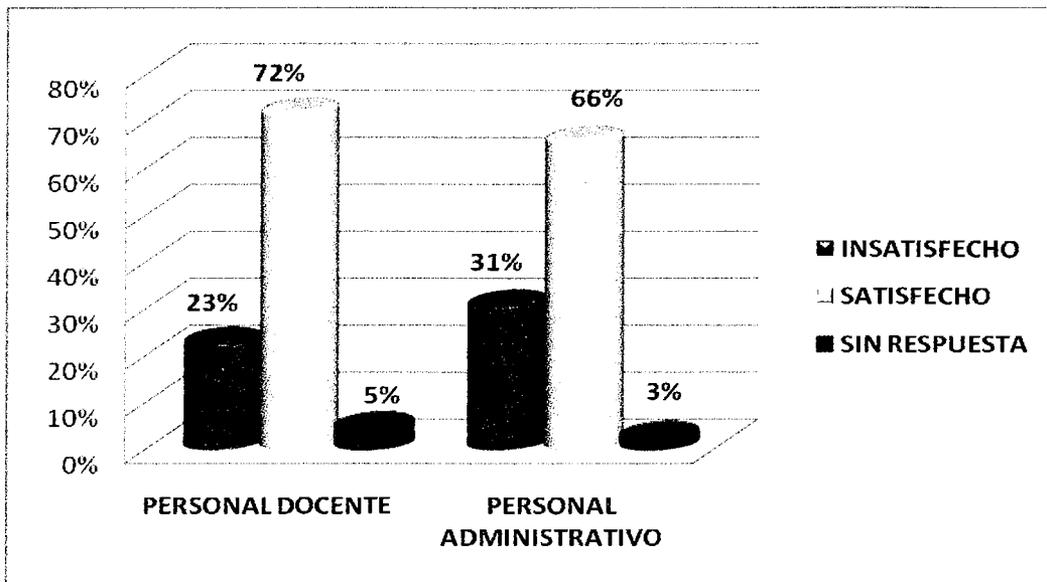
**Fuente:** elaboración propia. Año 2012

Con relación a este factor, los colaboradores del área docente se encuentran sumamente satisfechos en cuanto a las contribuciones y el trabajo que realizan en la institución; sin embargo, en el aspecto de la distribución equitativa de atribuciones existe un nivel de insatisfacción del 41%, lo anterior se debe a que a algunos docentes son contratados con mayor carga académica que otros docentes con la misma categoría o que tienen más horas de contratación, lo que perciben como injusto.

En el caso de los colaboradores del área administrativa, existe un grado de satisfacción bastante favorable para la Escuela debido a que se sienten a gusto con el trabajo que realizan y con las contribuciones que aportan para el logro de objetivos; por otro lado, en cuanto a la distribución equitativa de atribuciones, existe una insatisfacción (58%), ya que según algunos comentarios realizados y de acuerdo a la observación, en algunos casos el trabajo está recargado solo en algunos puestos de trabajo y a otros puestos se les ha disminuido la carga,

situación que surge por varias circunstancias; por un lado, personas que tienen muchos años de laborar en la institución y que creen que por lo tanto tienen derechos adquiridos lo que les permite: llegar tarde, ausentarse de su puesto de trabajo, trabajar menos, entre otras cosas. Esta situación es un problema para la Escuela debido que existe un Sindicato de trabajadores que defiende a estas personas y entorpece los procedimientos de sanción para los trabajadores.

**Gráfica 7**  
**Percepción del factor satisfacción laboral**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**



**Fuente:** elaboración propia. Año 2012

Como podemos ver en la gráfica anterior, el factor de satisfacción laboral en la Escuela se encuentra en un nivel bastante favorable para la institución; sin embargo, los porcentajes de insatisfacción del 23% y 31% para el área docente como administrativa respectivamente, deben ser atendidos para que no aumenten.

### 2.6.7. Conflictos

Con relación al factor de conflictos, en el mismo se pretende determinar si en la unidad académica existen conflictos entre compañeros que puedan estar afectando la cooperación, el trabajo en equipo, el entorno laboral y como consecuencia la motivación de los colaboradores.

**Cuadro 10**  
**Resultados del factor conflictos**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**

FACTOR	PERSONAL DOCENTE			PERSONAL ADMINISTRATIVO		
	INSA-TISFECHO	SATISFECHO	NO RESPONDIÓ	INSA-TISFECHO	SATISFECHO	NO RESPONDIÓ
Conflictos						
Se producen conflictos entre compañeros de trabajo.	59	38	3	63	37	-----
Los conflictos en el trabajo influyen en el desempeño laboral.	39	55	6	47	48	5
Promedio	49	47	4	55	43	2

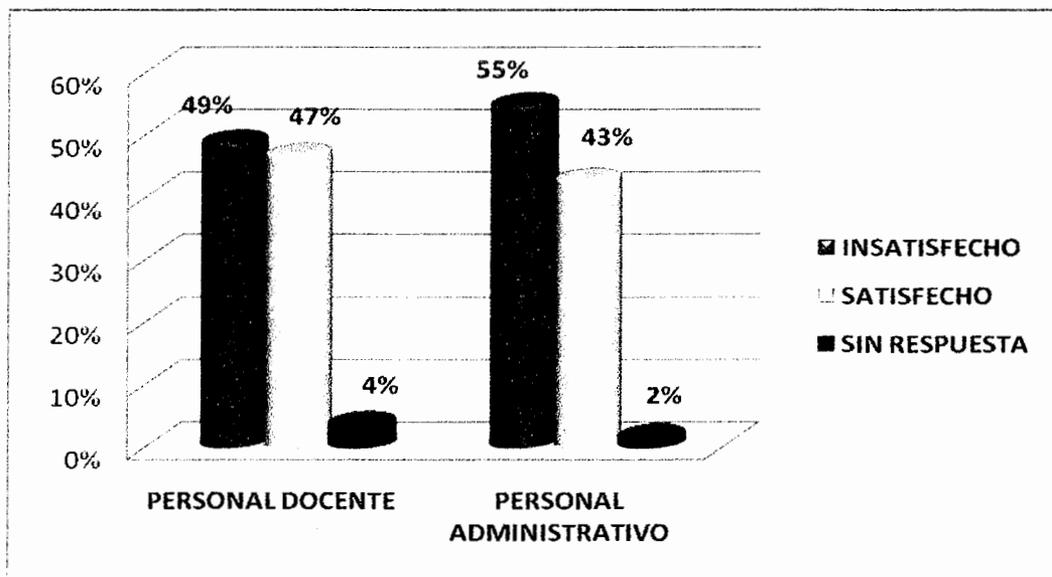
Fuente: elaboración propia. Año 2012

Para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores en cuanto a la existencia de conflictos en la Escuela se les planteó si existen conflictos entre compañeros de trabajo y también si estos influyen en su desempeño laboral; al respecto, los docentes confirmaron que existen situaciones de conflicto entre compañeros de trabajo y que además esta situación influye de forma negativa en su desempeño laboral.

En cuanto a los trabajadores del área administrativa esta situación es un poco más marcada ya que de acuerdo con las personas encuestadas existen situaciones de conflicto entre compañeros de trabajo, las cuales afectan tanto las relaciones interpersonales como los procesos de trabajo, además de que el

conflicto que inició con pocas personas se ha generalizado y agudizado con el tiempo; situación que influye en el desempeño laboral de la mayoría de trabajadores.

**Gráfica 8**  
**Percepción del factor conflictos**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**



**Fuente:** elaboración propia. Año 2012

En general, tanto en el área docente como administrativa la percepción de existencia de conflictos es desfavorable para la institución, con un 49% y 55% de insatisfacción en el área docente y administrativa respectivamente, esta situación está deteriorando el ambiente laboral, provocando retrasos tanto en los procesos como en el servicio que la Escuela brinda a la población estudiantil; lo que repercute negativamente en el logro de objetivos institucionales.

De acuerdo con la observación realizada, se pudo determinar que existe división o grupos de interés tanto en el área docente como administrativa. La división según comentarios, es originada por cuestiones políticas e intereses personales,

entre otros. En el caso de la administración, debido a que grupos de personas que tienen más tiempo de laborar en la misma, tienen un ritmo de trabajo lento, asumen actitudes negativas con relación a quienes desarrollan un ritmo de trabajo más rápido, correspondiendo éste a personas de incorporación más reciente.

### 2.6.8. Resolución de conflictos

Para complementar el factor de conflictos, se consultó a los encuestados sobre la forma en que tanto autoridades como jefes inmediatos intervienen o manejan con efectividad las situaciones de conflicto que se presentan en la Escuela.

**Cuadro 11**  
**Resultados del factor resolución de conflictos**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**

FACTOR	PERSONAL DOCENTE			PERSONAL ADMINISTRATIVO		
	INSA-TISFECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %	INSA-TISFECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %
Resolución de conflictos						
Las autoridades velan porque no se creen situaciones de conflicto entre los trabajadores.	47	53	-----	48	52	-----
Las autoridades actúan como mediadoras para la resolución de conflictos.	29	59	12	79	16	5
<b>Promedio</b>	<b>38</b>	<b>56</b>	<b>6</b>	<b>64</b>	<b>34</b>	<b>2</b>

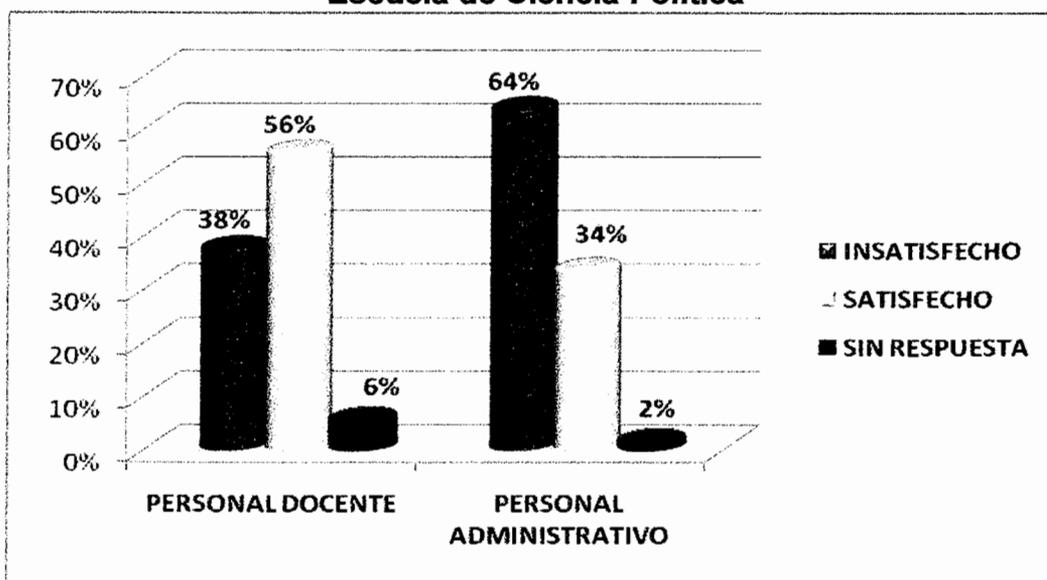
**Fuente:** elaboración propia. Año 2012

Con relación a la resolución de conflictos de parte de autoridades y jefes inmediatos, el 53% de los encuestados del área docente confirman que las autoridades y jefes inmediatos velan porque no se creen situaciones de conflicto,

además de que el 59% confirma que actúan como mediadores para la resolución de los mismos.

En el área administrativa, según los encuestados 52% opina que las autoridades y jefes inmediatos actúan como mediadoras en la resolución de los conflictos y únicamente 16% afirma que velan porque no se creen situaciones de conflicto entre compañeros de trabajo.

**Gráfica 9**  
**Percepción del factor resolución de conflictos**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**



Fuente: elaboración propia. Año 2012

De acuerdo con la gráfica anterior, la percepción de los trabajadores en cuanto a la intervención y mediación por parte de las autoridades en la resolución de conflictos refleja un nivel de insatisfacción del 38% para el área docente y 64% para el área administrativa.

Como se muestra en la gráfica 11, los conflictos afectan más en el área administrativa, lo anterior debido a que pasan más tiempo en el área de trabajo; en cuanto a la resolución de conflictos, las autoridades y jefes inmediatos no se involucran en la resolución de éstos debido a que la mayoría de conflictos son a causa de personas que no cumplen con sus atribuciones y horarios de trabajo y el Sindicato de trabajadores los protege y entorpece los procesos disciplinarios.

### 2.6.9. Reconocimiento al colaborador

En este factor se pretende conocer si la unidad académica cuenta con alguna política de reconocimiento a los colaboradores tanto por su labor cotidiana como por contribuciones extraordinarias a la institución; además, para saber si se reconoce de igual forma la labor que como trabajadores desempeñan los colaboradores del área docente como administrativa.

**Cuadro 12**  
**Resultados del factor reconocimiento al colaborador**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**

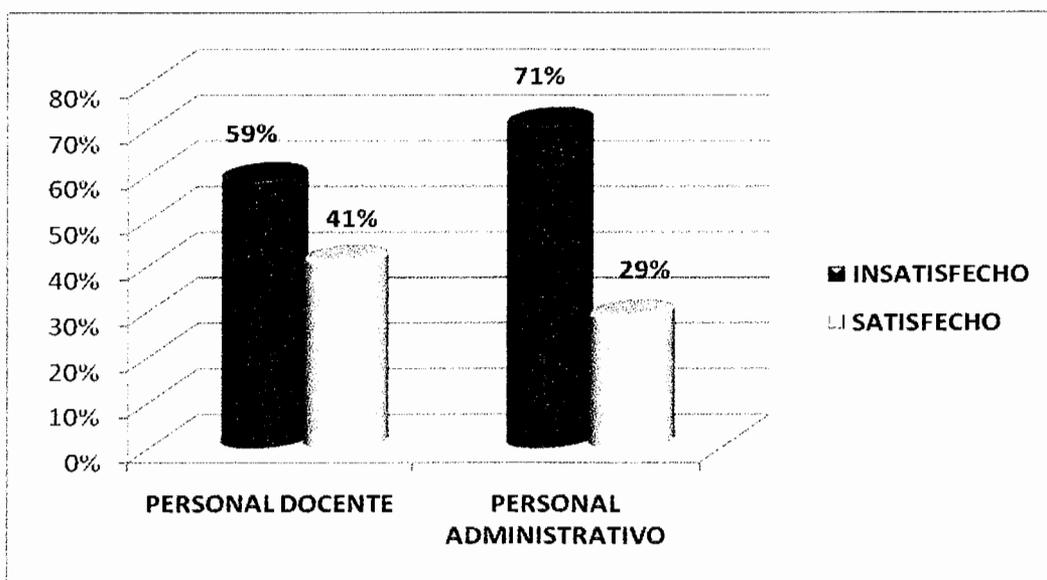
FACTOR	PERSONAL DOCENTE			PERSONAL ADMINISTRATIVO		
	INSA-TISFECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %	INSA-TISFECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %
<b>Reconocimiento al colaborador</b>						
Se reconoce por escrito, el trabajo bien hecho y el logro de sus metas laborales.	53	47	-----	79	21	-----
Las autoridades reconocen su trabajo y el logro de sus metas con motivación verbal.	65	35	-----	63	37	-----
<b>Promedio</b>	<b>59</b>	<b>41</b>	<b>-----</b>	<b>71</b>	<b>29</b>	<b>-----</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2012

Con respecto al reconocimiento que los colaboradores del área docente reciben tanto de autoridades como jefes inmediatos, se pudo determinar que no existe una política relacionada al tema, por lo que existe un nivel de insatisfacción arriba del 59%, situación que les afecta en su motivación porque perciben que para las autoridades de la unidad académica el logro de objetivos y metas laborales no es importante.

En cuanto a la percepción de este factor en el área administrativa existe un porcentaje bastante alto 71% de insatisfacción, debido a que los colaboradores perciben en primer lugar que las autoridades de la unidad académica no valoran el trabajo del personal administrativo, perciben que se proporciona mayor importancia a la labor de los docentes, desvalorizando el trabajo del personal administrativo.

**Gráfica 10**  
**Percepción del factor reconocimiento al colaborador**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**



Fuente: elaboración propia. Año 2012

En la gráfica anterior reflejan que tanto en el área académica como administrativa, los colaboradores se encuentran insatisfechos con relación al reconocimiento que la institución les brinda, en el caso de los docentes cuando realizan contribuciones extraordinarias o aportes para mejorar tanto sus actividades docentes propias de los cursos o contribución a nivel institucional, no reciben ningún tipo de reconocimiento, lo que les desmotiva y no los alienta a continuar con este tipo de contribuciones. En el caso del personal administrativo, se han dado casos en los cuales las personas han contribuido en procesos que no tienen nada que ver con su puesto de trabajo e incluso han aportado sus conocimientos a nivel técnico y profesional para mejorar procesos, así como tiempo fuera de su horario laboral y no han recibido ningún tipo de reconocimiento por parte de las autoridades de la Escuela, esta situación de acuerdo con comentarios de los encuestados les desmotiva a seguir aportando en beneficio de la institución.

#### **2.6.10. Capacitación y desarrollo**

Con el factor de capacitación y desarrollo se pretende determinar si en la unidad académica se brindan cursos o programas de capacitación para los colaboradores, tanto del área docente como administrativa, tomando como base las necesidades de los puestos de trabajo; si existe seguimiento y verificación para determinar que la capacitación realmente contribuya al desarrollo de habilidades y actitudes para mejorar sus habilidades y desempeño laboral.

**Cuadro 13**  
**Resultados del factor capacitación y desarrollo**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**

FACTOR	PERSONAL DOCENTE			PERSONAL ADMINISTRATIVO		
	INSA-TISFECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %	INSA-TISFECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %
<b>Capacitación y desarrollo</b>						
Recibe capacitación de acuerdo con las características y necesidades de su puesto de trabajo.	56	44	-----	58	42	-----
Las autoridades verifican que la capacitación que recibe contribuya a un mejor desempeño laboral	50	50	-----	63	37	-----
<b>Promedio</b>	<b>53</b>	<b>47</b>	<b>-----</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>-----</b>

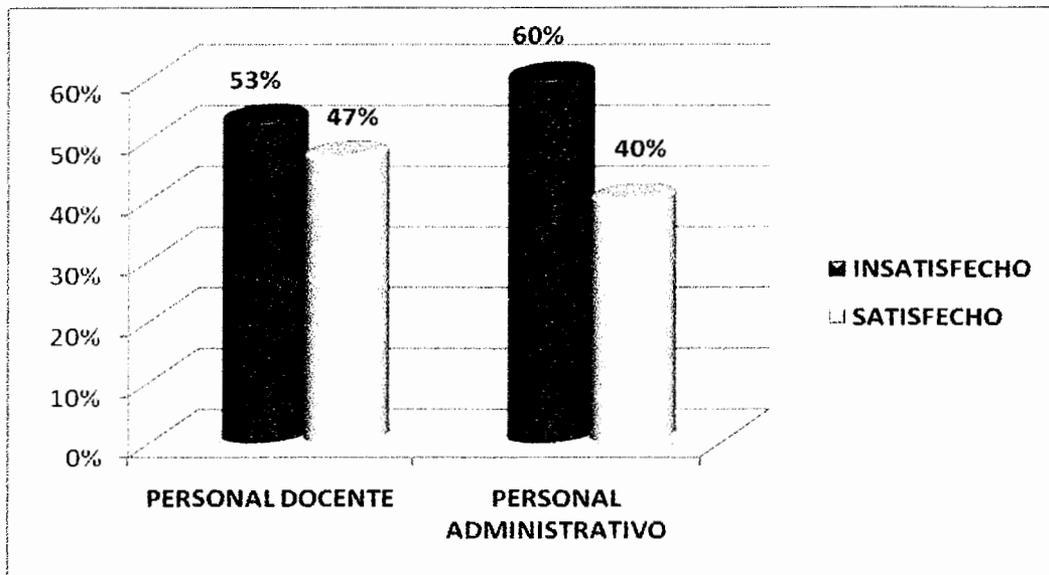
**Fuente:** elaboración propia. Año 2012

Con relación al tema de capacitación, puede observarse en el cuadro anterior que los colaboradores del área docente tienen un nivel de insatisfacción de 53%, esto debido a que en la Escuela se proporciona capacitación; sin embargo, la misma no se realiza de acuerdo a las necesidades del docente o de acuerdo a las necesidades de sus cátedras, aunado a que no existe ningún seguimiento ni verificación porque las mismas se implementen para mejorar la calidad educativa de la unidad académica.

Por otro lado en el área administrativa la percepción es similar con un 60% de insatisfacción, derivado de diferentes circunstancias, entre las mencionadas por los encuestados están: que no se brinda capacitación a todos los puestos de trabajo, la capacitación no la planifica la Escuela, ésta se brinda de acuerdo a los cursos que imparte la Unidad de Inducción y Desarrollo de la Universidad, la que

es dirigida a todas las unidades de la misma, y por último no se brinda ningún seguimiento para verificar que los conocimientos adquiridos sean implementados.

**Gráfica 11**  
**Percepción del factor capacitación y desarrollo**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**



**Fuente:** elaboración propia. Año 2012

Como se puede observar en la gráfica anterior, las autoridades de la Escuela han procurado que sus colaboradores reciban capacitación tanto en el área docente como administrativa; sin embargo, no existe ningún programa o diagnóstico previo de las necesidades de capacitación de sus colaboradores; por lo tanto, dichas capacitaciones no están enfocadas en las necesidades reales de los puestos de trabajo. Además a partir de que la Escuela entró en el proceso de acreditación de las carreras a nivel Centroamericano, las capacitaciones tanto en el área docente como administrativa se han incrementado, pero nuevamente con el inconveniente que las mismas no se realizan con base en un diagnóstico de necesidades de capacitación.

### 2.6.11. Liderazgo

Las afirmaciones incluidas en el factor de liderazgo, pretenden conocer si los jefes inmediatos y autoridades brindan el apoyo necesario a los colaboradores para realizar de forma eficiente su trabajo, dándoles a conocer el logro de objetivos a través del trabajo que realizan como una forma de incentivo para seguir adelante; además, si el colaborador tiene la confianza suficiente para discutir sus problemas personales como laborales con su jefe inmediato o autoridades de la Escuela, esto con el objetivo de determinar si el liderazgo en la unidad académica contribuye para que los colaboradores alcancen sus objetivos tanto personales como institucionales.

**Cuadro 14**  
**Resultados del factor liderazgo**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**

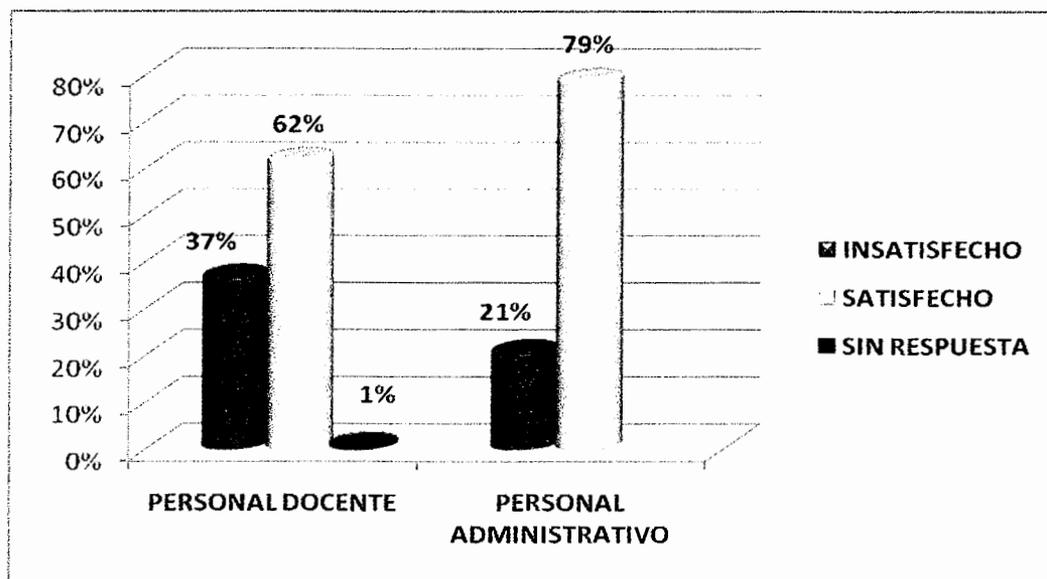
FACTOR	PERSONAL DOCENTE			PERSONAL ADMINISTRATIVO		
	INSA-TISFECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %	INSA-TISFECHO %	SATISFECHO %	NO RESPONDIÓ %
<b>Liderazgo</b>						
Su jefe inmediato le brinda el apoyo necesario para realizar su trabajo.	44	56	-----	11	89	-----
Tiene la confianza suficiente para discutir sus problemas personales como laborales con su jefe inmediato o autoridades de la Escuela.	30	67	3	32	68	-----
<b>Promedio</b>	<b>37</b>	<b>62</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>79</b>	<b>-----</b>

**Fuente:** elaboración propia. Año 2012

En este factor, se puede ver claramente que en el área docente existe un nivel de insatisfacción de 44% con relación al apoyo que los jefes inmediatos brindan

para realizar el trabajo y un 30% de insatisfacción con relación a la confianza que tienen para discutir asuntos personales o laborales que afecten de algún modo su desempeño laboral, esta insatisfacción se debe a que en ocasiones los docentes no saben si quiera quiénes son sus jefes o con quien abocarse cuando requieren apoyo en sus actividades docentes. En el área administrativa la insatisfacción en cuanto al apoyo es menor con un 11% ya que según los encuestados si encuentran apoyo en sus jefes inmediatos para el buen desempeño de sus actividades laborales, en relación a la confianza para discutir asuntos personales o laborales la insatisfacción es de 32% debido a que algunos manifiestan que el lado humano del trabajador no es de importancia para los jefes inmediatos y que solo quieren ver resultados de trabajo.

**Gráfica 12**  
**Percepción del factor liderazgo**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**



Fuente: elaboración propia. Año 2012

Como vemos en la gráfica anterior, el liderazgo que ejercen tanto autoridades como jefes inmediatos en la Escuela es positivo y perceptible por los

colaboradores de ambas áreas; sin embargo existen algunas situaciones que no permiten que los trabajadores perciban y opinen lo mismo por lo que debe tomarse en cuenta los porcentajes de insatisfacción en ambas áreas y verificar los factores que pueden estar influyendo en esta situación.

#### **2.6.12. Pregunta de opinión**

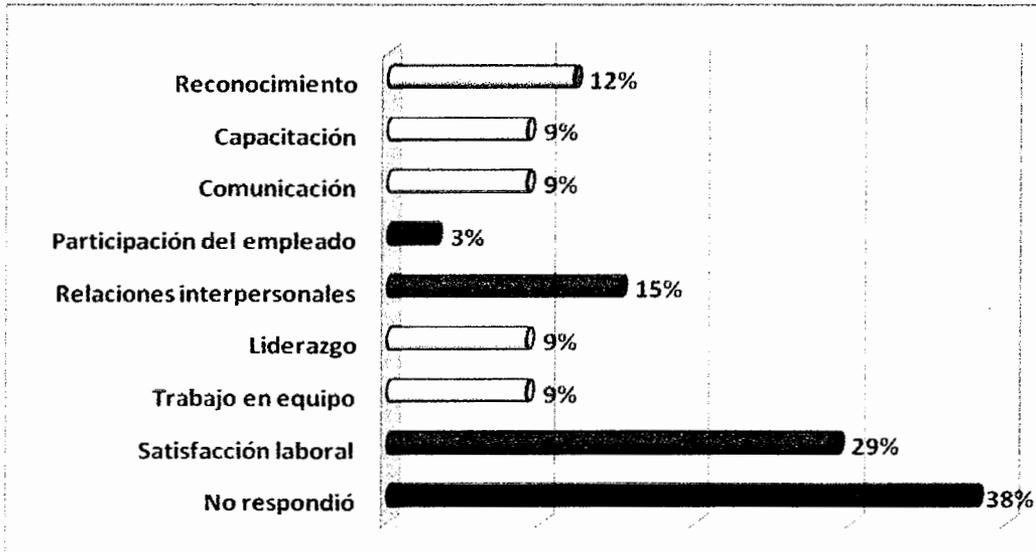
Como complemento a las afirmaciones que se incluyeron en cada factor evaluado, dentro de la encuesta se incluyó una pregunta abierta para conocer la opinión de los encuestados en cuanto a lo que ellos consideran oportuno que las autoridades realicen para motivarlos en su trabajo, a continuación se presentan los resultados obtenidos por área.

#### **Resultados del área docente**

La siguiente gráfica contiene los elementos más importantes que los docentes consideran deben ser mejorados para estimular su motivación en el trabajo y lograr mejores resultados para la institución.

**Gráfica 13**

**¿Qué acciones considera que deberían tomar las autoridades para que usted se sienta motivado para realizar su trabajo?  
Área docente, Escuela de Ciencia Política**



**Fuente:** elaboración propia. Año 2012

De acuerdo a la gráfica anterior el 38% de los colaboradores no brindaron ninguna sugerencia, lo que puede ser interpretado de muchas formas.

Existe un 29% de los encuestados que coincide que la satisfacción laboral de los colaboradores es un factor importante que debe ser considerado por las autoridades, de acuerdo a los comentarios realizados, entre los aspectos relevantes están: que las cuestiones políticas influyen al momento de contratar al personal docente, además indican que se recarga el trabajo a docentes que tienen pocas horas de contratación; consideran que quien tiene más horas debe tener más carga de trabajo, que no existe ningún tipo de sanción para los colaboradores que no cumplen con su trabajo; además, manifestaron que el tipo de contratación profesor-horario es poco estimulante y no permite que el docente pueda involucrarse totalmente en las actividades de la unidad académica.

Un 15% opinó que las relaciones interpersonales son importantes, por lo que consideran debieran realizarse con más frecuencia actividades de convivencia laboral, tanto académicas como sociales para conocer mejor a los compañeros de trabajo, debido a que no existe ningún momento en el cual se pueda socializar con el personal de nuevo ingreso para que se integren y se sientan parte de la institución.

Otro factor importante que ha sido percibido por el 12% es el reconocimiento; opinan que debe reconocerse los aportes que los docentes realizan en su trabajo, otorgando méritos a quien se lo merece; debe estimularse su trabajo brindando los recursos y espacios correspondientes para que los docentes puedan realizar sus actividades extra aula como atención a estudiantes y preparación de clases.

Por otra parte, los aspectos como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación y capacitación –respectivamente- son importantes para motivarlos en su trabajo. Según lo expresado, se debe mejorar el sistema de comunicación ya que el actual no es funcional y existen muchas barreras al respecto; que el papel de los coordinadores se defina bien, que no tomen actitud de jefatura únicamente sino que su papel sea de líderes, que se considere el trabajo en equipo, que las coordinaciones sean ocupadas por egresados de la Escuela y sea congruente con la carrera que coordinan y por último que se brinde más capacitación docente para mejorar la calidad de los profesores y por ende la educación que se imparte en la Escuela.

Finalmente pero no menos importante, consideran que la participación del empleado es un factor importante, que deben ser tomadas en cuenta las sugerencias de los colaboradores para mejorar la educación y procesos de la Escuela.

### Resultados del área administrativa

Tal como refleja la siguiente gráfica, los aspectos que motivan al personal administrativo difieren en cierta forma de los del área docente.

**Gráfica 14**  
**¿Qué acciones considera que deberían tomar las autoridades para que usted se sienta motivado para realizar su trabajo?**  
**Área administrativa, Escuela de Ciencia Política**



Fuente: elaboración propia. Año 2012

En primer lugar el personal administrativo considera que un factor importante para mejorar su motivación es la comunicación, para lo que sugieren crear más espacios de diálogo como reuniones con cada área, para conocer los resultados del trabajo realizado y efectuar sugerencias para mejorar el desempeño. Además, según comentarios de los encuestados y de acuerdo a la observación realizada, se debe tener una mejor comunicación en cuanto a actividades que realiza la unidad académica dirigida a estudiantes y docentes, para poder brindar información oportuna y veraz.

En segundo lugar con un mismo porcentaje (21%) respectivamente se encuentran: a) el reconocimiento, b) capacitación y, c) desarrollar buenas relaciones interpersonales. Entre las sugerencias se encuentran: realizar actividades para conocer a los compañeros de trabajo, cursos para mejorar el trabajo y poder brindar mejor atención a estudiantes y público en general, que se reconozca el trabajo que realizan los colaboradores y se les incentive.

Además, un 16% sugieren que se mejore el liderazgo en aspectos como: un trato igualitario para los trabajadores, que se definan claramente los objetivos y metas propuestas para cada inicio de año lectivo, que exista más control y supervisión por parte de los jefes inmediatos para que los colaboradores cumplan con sus objetivos.

Por último con un 5% respectivamente plantearon los siguientes aspectos: a) realizar acciones de motivación, b) dar participación al empleado, c) buscar la satisfacción laboral y, d) buscar la resolución de conflictos. Aunque son factores en los que pocas personas sugieren mejorar deben ser atendidos porque existe insatisfacción. Los colaboradores sugieren que estos aspectos pueden mejorarse a través de: reconocer el trabajo de las personas y motivarlos a seguir adelante, velar porque todos los colaboradores cumplan con su trabajo para no recargar a los demás y mejorar los procesos para cumplir con los objetivos propuestos; además que se tome en cuenta las sugerencias de los colaboradores al momento de tomar decisiones en cuanto a la creación de un mejor ambiente de trabajo.

A continuación se presenta un cuadro en el cual se visualiza mejor los resultados obtenidos en ambas áreas:

**Cuadro 15**  
**Factores motivacionales susceptibles de mejora a**  
**criterio del personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**

FACTOR	ÁREA DOCENTE	ÁREA ADMINISTRATIVA
Satisfacción laboral	29%	5%
Relaciones interpersonales	15%	21%
Reconocimiento al colaborador	12%	21%
Capacitación	9%	21%
Comunicación	9%	32%
Liderazgo	9%	16%
Participación del empleado	3%	5%
Trabajo en equipo	9%	-----
Resolución de conflictos	-----	5%
Motivación	-----	5%

**Fuente:** elaboración propia. Año 2012

El cuadro anterior muestra con más detalle las necesidades del personal por área, que conforman la unidad objeto de estudio; en los factores que tienen un porcentaje más alto, los colaboradores consideran que debe dársele mayor importancia, en el caso del área docente, los aspectos como satisfacción laboral, relaciones interpersonales y reconocimiento son más importantes, no así para los colaboradores del área administrativa. Podemos observar, además, que en capacitación, comunicación y liderazgo, tienen un porcentaje menor que el del área administrativa lo cual puede derivarse del hecho de que los docentes en su mayoría son profesores horario, por lo tanto estos aspectos no les afectan directamente.

En el caso de los colaboradores del área administrativa su satisfacción laboral es mejor debido a que la mayoría están contratados en el renglón 011, lo que les brinda seguridad y estabilidad. El resto de factores para ellos son importantes y

demandan mayor atención, puesto que cuentan con un mayor número de horas de contratación, en su mayoría 8 horas diarias. Además de los factores antes mencionados, se evidencia la existencia de conflictos y la necesidad de que se les brinde una mayor motivación.

## **2.7 Análisis e interpretación de resultados**

En el siguiente cuadro, se puede observar el resumen de los resultados del clima organizacional, en cuanto a la percepción de los colaboradores de cada uno de los aspectos que afectan la motivación en la Escuela, y que se traduce en insatisfacción laboral.

Para el efecto, se calculó un promedio por cada rubro y posteriormente un promedio general el cual dio 56%, en el área docente y 50% en el área administrativa, que indican el grado de motivación de los colaboradores, con lo cual se valida la primera hipótesis planteada para esta investigación, en la que se afirma que el personal de la unidad académica tanto del área docente como administrativa se siente insatisfecha debido a la inadecuada gestión administrativa en el área de recursos humanos, lo que provoca conflictos y malas relaciones interpersonales.

**Cuadro 16**  
**Resumen de los resultados del clima organizacional**  
**personal docente y administrativo**  
**Escuela de Ciencia Política**

EVALUACIÓN DE FACTORES	PERSONAL DOCENTE			PERSONAL ADMINISTRATIVO		
	Insatisfacción laboral %	Satisfacción laboral %	Sin respuesta %	Insatisfacción laboral %	Satisfacción laboral %	Sin respuesta %
Motivación	61	38	1	70	30	-----
Comunicación	40	60	-----	34	66	-----
Trabajo en equipo	38	61	1	45	55	-----
Participación del empleado	51	48	1	52	48	-----
Relaciones interpersonales	16	81	3	45	55	-----
Satisfacción laboral	23	72	5	31	66	3
Conflictos	49	47	4	55	43	2
Resolución de conflictos	38	56	6	64	34	2
Reconocimiento al colaborador	59	41	-----	71	29	-----
Capacitación y desarrollo	53	47	-----	60	40	-----
Liderazgo	37	62	1	21	79	-----
<b>PROMEDIO</b>	<b>42</b>	<b>56</b>	<b>2</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>1</b>

**Fuente:** investigación de campo. Año 2012

De acuerdo con el cuadro anterior, el nivel de insatisfacción de los colaboradores de la unidad académica es alto, de un 42% para el área docente y 50% para la administrativa; indicadores desfavorables para el clima laboral de la institución. Con base en los resultados anteriormente descritos, es recomendable la implementación de programas y/o actividades que ayuden a mejorar estos factores que afectan la motivación de los trabajadores, con la finalidad de que

aumenten el nivel de satisfacción, lo que a su vez mejorará tanto el ambiente laboral como el servicio que brinda la unidad académica.

### **2.7.1. Área docente**

En general el nivel de motivación de esta área es bajo, ya que al realizar el promedio de los aspectos evaluados, solo el 56% está satisfecho. Entre los factores que se encuentran con menor satisfacción están; la motivación con un nivel de insatisfacción del 61%, debido a que el reconocimiento y motivación que se les brinda no se realiza periódicamente. A pesar de que las autoridades muestran interés por los problemas que aquejan a los trabajadores, este es insuficiente o no es percibido por la mayoría, y la ausencia de retroalimentación del trabajo no les permite determinar el nivel de efectividad de sus labores lo que provoca una baja autoestima.

Lo anterior demuestra una gestión administrativa del recurso humano poco eficiente, ya que se deben considerar todos estos aspectos para que los colaboradores puedan desarrollar de forma satisfactoria su trabajo, a través de elogiar y reconocer el trabajo realizado, brindar un trato igualitario, proveerles la capacitación adecuada para que puedan desarrollar las destrezas necesarias para realizar su trabajo, motivarlos; además, la supervisión del trabajo realizado como la retroalimentación para mejorar las deficiencias que puedan existir.

De acuerdo con la Teoría de Herzberg, el factor de reconocimiento al colaborador es uno de los factores motivacionales y que cuando es precario produce pérdida de satisfacción, que es importante porque una persona que percibe que su trabajo es reconocido y valorado, se esfuerza por realizarlo cada día mejor y está pendiente del logro de sus objetivos tanto personales como institucionales. Al respecto el porcentaje de insatisfacción es del 59%, debido a que el reconocimiento que autoridades y jefes inmediatos brindan tanto de forma

escrita como verbal no es muy frecuente y, en ocasiones, según los encuestados es otorgado a personas que no se lo merecen porque en su trabajo demuestran lo contrario, creando inconformidad al resto del grupo, situación poco beneficiosa tanto para los colaboradores como para la escuela.

A pesar que las autoridades han procurado brindar capacitación a sus colaboradores, el nivel de insatisfacción es de 53%, debido a que la misma no está orientada a las necesidades reales de los puestos de trabajo ya que no existe ningún estudio previo de necesidades de capacitación; además, no existe seguimiento ni verificación de que la misma contribuya a un mejor desempeño laboral, lo que no incentiva a los docentes a poner en práctica los conocimientos adquiridos, aunque esto no lo justifica.

Con una insatisfacción del 51% se pudo comprobar que los colaboradores perciben que no tienen mucha participación como empleados en la unidad académica, puesto que no se les toma en cuenta y no se les comparte información relevante con respecto a su trabajo; manifiestan que en ocasiones presentan alguna propuesta para mejorar su trabajo y esta no es tomada en consideración; este es un factor que para ellos es importante y al no involucrarlos, esta situación repercute negativamente en su motivación haciéndoles creer que sus sugerencias no tienen ningún valor. Al respecto algunos encuestados comentaron que lo anterior también está influenciado por cuestiones políticas que influyen negativamente en la Escuela.

Además de los factores mencionados anteriormente, se encuentran otros con un nivel de satisfacción también por debajo del 75% determinado como aceptable para la presente investigación, aunque no tan bajo como los anteriores, entre estos los conflictos que deterioran las relaciones con los compañeros de trabajo, creando un ambiente de trabajo poco agradable, por lo que se deben crear mecanismos para realizar una mayor gestión al respecto; donde el principal

objetivo sea evitar que se creen conflictos y al menor indicio mediar porque se resuelvan lo antes posible; además, de propiciar las condiciones para que los trabajadores se sientan parte de la unidad académica sin importar sus intereses políticos o personales y con esto evitar más conflictos y divisiones de este tipo.

Por otro lado, se detectó que la comunicación y trabajo en equipo no son adecuados, presentando un nivel de insatisfacción de 40% y 38% respectivamente, lo que provoca que los colaboradores omitan procedimientos y no cuenten con información importante para el desarrollo de sus actividades, lo que ocasiona que cometan errores en su trabajo, afectando la calidad del servicio que prestan tanto al personal interno como a los estudiantes.

Y por último, el nivel de liderazgo percibido por los colaboradores con un 37% de insatisfacción y que a pesar de ser positivo en algunos aspectos en otros no lo es del todo ya que algunas personas consideran que no tienen la confianza suficiente para discutir sus problemas personales como laborales con sus jefes inmediatos o autoridades; mismos que de alguna forma están afectando su motivación y el desarrollo de sus actividades laborales.

### **2.7.2. Área administrativa**

Uno de los aspectos importantes evaluados en esta área de trabajo, fue el nivel de educación de los colaboradores, comprobándose que casi el 50% de ellos poseen estudios a nivel universitario y que algunos ya cuentan con el título a nivel de licenciatura. Este es un factor importante ya que la Universidad de San Carlos de Guatemala, a nivel general no cuenta con una carrera administrativa, como la que tienen los docentes, provocando que los colaboradores se estanquen en los puestos de trabajo actuales. Además del hecho que la Escuela de Ciencia Política por ser una unidad académica pequeña tampoco proporciona ningún incentivo de carrera en esta área.

Lo anterior es un factor que desmotiva a los colaboradores, quienes permanecen en sus puestos de trabajo debido a la situación económica del país, o por el hecho que encontrar trabajo es cada día más difícil, provocando que conserven su empleo actual aunque ya no llene sus expectativas. Esto provoca que este se vuelva únicamente un medio a través del cual adquiere recursos económicos y que el trabajo ya no sea gratificante para el colaborador.

El grado de motivación de ésta área de trabajo es aún más bajo que la del área académica, con un 50% de insatisfacción laboral. En primer lugar, se comprobó que en el factor de reconocimiento al colaborador existe una insatisfacción del 71%, debido a que en pocas ocasiones se les reconoce con diplomas, constancias de participación, etcétera. Aunado a lo anterior, no se les demuestra agradecimiento o felicitación de forma verbal por el trabajo bien realizado o por aportes que han realizado a la institución. Por otro lado, en ocasiones se reconoce e incentiva a personas que no demuestran a través de su trabajo mayor logro en sus objetivos o aportes para mejorarlo, por lo que los colaboradores perciben esta situación como injusta.

Al igual que en el área docente los colaboradores del área administrativa no están satisfechos en el factor de motivación, reflejado en el nivel de insatisfacción del 70%, debido a que la unidad académica no cuenta con políticas o un programa que brinde algún tipo de motivación al empleado, aunado a que el interés que tanto jefes como autoridades manifiestan por los asuntos de los mismos no es percibido por todos. Otro factor importante es que los colaboradores de ésta área se sienten discriminados por parte de las autoridades debido a que no se les toma en cuenta en actividades de la Escuela, como en el aniversario de fundación, según manifestaron la celebración se realiza únicamente con el área docente.

Se pudo determinar que a pesar de que tanto jefes inmediatos como de autoridades han tratado de intermediar en la resolución de conflictos existentes, no han logrado resolverlos, dado que el nivel de insatisfacción es del 64%, reflejo de conflictos entre los trabajadores desde hace varios años, provocando que las relaciones interpersonales se vean afectadas y deterioradas con el paso del tiempo, lo que ocasiona divisionismo y como consecuencia atrasos en los procesos, atención deficiente tanto a compañeros de trabajo como a estudiantes y público en general. Esta situación ha contribuido a que el ambiente de trabajo se torne tenso y en ocasiones hasta desagradable.

En cuanto a la capacitación y desarrollo de los colaboradores, aunque si se brinda, no se basa en algún estudio previo o en un diagnóstico de necesidades de capacitación, no es generalizada, no está basada en las necesidades específicas del puesto de trabajo o las necesidades reales del área, además de que los jefes y/o autoridades no verifican que los conocimientos y habilidades adquiridas a través de las capacitaciones sean puestas en práctica en el trabajo, dando como resultado un nivel de insatisfacción del 60%.

Por otra parte, aunque con un porcentaje no tan bajo de satisfacción como los anteriores, se encuentran varios factores, entre estos el nivel de participación del empleado en cuestiones que puedan beneficiar su puesto de trabajo o sugerencias para mejorar algunos procesos. Existe la percepción o afirmación de que en ocasiones no son tomadas en cuenta las sugerencias, además de la existencia de dificultades en las relaciones interpersonales, aunado a que el trabajo en equipo no es eficaz y el mismo tampoco es fomentado por las autoridades o jefes inmediatos.

Finalmente, la satisfacción laboral en esta área de trabajo no es favorable, debido a que algunos trabajadores consideran que las atribuciones en personas que se ubican en similar puesto de trabajo con la misma categoría no están

distribuidas equitativamente, que la no permanencia en el puesto de trabajo de algunos compañeros ocasiona recargo en otros puestos, además de que algunos colaboradores no cooperan y retrasan los procesos; todos estos factores son desfavorables y desmotivan a las personas que están enfocadas en trabajar de forma eficiente, además de afectar los procesos y el servicio que la unidad académica brinda.

Luego de haber analizado los resultados de la investigación, mediante las entrevistas realizadas y la encuesta, se pudo establecer que el personal docente y administrativo de la Escuela de Ciencia Política, presenta un nivel de motivación inadecuada y por ende deficiencias en el desempeño laboral. Por lo tanto, tal como se afirmó en la primera hipótesis planteada, las causas por las que el personal de la unidad académica se siente desmotivado es por la inadecuada gestión administrativa en el área de recursos humanos, lo que provoca conflictos y malas relaciones interpersonales, lo que fue posible comprobar en el presente estudio.

Por lo tanto, es necesario realizar una mejor gestión administrativa del recurso humano, para incrementar la motivación de los colaboradores, a través de la implementación de programas, diseñados de acuerdo a las necesidades de cada área, que contribuyan a mejorar el ambiente de trabajo y mejorar continuamente su desempeño laboral, así como brindar el seguimiento pertinente para evitar que este fenómeno se presente en el futuro. A continuación en el capítulo tres se presenta la propuesta del programa motivacional por área.

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA “PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL DE LA**  
**ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS**  
**DE GUATEMALA”**

**3.1. Presentación**

La motivación de los colaboradores en cualquier tipo de institución, es de suma importancia en la Gestión del Recurso Humano, ya que una persona motivada realizará mejor sus labores, estará más dispuesta a colaborar con sus compañeros de trabajo y la atención que brinde al público será eficiente y eficaz. En el caso de la Escuela de Ciencia Política, de acuerdo con los resultados obtenidos del diagnóstico de clima organizacional se determinó que la motivación del personal presenta una serie de debilidades que no permiten alcanzar los objetivos trazados.

Por lo tanto, es necesario que autoridades y jefes inmediatos comprendan la importancia de mantener un nivel de motivación favorable en el personal, que permita alcanzar tanto sus objetivos individuales como institucionales. Es complejo crear un programa que contenga las acciones precisas para lograr motivar efectivamente; sin embargo, con base en los resultados de los factores evaluados en el diagnóstico y considerando las fases requeridas para implementar un programa motivacional, se elaboró la presente propuesta fundamentada en las necesidades de los trabajadores tanto del área docente como administrativa y de servicios proporcionándoles los motivadores adecuados para satisfacerlas, con lo que se pretende contribuir a que se sientan motivados y brinden un mejor servicio tanto a sus compañeros de trabajo como a los estudiantes y público en general.

En el programa se plantean actividades relacionadas con los factores identificados con mayor deficiencia:

- La motivación identificada con el 70% de insatisfacción en el área docente y 61% en el área administrativa. Para superar esta deficiencia se plantea un programa denominado con el mismo nombre, que incluye estrategias dirigidas a estimular la satisfacción con acciones concretas dirigido a cada una de las áreas; además, se propone un curso para autoridades y jefes inmediatos para que comprendan la importancia de la motivación de los colaboradores.
- El reconocimiento que se brinda a los colaboradores con un 71% de insatisfacción en la docencia y un 59% en la administración; en este aspecto se propone un programa de reconocimiento dirigido de acuerdo a las necesidades identificadas en cada área.
- La participación del empleado con un 51 y 52% en el área docente y administrativa respectivamente; para estimular dicha participación se propone el programa de participación del colaborador para ambas áreas.
- En el factor de capacitación y desarrollo con un 53% en el área docente y 60% en el área administrativa; se propone un curso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación dirigido a autoridades y jefes inmediatos.
- En cuanto a la resolución de conflictos que tiene un porcentaje de insatisfacción de 38 y 64 en el área docente y administrativa respectivamente, se presenta la propuesta de un curso de capacitación dirigido a autoridades y jefes inmediatos para realizar una mejor gestión en este aspecto.

- Para estimular el trabajo en equipo, con un 38% de insatisfacción en la docencia y 45% en la administración; se presenta un plan de acción con actividades específicas.
- En el aspecto de comunicación con un nivel de insatisfacción identificado del 40% para la docencia y 34% para la administración, se plantean una serie de actividades para mejorar dicho aspecto.
- Por último, se plantean acciones específicas para mejorar la motivación en cada área de trabajo y de esta forma mejorar el resto de aspectos que no se encuentran en un nivel óptimo de satisfacción.

Además, el programa consta de: justificación, objetivos, alcance de su aplicación, gestión inicial para implementarlo, metodología a utilizar, recursos, programación y calendarización estimada, y por último el costo aproximado de implementación, así como los posibles escenarios económicos con los que cuenta la unidad académica para poder implementarlo.

### **3.2. Justificación**

En la actualidad los colaboradores son el capital más valioso para cualquier institución; por lo tanto, se les debe brindar la atención que requieren y motivarlos para lograr alcanzar los objetivos institucionales propuestos. En el caso de la Escuela de Ciencia Política, se evaluaron varios factores en el diagnóstico de clima organizacional, realizado al área docente y administrativa encontrando una serie de debilidades en la motivación de los empleados, lo que está provocando desmotivación e insatisfacción laboral además de una serie de dificultades entre compañeros y que el servicio que brindan a los estudiantes sea deficiente. Por lo tanto, con el objetivo de mejorar la situación actual, se diseñó

un programa enfocado a reducir las deficiencias de cada área de trabajo y mejorar la motivación y por ende la satisfacción laboral de los colaboradores de la Escuela.

Con este programa, obtendrán beneficios tanto el colaborador como la unidad académica; el primero aumentará su satisfacción laboral y estará más a gusto en su trabajo, lo que repercutirá en una respuesta positiva en su labor beneficiando finalmente a la institución.

### **3.3. Objetivos**

- **Objetivo general**

Lograr que las autoridades de la Escuela de Ciencia Política demuestren mayor interés en motivar al personal, mediante la implementación del programa, el cual pretende aumentar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores a través de la práctica de las acciones sugeridas, lo que traerá como resultado optimizar la calidad en el servicio.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Sensibilizar a las autoridades y jefes inmediatos para que influyan de forma positiva en los colaboradores y participen activamente en la ejecución del programa motivacional propuesto.
- ✓ Establecer acciones concretas que incentiven y mejoren la motivación de los colaboradores de ambas áreas de trabajo.
- ✓ Implementar en término de un año, las acciones de motivación y reconocimiento propuestas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.
- ✓ Promover en seis meses, la participación de los colaboradores, apoyando sus aportes y sugerencias y valorando su comportamiento o conducta favorable.

- ✓ Identificar y resolver en un 90% los conflictos internos que afectan a los colaboradores.
- ✓ Desarrollar una comunicación más efectiva entre jefes, colaboradores y compañeros de trabajo.
- ✓ Estimular a los colaboradores a través de acciones concretas y lograr una mayor motivación y satisfacción laboral.

### **3.4. Alcances**

La labor de motivar al recurso humano es un elemento importante de una de las funciones del proceso administrativo, como es la dirección, que es aplicable a cualquier tipo de organización, independientemente de la actividad que ésta realice, por lo tanto la presente propuesta será aplicada a las diferentes áreas de la unidad académica; docente y administrativa para cubrir las necesidades que los colaboradores tienen en cuanto a la satisfacción laboral.

### **3.5. Gestión inicial**

El programa motivacional será presentado a las autoridades de la unidad académica para su aprobación, una vez aceptado se nombrará un “facilitador” por área, que será la persona encargada de organizar y realizar todos los preparativos previos para las capacitaciones; además de coordinar y planificar toda la logística necesaria para la implementación de los programas en conjunto con los jefes inmediatos y coordinadores de cada área de trabajo.

En el caso del facilitador para el área administrativa se propone que sea la persona que ocupa la plaza de Asistente de Dirección, por ser un administrador y conocer bien los procesos y procedimientos necesarios para las gestiones que corresponda realizar. Y en el caso del facilitador del área docente se propone designar a la persona que ocupa el cargo de Gestor Administrativo. En ambos

casos las personas que ocupan dichas plazas, actualmente gestionan algunas actividades similares a las propuestas en este programa. Además, debido a que ambos puestos ya existen no provocan costo adicional.

### **3.6. Metodología**

Las autoridades de la unidad académica, deben nombrar una persona como “facilitador” en cada área de trabajo, quien trasladará todos los pormenores y detalles del programa, además, analizará y estudiará el contenido del mismo y coordinará una reunión con autoridades, jefes inmediatos y coordinadores de área entregando una copia del programa a cada uno, para que conjuntamente se determine su desarrollo tomando en consideración la programación y calendarización propuesta.

Posteriormente, se informará a los colaboradores del programa y los objetivos del mismo así como los beneficios que traerá su implementación. Se realizarán reuniones trimestrales para verificar y evaluar el avance del programa. En estas reuniones los jefes y coordinadores deberán presentar un informe sobre el avance de su grupo, así como de las dificultades que han encontrado en el desarrollo del programa; por último el facilitador trasladará esta información a las autoridades, detallando los logros alcanzados.

### **3.7. Recursos**

- **Humanos**

Para la implementación y el éxito del programa se requiere de la participación de todos los integrantes de la unidad académica, siendo estos: 4 jefes inmediatos, 11 coordinadores, 01 facilitador del programa y 104 colaboradores.

- **Institucionales**

Para la ejecución e implementación del programa, serán necesarios los servicios de algunas unidades internas de la Universidad de San Carlos como: División de Recursos Humanos, División de Desarrollo Académico y la unidad de Bienestar Estudiantil, entre otras, sí como de otras instituciones externas, especializadas en brindar capacitación de acuerdo al tema requerido.

- **Mobiliario y equipo**

Para la ejecución del programa se utilizarán las instalaciones de la unidad académica, la cual cuenta con espacios adecuados para realizar dichas actividades (salones de clases y salón de catedráticos) para las reuniones informativas y capacitaciones previstas, además del equipo de cómputo y audiovisual que se requiera, el cual será proporcionado por la Unidad de Medios Audiovisuales de la Escuela.

- **Papelería y útiles**

El costo de la papelería y útiles requerido para la implementación del programa, se encuentra incluido en los recursos financieros calculados en cada curso y programa.

### 3.8. Cronograma de desarrollo del programa

Actividad	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Responsable
Presentación de propuesta a las autoridades																		Autora de la propuesta
Reunión del Consejo Directivo para aprobación de la propuesta																		Facilitador
Presentación del programa a los coordinadores y jefes inmediatos																		Facilitador
Informar a los colaboradores sobre la implementación del programa.																		Autoridades y Facilitador
Curso: "Importancia de la motivación de los colaboradores"																		Facilitador
Curso: "Diagnóstico de necesidades de capacitación"																		Facilitador
Curso "Manejo y resolución de conflictos"																		Facilitador
Programa "Motivación"																		Facilitador, coordinadores y jefes inmediatos
Programa "Reconocimiento al colaborador"																		Facilitador, coordinadores y jefes inmediatos
Programa "Comunicación"																		Facilitador, coordinadores y jefes inmediatos
Programa "Participación del colaborador"																		Facilitador, coordinadores y jefes inmediatos
Programa "Trabajo en equipo"																		Facilitador, coordinadores y jefes inmediatos
Reuniones con coordinadores y jefes inmediatos.																		Facilitador, director (a) coordinadores y jefes inmediatos

### 3.9. Descripción del contenido de la propuesta

La propuesta se basa principalmente en las fases para implementar un programa de motivación, en la misma, se proponen únicamente cuatro fases que se considera deben implementarse para reducir el nivel de insatisfacción laboral que presentan los colaboradores tanto del área docente como administrativa de la unidad académica. En la fase uno, se sugiere la implementación de cursos de capacitación dirigidos a autoridades, coordinadores y jefes inmediatos, así como implementar los programas de motivación y reconocimiento dirigidos específicamente a cada área de trabajo. En la fase dos el programa comunicación efectiva; en la fase tres los programas de participación y trabajo en equipo y en la fase cuatro la evaluación de la implementación del programa general de motivación.

**Cuadro 17**  
**Programa general de la propuesta**  
**para colaboradores área docente y administrativa**  
**Escuela de Ciencia Política**

FASE I	ACTIVIDAD	FECHA	DIRIGIDO A
<b>Sensibilización y Concientización</b>	<b>Cursos de Capacitación</b>		
	1. "Importancia de la motivación de los colaboradores"	Enero 2013	Autoridades, jefes inmediatos y coordinadores
	2. "Diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC–"	Febrero 2013	
	3. "Manejo y resolución de conflictos"	Marzo 2013	
	<b>Programas</b>		
1. "Motivación"	Enero a noviembre 2013	Colaboradores área docente y administrativa	
2. "Reconocimiento al colaborador"			

<b>FASE II</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FECHA</b>	<b>DIRIGIDO A</b>
<b>Establecer una comunicación efectiva</b>	<b>Programa</b> 1. "Comunicación"	Marzo a noviembre 2013	Colaboradores área docente y administrativa
<b>FASE III</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FECHA</b>	<b>DIRIGIDO A</b>
<b>Impulsar un ambiente de confianza mutua</b>	<b>Programas</b> 1. "Participación del colaborador"	Marzo a noviembre 2013	Colaboradores área docente y administrativa.
	2. "Trabajo en equipo"		
<b>FASE IV</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FECHA</b>	<b>DIRIGIDO A</b>
<b>Evaluación de la implementación del programa motivacional</b>	1. Reuniones de evaluación cada tres meses.	Nov. 2012, marzo, junio y sept. 2013	Coordinadores y jefes inmediatos
	2. Informe general de evaluación de logro de objetivos del programa.	Diciembre 2013	
	3. Realización de un diagnóstico de clima organizacional.	Enero 2014	

Fuente: elaboración propia, año 2012

### **3.9.1. Fase I. Sensibilización y concientización de las autoridades, coordinadores y jefes inmediatos**

Para lograr un cambio de actitud tanto en autoridades, coordinadores como jefes inmediatos respecto a los colaboradores que dirigen, es indispensable que estén convencidos y comprometidos con la implementación del programa. Deben estar dispuestos a cambiar su forma de pensar y ser consientes de que la motivación juega un papel muy importante en el desempeño de las personas en su puesto de trabajo, la implementación de los cursos que se proponen en esta fase, permitirá que las personas que toman decisiones en la institución, puedan identificarse con los requerimientos y necesidades de los colaboradores, lo que además permitirá que a través de la respuesta positiva se logren alcanzar las metas y objetivos institucionales.

**Cuadro 18**  
**Plan de acción**  
**Cursos, fase de sensibilización y concientización**  
**Escuela de Ciencia Política**

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	
<b>Institución:</b> Escuela de Ciencia Política	<b>Fecha:</b> enero 2013
<b>Nombre del Plan:</b> Sensibilización y concientización de autoridades, coordinadores y jefes inmediatos.	
<b>Áreas:</b> Docente y Administrativa	
<b>Objetivo:</b>	
Lograr en un 100% la implementación de los cursos de capacitación para que las autoridades y jefes de la unidad académica comprendan la importancia de la motivación y que en término de 6 meses desarrollen habilidades necesarias para mejorar el nivel de satisfacción del personas a través de la identificación de necesidades de capacitación así como el manejo y resolución de conflictos.	
<b>Meta:</b>	
Cumplir en un 100% cada una de las actividades establecidas en el plan de acción para la implementación de cada uno de los cursos propuestos para la sensibilización y concientización.	

<b>Acción</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fecha*</b>	<b>Responsable (s)</b>	<b>Costo</b>	<b>Resultado (s)</b>
Cursos de capacitación	1. Contactar con personeros de empresa consultora especializada en recursos humanos para impartir los cursos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la motivación de los colaboradores.</li> <li>• Diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC-</li> <li>• Manejo y resolución de conflictos.</li> </ul>	Enero 2013	Facilitador	-----	Contar con la información pertinente sobre contenido de la capacitación, fechas, horario y costo.

	<p>2. Comunicar a los participantes sobre la fecha y hora del curso y preparar las condiciones necesarias para llevar a cabo la capacitación.</p>		Facilitador y autoridades	-----	Disposición de participantes y materiales necesarios para llevar a cabo la capacitación.
	<p>3. Brindar la capacitación para autoridades, coordinadores y jefes inmediatos sobre el curso: Importancia de la motivación de los colaboradores. Duración: 10 horas.</p>	Febrero 2013	Facilitador y personeros de empresa consultora.	Q.2,100.00	Generar acciones por parte de los participantes para que sus subalternos se sientan motivados y mejoren en sus actividades laborales.
	<p>4. Brindar la capacitación para autoridades, coordinadores y jefes inmediatos sobre el curso: Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-. Duración: 20 horas.</p>	Marzo 2013	Facilitador y personeros de empresa consultora.	Q.5,300.00	Implementación de técnicas y herramientas para detección de necesidades de capacitación en la unidad académica.
	<p>5. Brindar la capacitación para autoridades, coordinadores y jefes inmediatos sobre el curso: Manejo y resolución de conflictos. Duración: 10 horas.</p>	Abril 2013	Facilitador y personeros de empresa consultora.	Q.3,100.00	Desarrollar habilidades necesarias para que tanto autoridades, coordinadores y jefes inmediatos identifiquen y puedan resolver conflictos.

Fuente: elaboración propia, año 2012.

\*Las fechas de las actividades podrían variar según la disposición de las autoridades de la unidad académica.

Los costos consignados en el plan de acción son aproximados y pueden variar.

## **1. Curso “Importancia de la motivación de los colaboradores”**

### **A. Presentación**

Considerando los resultados del clima organizacional realizado en la unidad académica, en la que los colaboradores tanto del área docente como administrativa no perciben acciones específicas por parte de las autoridades y jefes inmediatos para motivarlos en el trabajo, se propone implementar el presente curso, cuya finalidad es que a nivel de jefaturas y coordinaciones así como de autoridades se comprenda mejor la importancia de motivar a los colaboradores para incrementar su satisfacción en el trabajo y esta se refleje en la calidad de servicio que brindan al usuario.

### **B. Objetivos**

- Proporcionar los conocimientos necesarios sobre el tema de motivación para que a través de los mismos se logre una mejor comprensión de su importancia y aplicación.
- Promover un cambio de actitud en los directivos de la unidad académica, para que en un plazo de 9 meses, sean los principales promotores de la motivación de los colaboradores.
- Contar con jefes inmediatos capaces de brindar en un 80% los motivadores necesarios para que los colaboradores de la unidad académica se sientan satisfechos en su trabajo.

### **C. Contenido del curso**

- ✓ Motivación y su importancia en la gestión del talento humano
- ✓ Principales teorías de motivación
- ✓ Tipos de motivación
- ✓ Diferencias entre el personal motivado y desmotivado
- ✓ Consecuencias de la desmotivación en el trabajo

- ✓ Estrategias motivacionales
- ✓ Clima organizacional
- ✓ Medición del clima organizacional

#### D. Recursos

- **Humanos:** será necesaria la participación de las autoridades, coordinadores, jefes inmediatos, facilitador y el instructor del curso.
- **Materiales:** instalaciones de la unidad académica, escritorios, pizarra, útiles de oficina, computadora portátil y cañonera.
- **Financieros:** para la implementación del curso se proponen dos opciones, en la primera: la capacitación estará a cargo del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-, en la que se debe cubrir el costo del curso y tiene una duración de 10 horas; la segunda alternativa se gestiona la capacitación a través de la Unidad de Inducción y Desarrollo de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos, en cuyo caso el curso no tendría ningún costo, únicamente el valor de: material didáctico (fotocopias, diplomas, entre otros) y el costo del refrigerio para los participantes. Será la unidad académica la que decidirá qué opción le parece más favorable y viable para ser implementada.

**Cuadro 19**  
**Recursos financieros, opción No. 1**  
**Curso “Importancia de la motivación de los colaboradores”**

Concepto	Costo aproximado
Honorarios facilitador INTECAP, duración del curso 10 horas (Q.100.00 por persona)	Q.1,500.00
Material didáctico (fotocopias y diplomas)	-----
Papelería y útiles de oficina	-----
Refrigerio	Q. 600.00
<b>Monto aproximado</b>	<b>Q.2,100.00</b>

Fuente: elaboración propia, año 2012.

**Cuadro 20**  
**Recursos financieros, opción No. 2**  
**Curso “Importancia de la motivación de los colaboradores”**

Concepto	Costo aproximado
Profesional de la Unidad de Inducción y Desarrollo, duración del curso 10 horas (sin costo)	-----
Material didáctico (fotocopias y diplomas)	Q. 200.00
Papelería y útiles de oficina.	Q. 200.00
Refrigerio	Q. 600.00
<b>Monto aproximado</b>	<b>Q. 1,000.00</b>

Fuente: elaboración propia, año 2012.

### **E. Evaluación**

Al finalizar el curso, los participantes podrán definir e identificar las acciones necesarias a aplicar para mejorar la motivación de los colaboradores de su área de trabajo, así como los motivadores que pueden ayudarles a mejorar el ambiente laboral de la misma.

## **2. Curso “Diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC-“**

### **A. Presentación**

Considerando que la unidad académica se encuentra en el proceso de acreditación a nivel Centroamericano y actualmente se imparten una serie de cursos tanto al personal docente como administrativo derivado del Plan de Mejoras que presentó a la institución acreditadora, es necesario que las autoridades cuenten con las herramientas necesarias para detectar las necesidades de capacitación que presentan los colaboradores tanto del área administrativa como docente, para ser solucionadas mediante los cursos de capacitación que se implementen.

## **B. Objetivos**

- Proporcionar los conocimientos y técnicas necesarias para la detección de necesidades de capacitación.
- Desarrollar en los participantes las habilidades requeridas para detectar en un 90% las necesidades de capacitación de los colaboradores y que en término de 6 meses haya sido reforzado en al menos un aspecto.
- Proporcionar los conocimientos necesarios para la elaboración de planes y programas anuales de capacitación que correspondan a los requerimientos del personal de la Escuela.

## **C. Contenido del curso**

- ✓ Capacitación
- ✓ Importancia de la capacitación en los colaboradores
- ✓ Beneficios de la capacitación
- ✓ Proceso de capacitación
  - Diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC-
  - Métodos de diagnóstico
  - Instrumentos para la detección de necesidades
  - Clasificación de necesidades

## **D. Recursos**

- **Humanos:** autoridades, coordinadores, jefes inmediatos, facilitador y el instructor del curso.
- **Materiales:** instalaciones de la unidad académica, escritorios, pizarra, útiles de oficina, computadora portátil y cañonera.
- **Financieros:** para la implementación del curso se proponen dos opciones, en la primera: la capacitación estará a cargo del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-, en la que se debe cubrir el costo del curso y tiene una duración de 20 horas; la segunda alternativa se

gestiona la capacitación a través de la Unidad de Inducción y Desarrollo de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos, en cuyo caso el curso no tendría ningún costo, únicamente el valor de: material didáctico (fotocopias, diplomas, entre otros) y el costo del refrigerio para los participantes. Será la unidad académica la que decidirá qué opción le parece más favorable y viable para ser implementada.

**Cuadro 21**  
**Recursos financieros, opción No. 1**  
**Curso “Diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC-“**

Concepto	Costo aproximado
Honorarios facilitador INTECAP, duración del curso 20 horas (Q.180.00 por persona)	Q.4,500.00
Material didáctico (fotocopias y diplomas)	-----
Papelería y útiles de oficina.	-----
Refrigerio	Q. 800.00
<b>Monto aproximado</b>	<b>Q.5,300.00</b>

Fuente: elaboración propia, año 2012.

**Cuadro 22**  
**Recursos financieros, opción No. 2**  
**Curso “Diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC-“**

Concepto	Costo aproximado
Profesional de la Unidad de Inducción y Desarrollo, duración del curso 20 horas (sin costo)	-----
Material didáctico (fotocopias y diplomas)	Q. 200.00
Papelería y útiles de oficina	Q. 200.00
Refrigerio	Q. 800.00
<b>Monto aproximado</b>	<b>Q. 1,200.00</b>

Fuente: elaboración propia, año 2012.

## **E. Evaluación**

Al finalizar el curso, los participantes serán capaces de identificar a través de los instrumentos adecuados, las necesidades de capacitación de los colaboradores de su área de trabajo y determinar con base en la información qué capacitaciones son más urgentes.

## **3. Curso “Manejo y resolución de conflictos”**

### **A. Presentación**

Es importante que tanto autoridades como jefes inmediatos y coordinadores adquieran los conocimientos necesarios para manejar y dar solución a conflictos que puedan estar afectando las relaciones interpersonales de los trabajadores de la unidad académica, con este curso se pretende brindarles las herramientas necesarias para que puedan identificar situaciones de conflicto e intervenir de forma adecuada para resolverlos.

### **B. Objetivos**

- Brindar los conocimientos y técnicas necesarias para identificar situaciones de conflicto.
- Desarrollar en término de 6 meses, habilidades y capacidades para detectar y resolver en un 80% las situaciones de conflicto.
- Minimizar en un 90% las situaciones que puedan ocasionar un conflicto en la unidad académica en un lapso de 8 meses.

### **C. Contenido del curso**

- ✓ Qué es un conflicto
- ✓ Indicadores y causas del conflicto
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Estrategias para minimizar el conflicto
- ✓ Convertir el conflicto en algo productivo para la institución

#### D. Recursos

- **Humanos:** autoridades, coordinadores, jefes inmediatos, facilitador e instructor del curso.
- **Materiales:** instalaciones de la unidad académica, escritorios, pizarra, útiles de oficina, computadora portátil y cañonera.
- **Financieros:** para la implementación del curso se proponen dos opciones, en la primera: la capacitación estará a cargo del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-, en la que se debe cubrir el costo del curso y tiene una duración de 10; la segunda alternativa se gestiona la capacitación a través de la Unidad de Inducción y Desarrollo de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos, en cuyo caso el curso no tendría ningún costo, únicamente el valor de: material didáctico (fotocopias, diplomas, entre otros) y el costo del refrigerio para los participantes. Será la unidad académica la que decidirá qué opción le parece más favorable y viable para ser implementada.

**Cuadro 23**  
**Recursos financieros, opción No. 1**  
**Curso “Manejo y resolución de conflictos”**

<b>Concepto</b>	<b>Costo aproximado</b>
Honorarios facilitador INTECAP, duración del curso 10 horas (Q.100.00 por personas)	Q.2,500.00
Material didáctico (fotocopias y diplomas)	-----
Papelería y útiles de oficina	-----
Refrigerio	Q. 600.00
<b>Monto aproximado</b>	<b>Q.3,100.00</b>

Fuente: elaboración propia, año 2012.

**Cuadro 24**  
**Recursos financieros, opción No. 2**  
**Curso “Manejo y resolución de conflictos”**

Concepto	Costo aproximado
Profesional de la Unidad de Inducción y Desarrollo, duración del curso 10 horas (sin costo)	-----
Material didáctico (fotocopias y diplomas)	Q. 200.00
Papelería y útiles.	Q. 200.00
Refrigerio	Q. 600.00
<b>Monto aproximado</b>	<b>Q. 1,000.00</b>

Fuente: elaboración propia, año 2012.

## **E. Evaluación**

La evaluación se realizará en una reunión posterior a la finalización del curso, en la cual se identificarán y analizarán las situaciones de conflicto de cada área, que estén afectando las relaciones interpersonales de los colaboradores, así como los procesos de trabajo y el servicio que brinda la institución y proponer las acciones pertinentes para tratar cada situación.

### **1. Programa “Motivación” área docente**

#### **A. Presentación**

El hecho que los jefes inmediatos incentiven a los colaboradores por el trabajo que realizan para el logro de los objetivos institucionales, produce en ellos una actitud positiva hacia el trabajo lo que se refleja en su desempeño y responsabilidad en sus labores, por lo tanto el presente programa será una herramienta que contribuirá con la satisfacción laboral de los colaboradores y además a mejorar la calidad en sus labores como docentes.

## **B. Objetivos**

- Implementar a corto plazo un programa anual de motivación, para que tanto autoridades, como coordinadores proporcionen motivadores adecuados a los colaboradores.
- Provocar a corto plazo acciones concretas en los coordinadores para motivar a los colaboradores de la unidad académica.
- Lograr a mediano plazo que por lo menos el 80% de los colaboradores se sientan motivados a través de las acciones implementadas en este plan.
- Brindar muestras de felicitación y agradecimiento a los colaboradores por la realización de sus actividades ordinarias de forma verbal y escrita como incentivo por el trabajo realizado.

## **C. Indicadores de calidad y excelencia**

Para la implementación del programa, se sugiere conformar una comisión que defina los indicadores de calidad y excelencia acordes al programa y a la unidad académica, con el objetivo de que el plan sea percibido por los colaboradores como algo equitativo y un aliciente para mejorar.

## **D. Plan de acción**

Para lograr la efectividad de la propuesta planteada, se elaboraron estrategias motivacionales las cuales se describen en el siguiente plan de acción:

**Cuadro 25**  
**Plan de acción**  
**Programa “Motivación”**  
**área docente, Escuela de Ciencia Política**

PLAN DE ACCIÓN	
<b>Institución:</b> Escuela de Ciencia Política	<b>Fecha:</b> enero 2013
<b>Nombre del Plan:</b> Programa “Motivación”	
<b>Área:</b> Docente	
<b>Objetivo:</b>	
Lograr en término de 6 meses, que por lo menos el 80% de colaboradores se sientan motivados a través de las estrategias y acciones implementadas en el presente plan y que los resultados se puedan comprobar a través de la mejora del ambiente laboral.	
<b>Meta:</b>	
Cumplir en un 100% las actividades establecidas en el plan de acción para la implementación de cada una de las estrategias del programa de motivación.	

Tiempo*	Acción	Actividad	Responsable (s)	Costo	Resultado (s)
<b>ESTRATEGIA No. 1 FELICITACIÓN VERBAL</b>					
Por semestre	Manifiestar verbalmente agradecimiento y felicitación a docentes por colaborar en los diferentes procesos de evaluación y atención a los estudiantes.	Los coordinadores de carrera serán los encargados de realizar este tipo de felicitación o agradecimiento, cada vez que los docentes participen y colaboren en los diferentes procesos y actividades extra-aula, comisiones, así como en el trabajo rutinario. Además, por actividades que realicen con sus estudiantes donde exista innovación, o valor agregado a los contenidos de los cursos.	Coordinadores y autoridades	-----	Mayor colaboración por parte de los docentes a través de la motivación para realizar actividades extra aula.

ESTRATEGIA No. 2 FELICITACIÓN POR ESCRITO					
Todo el año	<p>Enviar cartas de felicitación a los docentes con expresiones como: "gracias por su colaboración", "buen trabajo", entre otros; la carta debe contener el nombre de la persona, fecha y firma del coordinador y Director(a) de la Escuela.</p>	<p>Las cartas de felicitación y agradecimiento se enviarán en los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por participación académicas dentro y fuera del campus universitario.</li> <li>• Por las asesorías de tesis brindadas durante el semestre.</li> <li>• Por innovación y creatividad pedagógica en sus cursos como: presentación de expertos para tratar algún tema relacionado, conferencias, actividades extra-aula de enriquecimiento a los contenidos de curso, entre otros.</li> <li>• Participación en congresos y formación docente.</li> <li>• Por menciones honoríficas o reconocimientos que le sean otorgados por su trabajo como docentes o investigadores en otras unidades académicas.</li> </ul>	<p>Coordinadores de carrera</p>	<p>Q. 500.00</p>	<p>Disposición de parte de los docentes para continuar con su formación, innovación y mejora pedagógica, así como para continuar colaborando. Ejemplo e incentivo para el resto.</p>
	<p>Otorgar tarjetas de felicitación en ocasiones especiales y logros personales alcanzados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar tarjetas para felicitar a los docentes en ocasiones como: día del padre, día de la madre, día del maestro, entre otros. Además cuando hayan culminado estudios de posgrado o hayan tenido algún logro personal, nacimiento de un hijo, entre otros.</li> </ul>	<p>Coordinadores, y autoridades</p>	<p>Q. 900.00</p>	<p>Percepción de los docentes de ser parte importante de la unidad académica y que sus logros personales son reconocidos.</p>

<b>ESTRATEGIA No. 3 SOLIDARIDAD</b>					
Todo el año	Enviar tarjetas o cartas de solidaridad o condolencia a los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la pérdida de un ser querido.</li> <li>• Por enfermedad de algún familiar, o cuando el colaborador se encuentre suspendido de sus labores por quebrantos de salud.</li> </ul>	Coordinadores y autoridades.	Q. 900.00	Percepción por parte de los docentes de solidaridad y apoyo como parte importante de la institución.
<b>ESTRATEGIA No. 4 GESTIÓN DE BECAS</b>					
Una vez al año	Gestionar becas con CALUSAC y con las diferentes unidades académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala para ofrecer internamente la oportunidad a los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer a los docentes la oportunidad de becas en CALUSAC para el estudio de un idioma extranjero o un idioma nacional y otorgar dichas becas con base en las notas de evaluación docente de la COMEVAL.</li> <li>• Brindar la oportunidad de becas a nivel de maestría y doctorado en las diferentes unidades académicas para los docentes que obtengan las mejores notas de evaluación de la COMEVAL.</li> </ul>	Consejo Directivo y autoridades de la Escuela.	-----	Incentivar a los docentes para que se profesionalicen y tengan opción a través de la escuela para optar a enriquecer su acervo personal.
<b>ESTRATEGIA No. 5 CONDICIONES LABORALES</b>					
Por semestre o por año	Brindar un espacio físico, para que los docentes puedan atender estudiantes y preparar sus clases.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Readecuar el espacio físico y cubículos para poder brindar un espacio adecuado a los docentes para que puedan realizar actividades extra-aula.</li> </ul>	Autoridades y coordinadores.	Q.5,000.00	Disposición de los docentes para atender a los estudiantes y participar en las reuniones de trabajo.



## E. Recursos

- **Humanos:** para que el programa funcione es necesario la participación de autoridades, coordinadores, asistente de dirección, facilitador, y docentes.
- **Materiales:** instalaciones de la unidad académica, papelería y útiles de oficina, mobiliario y equipo.
- **Financieros:** a continuación se presenta un cuadro con los costos aproximados necesarios para la implementación del programa.

**Cuadro 26**  
**Recursos financieros**  
**Programa “Motivación”**  
**área docente, Escuela de Ciencia Política**

<b>Concepto</b>	<b>Costo aproximado</b>
Papelería y útiles de oficina	Q.2,000.00
Mejoras al salón de docentes y cubículos *	Q.5,000.00
Imprevistos	Q. 300.00
<b>Monto aproximado</b>	<b>Q.7,300.00</b>

Fuente: elaboración propia, año 2012.

\* Este valor es estimado ya que se desconoce con certeza las mejoras que deben realizarse y el monto real al que ascenderían las mismas.

## F. Evaluación

Para comprobar la efectividad del programa y si los objetivos se están logrando, al final de cada semestre los coordinadores y facilitador presentarán informes a las autoridades sobre los avances del mismo y de la respuesta obtenida por parte de los colaboradores hacia el programa.

## **2. Programa “Motivación” área administrativa**

### **A. Presentación**

El hecho que los jefes inmediatos incentiven a los colaboradores por el trabajo que realizan para el logro de los objetivos institucionales, produce en ellos una actitud positiva hacia el trabajo lo que se refleja en su desempeño y responsabilidad en sus labores, por lo tanto el presente programa será una herramienta que contribuirá con la satisfacción laboral de los colaboradores.

### **B. Objetivos**

- Implementar a corto plazo un programa anual para que tanto autoridades, como jefes inmediatos motiven a los colaboradores.
- Provocar a corto plazo acciones concretas en los jefes inmediatos para motivar a los colaboradores de la unidad académica.
- Lograr a mediano plazo que por lo menos el 80% de los colaboradores se sientan motivados a través de las acciones implementadas en este plan.

### **C. Indicadores de calidad y excelencia**

Para la implementación del programa, es necesario definir indicadores de calidad y excelencia con el objetivo de que el plan sea percibido por los colaboradores como algo equitativo y un aliciente para mejorar; estos indicadores pueden ser definidos con la creación de una comisión encargada de realizarlo, la cual será conformada por un grupo de trabajadores y coordinada por el facilitador del programa.

### **D. Estrategias motivacionales**

Para lograr la efectividad de la propuesta planteada, se elaboraron estrategias motivacionales las cuales se describen en el siguiente plan de acción:

**Cuadro 27**  
**Plan de acción**  
**Programa “Motivación”**  
**área administrativa, Escuela de Ciencia Política**

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	
<b>Institución:</b> Escuela de Ciencia Política	<b>Fecha:</b> enero 2013
<b>Nombre del Plan:</b> Programa “Motivación”	
<b>Área:</b> Administrativa	
<b>Objetivo:</b>	
Lograr en término de 6 meses, que por lo menos el 80% de colaboradores se sientan motivados a través de las estrategias y acciones implementadas en el presente plan y que los resultados se puedan comprobar a través de la mejora del ambiente laboral.	
<b>Meta:</b>	
Cumplir en un 100% las actividades establecidas en el plan de acción para la implementación de cada una de las estrategias del programa de motivación.	

<b>Tiempo</b>	<b>Acción</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable (s)</b>	<b>Costo</b>	<b>Resultado (s)</b>
<b>ESTRATEGIA No. 1 FELICITACIÓN VERBAL</b>					
Todo el año	Manifiestar verbalmente su agradecimiento a los colaboradores por agilizar procesos, colaborar en tareas que no son de su puesto de trabajo, por su disposición para contribuir en actividades en apoyo a la docencia, entre otras. La felicitación o agradecimiento verbal puede realizarse en cualquier momento.	Los jefes inmediatos deberán prestar atención sobre la disposición de los colaboradores para apoyar todo tipo de actividades que no sean precisamente de su puesto de trabajo. También cuando el trabajador realice bien cualquier tarea que tenga asignada así como su disposición a colaborar en todo momento.	Jefes inmediatos y autoridades.	-----	Colaboradores con disposición y motivación para mejorar sus labores diarias.

<b>ESTRATEGIA No. 2 FELICITACIÓN POR ESCRITO</b>					
Todo el año	Otorgar tarjetas de felicitación con expresiones como: "gracias por su colaboración", "buen trabajo", entre otros. Escribir un mensaje corto, el nombre de la persona y fecha y firma del jefe inmediato y Director (a) de la Escuela.	Brindar la felicitación por escrito a los colaboradores, cuando las acciones que realicen en su trabajo, contribuyan en el desarrollo y éxito de actividades fuera de sus atribuciones normales; además, cuando realice contribuciones para mejorar su trabajo y agilizar procesos.	Jefes inmediatos	Q. 500.00	Disposición de parte de los colaboradores para continuar con su colaboración y buen trabajo así como fomentar en el resto su disposición a colaborar.
	Otorgar tarjetas de felicitación en ocasiones especiales y logros personales alcanzados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar tarjetas para felicitar a los colaboradores en ocasiones como: día del padre, día de la madre, día del perito contador, entre otros. Además cuando hayan culminado estudios a nivel universitario u otros, y cuando obtengan algún logro personal como matrimonio, nacimiento de un hijo, etc.</li> </ul>	Jefes inmediatos y autoridades.	Q. 300.00	Percepción de los colaboradores de sentirse parte de la institución y por ende que su trabajo es importante para alcanzar los objetivos institucionales.
<b>ESTRATEGIA No. 3 SOLIDARIDAD</b>					
Todo el año	Enviar tarjetas o cartas de solidaridad o condolencia a los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por la pérdida de un ser querido.</li> <li>Por enfermedad de un familiar, o cuando el colaborador se encuentre suspendido de sus labores por quebrantos de salud.</li> </ul>	Jefes inmediatos y autoridades.	Q. 500.00	Percepción por parte de los trabajadores de solidaridad y apoyo por ser parte importante de la institución.

<b>ESTRATEGIA No. 4 GESTIÓN DE BECAS</b>				
Una vez al año	Gestionar becas con CALUSAC para ofrecer internamente la oportunidad a los colaboradores para su superación personal y en beneficio de la institución.	Ofrecer a los colaboradores la oportunidad de becas en CALUSAC para el estudio de un idioma extranjero o un idioma nacional y otorgar dichas becas con base en los indicadores de calidad y excelencia previamente establecidos.	Consejo Directivo y autoridades de la Escuela.	Incentivar a los colaboradores para que a través del estudio de otro idioma, logren enriquecer su cultura general.
<b>ESTRATEGIA No. 5 CAPACITACIÓN</b>				
Por semestre o por año.	Estimular a los colaboradores con capacitación a nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación.	Gestionar con unidades universitarias como: Unidad de Inducción y Desarrollo, Unidad de Bienestar Estudiantil y Facultad de Ciencias Económicas, cursos que puedan contribuir a la formación y motivación del colaborador.	Facilitador, autoridades y jefes inmediatos.	Personal especializado, en su área de trabajo y con actitud positiva.
<b>Importante:</b> la motivación al empleado se puede realizar en cualquier momento de las labores cotidianas, es importante que el colaborador perciba que su trabajo está bien hecho y que además contribuye al desarrollo de las actividades de forma eficiente y eficaz.				
<b>EVALUACIÓN</b>				
La evaluación se llevará a cabo tres meses después de implementado el programa, para verificar el alcance de los objetivos propuestos. Los coordinadores serán los encargados de realizar el seguimiento y evaluación para luego trasladar a las autoridades los informes correspondientes con la colaboración del facilitador.				
<b>Fuente:</b> elaboración propia, año 2012.				
<b>Los costos consignados en el plan de acción son aproximados y pueden variar.</b>				

#### D. Recursos

- **Humanos:** para que el programa funcione es necesario la participación de autoridades, coordinadores, asistente de dirección, facilitador, personal de servicios, encargado de almacén, tesorero y docentes.
- **Materiales:** espacio físico adecuado para realizar las capacitaciones, escritorios, pizarras y útiles de oficina.
- **Financieros:** a continuación se presenta un cuadro con los costos aproximados necesarios para la implementación del programa.

**Cuadro 28**  
**Recursos financieros**  
**Programa “Motivación”**  
**área administrativa, Escuela de Ciencia Política**

<b>Concepto</b>	<b>Costo aproximado</b>
Programación e implementación de capacitación **	Q. 1,000.00
Papelería y útiles de oficina	Q. 1,000.00
Material didáctico (fotocopias y diplomas)	Q. 300.00
Refrigerio para las capacitaciones	Q. 1,000.00
<b>Monto aproximado</b>	<b>Q. 3,300.00</b>

Fuente: elaboración propia, año 2012.

**\*\*El costo de este apartado es un valor supuesto susceptible de variación de acuerdo con los requerimientos de la unidad académica.**

#### E. Evaluación

Para comprobar la efectividad del programa y si los objetivos se están logrando, al final de cada semestre los jefes inmediatos y facilitador presentarán informes a las autoridades sobre los avances del mismo y de la respuesta obtenida por parte de los colaboradores hacia el programa.

### **3. Programa “Reconocimiento al colaborador” área docente**

#### **A. Presentación**

A través del programa de reconocimiento al colaborador, se pretende mejorar el nivel de satisfacción del personal docente de la unidad académica, para que se sientan motivados, valorados y a la vez recompensados por el trabajo que realizan. Se sugieren reconocimientos, tanto otorgados por jefes inmediatos como por autoridades de la Escuela, algunos con una frecuencia anual y otros cada semestre o trimestre.

#### **B. Objetivos**

- Lograr que el colaborador de la unidad académica perciba a mediano plazo que la labor que realiza diariamente dentro de la misma es importante; por tal razón es reconocida y valorada.
- Implementar acciones de reconocimiento que incentiven el trabajo con vocación de servicio eficiente en un plazo de 12 meses a través del programa de reconocimientos.
- Lograr en un año, que al menos el 80% de los docentes mejoren su desempeño y se sientan satisfechos en su labor.

#### **C. Indicadores**

Para definir los indicadores y poder otorgar el reconocimiento se proponen dos opciones:

1. Con base en la nota de evaluación del personal académico de la DEPA (Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico), tomando principalmente la nota que el estudiante otorgue al docente.

2. Designar una comisión para definir los indicadores de tal forma que los mismos sean percibido por los docentes como justos y de igual oportunidad.

#### **D. Plan de acción**

A continuación se presentan estrategias en cuanto a reconocimientos para llevarlos a la práctica en la implementación del presente programa.

**Cuadro 29**  
**Plan de acción**  
**Programa “Reconocimiento al colaborador”**  
**área docente, Escuela de Ciencia Política**

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	
<b>Institución:</b> Escuela de Ciencia Política	<b>Fecha:</b> enero 2013
<b>Nombre del Plan:</b> Programa “Reconocimiento al colaborador”	
<b>Área:</b> Docente	
<b>Objetivo:</b>	
Lograr en término de tres meses a través de la implementación del programa de reconocimiento, que los trabajadores realicen contribuciones que mejoren la calidad educativa y los procedimientos de la unidad académica, lo que se verá reflejado tanto en los resultados de sus estudiantes como en su evaluación docente de cada año.	
<b>Meta:</b>	
Cumplir en un 100% cada una de las actividades establecidas en el plan de acción para la implementación del programa de reconocimiento al colaborador.	

<b>Tiempo</b>	<b>Acción</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable (s)</b>	<b>Costo</b>	<b>Resultado (s)</b>
Anual	Por buen servicio	El coordinador de cada área elige al mejor trabajador con base en los indicadores previamente establecidos a quien se le otorga un reconocimiento (plaqueta, diploma, pluma, etc.) la entrega se realizará el día del convivio navideño.	Autoridades y coordinadores de área.	Q. 700.00	Colaboradores motivados y dispuestos a realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.
Trimestral o semestral	Por constancia	Con base en la lista de asistencia verificar el empleado que no ha tenido ni una falta (no justificada), ni llegada tarde y por escrito reconozca su constancia.	Asistente de Dirección y Coordinadores	Q. 50.00	Fomentar la puntualidad e incentivar a los colaboradores que dan el ejemplo.

Anual	Por contribución en comisiones especiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reconocer al docente o docentes que se encargan del proceso de pruebas específicas de la unidad académica.</li> <li>✓ Reconocer a los docentes que organizan y se encargan de la logística de la actividad del INFOUSAC.</li> <li>✓ Reconocer la labor de los docentes de la Comisión de Evaluación Docente – COMEVAL-.</li> </ul> <p>En estas actividades otorgar diplomas de reconocimiento en el convivio navideño o en el aniversario de la Escuela.</p>	Autoridades y miembros del Consejo Directivo.	Q. 150.00	Reconocer el trabajo realizado e incentivar al resto de docentes para que se involucren en este tipo de actividades y comisiones.
Anual	Celebración día de la Madre	Otorgar un refrigerio a las madres, además en esta actividad brindar diplomas de reconocimiento por la labor como mujeres, madres y trabajadoras al mismo tiempo.	Autoridades, coordinadores de carrera.	Q. 500.00	Incentivar la labor del personal femenino para que mejore día con día.
Anual	Celebración día del Padre	Brindar un refrigerio para celebrar a los papás, además brindar diploma de reconocimiento por su labor.	Autoridades y coordinadores	Q. 500.00	Incentivar al personal masculino y hacerle sentir importante.
Anual	Canasta Navideña	En el convivio navideño se realizará una rifa de canastas navideñas como incentivo por su labor durante todo el año.	Autoridades, coordinadores.	Q. 1,500.00	Entusiasmo y deseos de mejorar en su trabajo.
Anual	Celebración día del Maestro	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Premiar al mejor docente tanto por su labor con estudiantes como por sus aportes a la unidad académica, con un diploma de reconocimiento.</li> <li>✓ Otorgar un diploma de reconocimiento al docente que tiene mayor número de años de laborar en la unidad académica.</li> </ul> <p>Los diplomas se otorgarán con base en los indicadores que se definan para este programa.</p>	Autoridades, coordinadores	Q. 125.00	Docentes motivados para mejorar su labor y estar más dispuestos a brindar colaboración y aportes a la institución.

Anual o semestral	Al coordinador mejor evaluado por su equipo	Con base en los resultados obtenidos en la evaluación docente elegir al coordinador mejor evaluado por su equipo de trabajo y otorgar diploma de reconocimiento.	Consejo Directivo y autoridades	Q. 125.00	Coordinadores comprometidos en la mejora constante de su equipo de trabajo.
-------------------	---	--	---------------------------------	-----------	---

Fuente: elaboración propia, año 2012.

**Los costos consignados en el plan de acción son aproximados y pueden variar.**

## E. Recursos

- **Humanos:** autoridades, coordinadores, facilitador y docentes.
- **Materiales:** espacio físico adecuado para realizar las actividades propuestas, útiles de oficina y material audio visual.
- **Financieros:** a continuación se presenta un cuadro con los costos aproximados necesarios para la implementación del programa.

**Cuadro 30**  
**Recursos financieros**  
**Programa “Reconocimiento al colaborador”**  
**área docente, Escuela de Ciencia Política**

<b>Concepto</b>	<b>Costo aproximado</b>
Reconocimientos (plaqueta, diploma, pluma, etc.)	Q. 850.00
Día de la Madre	Q. 500.00
Día del Padre	Q. 500.00
Canasta Navideña	Q.1,500.00
Papelería y útiles	Q. 300.00
<b>Monto aproximado</b>	<b>Q.3,650.00</b>

**Fuente:** elaboración propia, año 2012.

## F. Evaluación

Para comprobar la efectividad del programa y si los objetivos se están logrando, al final de cada semestre los coordinadores y facilitador presentarán informes a las autoridades sobre los avances del mismo y de la respuesta obtenida por parte de los colaboradores hacia el programa.

#### **4. Programa “Reconocimiento al colaborador” área administrativa**

##### **A. Presentación**

A través del programa de reconocimiento al colaborador, se pretende mejorar el nivel de satisfacción del personal administrativo de la unidad académica, para que se sientan motivados, recompensados por el trabajo que realizan. Se sugieren reconocimientos, otorgados por jefes inmediatos como por autoridades de la Escuela, algunos con una frecuencia anual y otros cada semestre o trimestre, además de manifestaciones verbales como reconocimiento por su labor en todo momento.

##### **B. Objetivos**

- Lograr que el colaborador de la unidad académica perciba a mediano plazo que la labor que realiza diariamente dentro de la misma es importante; por tal razón es reconocida, valorada y apreciada.
- Promover la disposición de participar del 100% de los colaboradores en el desarrollo de actividades propias de su puesto de trabajo como en otras que se requiera su colaboración.
- Lograr en un año, que al menos un 80% de los colaboradores mejoren su desempeño y se sientan satisfechos con su trabajo.

##### **C. Estrategias**

A continuación se presentan estrategias en cuanto a reconocimientos para llevarlos a la práctica en la implementación del presente programa.

**Cuadro No. 31**  
**Plan de acción**  
**Programa “Reconocimiento al colaborador”**  
**área administrativa, Escuela de Ciencia Política**

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	
<b>Institución:</b> Escuela de Ciencia Política	<b>Fecha:</b> enero 2013
<b>Nombre del Plan:</b> Programa “Reconocimiento al colaborador”	
<b>Área:</b> Administrativa	
<b>Objetivo:</b>	
Lograr en término de seis meses, a través de la implementación del programa de reconocimiento al colaborador, que los trabajadores realicen contribuciones para mejorar los procedimientos de la unidad académica, lo que se verá reflejado tanto en la atención que brinden a los estudiantes como en la agilización de procesos.	
<b>Meta:</b>	
Cumplir en un 100% cada una de las actividades establecidas en el plan de acción para la implementación del programa de reconocimiento al colaborador.	

<b>Tiempo</b>	<b>Acción</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable (s)</b>	<b>Costo</b>	<b>Resultado (s)</b>
Anual	Por su buen servicio y propuestas innovadoras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe de cada área elige al mejor trabajador con base en: el apoyo en actividades que no son su atribución, innovación en los procesos que realiza para agilizar el servicio tanto al cliente interno como externo, entre otros.</li> <li>• Premiar a los trabajadores que presenten propuestas en beneficio de la agilización de procesos tanto de su área de trabajo como de otras áreas.</li> </ul>	Autoridades y jefes inmediatos.	Q. 500.00	Lograr que los colaboradores estén dispuestos a colaborar en otras actividades fuera de sus atribuciones ordinarias, así como su disposición en cualquier momento.

		Otorgar un reconocimiento (plaqueta, diploma, pluma, etc.) la entrega se realizará el día del convivio navideño.			
Anual	Celebración día de la Madre	Otorgar un refrigerio a las madres, además en esta actividad brindar diplomas de reconocimiento por su labor como mujeres, madres y trabajadoras al mismo tiempo.	Autoridades y jefes inmediatos.	Q. 300.00	Que el personal femenino se sienta reconocido por su labor para beneficio de la institución.
Anual	Celebración día de la Secretaria.	Brindar un refrigerio a las secretarías y personal femenino que desempeña esta actividad, además otorgar diploma de reconocimiento a la secretaria más destacada del año (indicadores: puntualidad, asistencia, innovación, eficiencia, servicio, entre otros).	Asistente de Dirección, autoridades y jefes inmediatos	Q. 500.00	
Anual	Celebración día del Padre, Perito Contador y trabajador de servicios	Brindar un refrigerio para celebrar al personal masculino, en esta ocasión tanto a los que son padres como a los que todavía no lo son, además brindar diploma de reconocimiento por su labor (indicadores: puntualidad, colaboración, servicio, innovación, asistencia entre otros).	Autoridades y jefes inmediatos.	Q. 500.00	Que a través de estas actividades se incentive al personal masculino para realizar su trabajo con mayor entusiasmo y eficiencia.
Anual	Canasta Navideña	En el convivio navideño se realizará una rifa de canastas como incentivo por su labor durante todo el año.	Autoridades, coordinadores.	Q. 1,500.00	Fomentar un ambiente confianza y buenas relaciones interpersonales.

Fuente: elaboración propia, año 2012.

Los costos consignados en el plan de acción son aproximados y pueden variar.

#### D. Recursos

- **Humanos:** autoridades, jefes inmediatos y facilitador.
- **Materiales:** espacio físico adecuado para realizar las actividades, papelería y útiles de oficina.
- **Financieros:** a continuación se presenta un cuadro con los costos aproximados necesarios para la implementación del programa.

**Cuadro 32**  
**Recursos financieros**  
**Programa “Reconocimiento al colaborador”**  
**área administrativa, Escuela de Ciencia Política**

<b>Concepto</b>	<b>Costo aproximado</b>
Reconocimientos (plaqueta, diploma, pluma, etc.)	Q. 500.00
Día de la Madre	Q. 300.00
Día de la Secretaria	Q. 500.00
Día del Padre	Q. 500.00
Canasta Navideña	Q.1,500.00
<b>Monto aproximado</b>	<b>Q.3,300.00</b>

Fuente: elaboración propia, año 2012.

#### E. Evaluación

Para comprobar la efectividad del programa y si los objetivos se están logrando, al final de cada semestre los jefes inmediatos y facilitador presentarán informes a las autoridades sobre los avances del mismo y de la respuesta obtenida por parte de los colaboradores hacia el programa.

### **3.9.2. Fase II. Establecer una comunicación efectiva**

Dada la importancia de la comunicación entre colaboradores y autoridades, y siendo la Escuela de Ciencia Política una institución que debe brindar información constante a la población estudiantil para el éxito de las actividades que en ella se desarrollan, se plantea un programa en el que pretende mejorar esta área; además de un programa de participación del colaborador, ya que los aportes y sugerencias realicen para el mejor desarrollo de sus actividades contribuirá tanto en el ambiente de trabajo como en la calidad del servicio.

#### **1. Programa “Comunicación” área docente y administrativa**

##### **A. Presentación**

El programa está diseñado para propiciar un sistema de comunicación fluido y eficaz entre todo el personal de la Escuela para brindar un servicio más eficiente a estudiantes y público en general; además para agilizar procesos internos y mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores.

##### **B. Objetivos**

- Propiciar canales de comunicación efectivos para que el 100% de colaboradores cuenten con información veraz.
- Eliminar a corto plazo el 80% de las barreras que impiden una comunicación efectiva dentro de la unidad académica.
- Contar en un corto plazo con el 100% de colaboradores informados de todas las actividades tanto docentes como administrativas que realiza la Escuela.
- Contar en término de tres meses con personal plenamente orientado hacia las tareas que debe realizar, cómo, cuándo y dónde.

##### **C. Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción que contiene las actividades a realizar para el éxito del programa.

**Cuadro No. 33**  
**Plan de acción**  
**Programa “Comunicación”**  
**área docente y administrativa, Escuela de Ciencia Política**

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	
<b>Institución:</b> Escuela de Ciencia Política	<b>Fecha:</b> marzo 2013
<b>Nombre del Plan:</b> Programa “Comunicación”	
<b>Áreas:</b> Docente y Administrativa	
<b>Objetivo:</b>	
Lograr en término de tres meses, a través de la implementación del 100% de las acciones sugeridas, una comunicación fluida, oportuna y veraz tanto entre autoridades y subalternos como entre compañeros de trabajo para mejorar los procedimientos y el servicio que brinda la unidad académica.	
<b>Meta:</b>	
Cumplir en un 100% cada una de las actividades establecidas en el plan de acción para la implementación del programa de reconocimiento al colaborador.	

<b>Fecha</b>	<b>Acción</b>	<b>Actividad (es)</b>	<b>Responsable (s)</b>	<b>Costo</b>	<b>Resultado (s)</b>
Enero 2013	Brindar capacitación sobre el tema: “Comunicación”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar con personeros del INTECAP para contratar los servicios de capacitación; así como la verificación de los temas de la misma.</li> </ul>	Facilitador	Q.6,500.00	Contratar los servicios de INTECAP.
Enero 2013	Organizar las actividades para recibir capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a todos los participantes de las fechas y hora de capacitación.</li> <li>• Cotizar y contratar servicio de refrigerio para los participantes.</li> </ul>	Autoridades y facilitador	Q. 50.00	Participación de todos los colaboradores en la capacitación.

Febrero 2013	Capacitación a autoridades, coordinadores, jefes inmediatos y colaboradores sobre "Comunicación" en las instalaciones de la Escuela.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar apoyo logístico necesario para brindar la capacitación.</li> <li>• Refrigerio a los participantes en cada sesión.</li> </ul>	Facilitador ECP e INTECAP	Q.1,500.00	Conocer la importancia de establecer una comunicación efectiva entre autoridades, jefes inmediatos, coordinadores y colaboradores.
Mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones por área de trabajo.</li> <li>• Reuniones individuales con los colaboradores que lo soliciten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada jefe de área realizará reuniones mensuales con su equipo de trabajo en forma colectiva e individual para tratar actividades, sugerencias y dificultades que se presenten y afecten la comunicación.</li> </ul>	Jefes de área.	Q.300.00	Propiciar comunicación constante y fluida.
Bimensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión con representantes de cada área de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada dos meses se realizarán reuniones para tratar asuntos relacionados con actividades, procesos, entre otros, con el propósito de efectuar sugerencias para agilizar procedimientos de trabajo.</li> </ul>	Facilitador y representantes de cada área de trabajo	Q.500.00	Retroalimentar constantemente el sistema de comunicación interno.

Fuente: elaboración propia, año 2012.

Los costos consignados en el plan de acción son aproximados y pueden variar.

## **F. Acciones sugeridas para mejorar la comunicación interna**

Para obtener mejores resultados y lograr una mejor comunicación tanto entre unidades como entre colaboradores, jefes inmediatos, coordinadores y autoridades, se presentan una serie de sugerencias a implementar:

- Al inicio de cada semestre proporcionar una copia del calendario de actividades tanto docentes como administrativas a todos los colaboradores.
- Los coordinadores de carrera, al inicio de cada semestre brindarán inducción a los docentes contratados de forma interina, además realizarán un recorrido por las diferentes unidades de la Escuela para presentarlos y para que los mismos se sientan parte de la misma.
- En el caso del personal de nuevo ingreso del área administrativa, los jefes inmediatos realizarán la inducción así como el recorrido para presentarlos con el resto de colaboradores.
- De las reuniones que se realicen cada dos meses, los representantes de cada área trasladarán la información pertinente que resulte de las mismas al resto de colaboradores de su unidad.
- Clasificar la información que debe ser transmitida formalmente (por escrito) y la que puede ser trasladada informalmente (de forma verbal) para evitar confusiones y desorientación.
- Comunicar por escrito todas las actividades que realiza cada área de trabajo para que todos los colaboradores tengan conocimiento y puedan en algún momento poder brindar información a la población estudiantil.

## **G. Recursos**

- **Humanos:** autoridades, jefes inmediatos, colaboradores y facilitador.
- **Materiales:** espacio físico adecuado para realizar las actividades, papelería y útiles de oficina.

- **Financieros:** a continuación se presenta un cuadro con los costos aproximados necesarios para la implementación del programa. En el caso de la implementación del curso de capacitación, se presentan dos opciones, en la primera: a cargo del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad – INTECAP-, en la que se debe cubrir el costo del curso y la segunda alternativa se gestiona la capacitación a través de la Unidad de Inducción y Desarrollo de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos, en cuyo caso el curso no tendría ningún costo, únicamente el valor de: material didáctico (fotocopias, diplomas, entre otros) y el costo del refrigerio para los participantes. Será la unidad académica la que decidirá qué opción le parece más favorable y viable para ser implementada.

**Cuadro 34**  
**Recursos financieros, opción No. 1**  
**Programa “Comunicación”**  
**área docente y administrativa**  
**Escuela de Ciencia Política**

<b>Concepto</b>	<b>Costo aproximado</b>
Honorarios facilitador del INTECAP, curso: “Comunicación”	Q.6,500.00
Material didáctico (fotocopias y diplomas)	-----
Papelería, útiles de oficina y gastos varios	Q. 850.00
Refrigerio	Q.1,500.00
<b>Monto aproximado</b>	<b>Q.8,850.00</b>

**Fuente:** elaboración propia, año 2012.

**Cuadro 35**  
**Recursos financieros, opción No. 2**  
**Programa “Comunicación”**  
**área docente y administrativa**  
**Escuela de Ciencia Política**

Concepto	Costo aproximado
Profesional de la Unidad de Inducción y Desarrollo, curso: “Comunicación”	-----
Material didáctico (fotocopias y diplomas)	Q. 1,300.00
Papelería, útiles de oficina y gastos varios	Q. 850.00
Refrigerio	Q. 1,500.00
<b>Monto aproximado</b>	<b>Q.3,650.00</b>

**Fuente:** elaboración propia, año 2012.

## **F. Evaluación**

La evaluación del programa se realizará tres meses después de implementado, por medio de informes de los jefes de área y el facilitador a la dirección de la Escuela, para verificar el cumplimiento de objetivos así como la efectividad del mismo.

### **3.9.3. Fase III. Impulsar un ambiente de confianza mutua**

Con el fin de propiciar un ambiente de confianza entre autoridades y colaboradores del área docente, se propone la implementación del programa “Participación del colaborador” el cual pretende que los mismos contribuyan con aportes para mejorar esta área de trabajo y que se sientan parte importante de la unidad académica. Además se propone el programa “Trabajo en equipo” para el área docente y administrativa que contribuirá a mejorar tanto las relaciones interpersonales como los procesos que se realizan.

## **1. Programa “Participación del colaborador” área docente**

### **A. Presentación**

Parte importante de la motivación es que los colaboradores sientan que sus aportes son valiosos para la institución y que a través de ellos están contribuyendo tanto al logro de objetivos personales como institucionales. Por lo tanto el programa de participación del colaborador pretende que a través del mismo los trabajadores tengan la confianza de contribuir con ideas, sugerencias, etc., y que efectivamente sepa que serán evaluadas y tomadas en consideración para la toma de decisiones.

### **B. Objetivos**

- Promover la participación de los colaboradores en actividades del proceso educativo y procedimientos para mejorar la academia.
- Lograr que al menos el 80% de los colaboradores perciban que sus aportes y sugerencias son valiosos y tomados en cuenta.
- Lograr en un año, que el 100% de los docentes aporten ideas y se involucren más en los procesos educativos de la unidad académica.

### **C. Plan de acción**

A continuación se presentan estrategias para lograr la participación de los colaboradores para mejorar el proceso educativo y procedimientos.

**Cuadro 36**  
**Plan de acción**  
**Programa "Participación del colaborador"**  
**área docente, Escuela de Ciencia Política**

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	
<b>Institución:</b> Escuela de Ciencia Política	<b>Fecha:</b> junio 2012
<b>Nombre del Plan:</b> Programa "Participación del colaborador"	
<b>Área:</b> Docente	
<b>Objetivo:</b>	
Lograr en término de 6 meses, a través de la implementación del programa de participación del colaborador que los docentes aporten ideas y sugerencias aplicables en la unidad académica y que a través de su implementación lograr un aumento del 80% de participación de los docentes.	
<b>Meta:</b>	
Cumplir en un 100% cada una de las actividades establecidas en el plan de acción para la implementación del programa de participación del colaborador.	

<b>Tiempo</b>	<b>Acción</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable (s)</b>	<b>Costo</b>	<b>Resultado (s)</b>
Por semestre	Reuniones	Solicitar a los docentes que propongan actividades o acciones que contribuyan a elevar la calidad académica de los estudiantes y egresados de la Escuela.	Coordinadores	-----	Mejorar y reforzar la calidad académica de estudiantes y egresados.
Por semestre	Actividades extra curriculares	Brindar apoyo a los docentes para participar en seminarios, foros, congresos, etcétera. Con el objetivo de que estén actualizados en temas relacionados con los cursos que imparten.*	Coordinadores facilitador y autoridades.	Q.800.00	Personal académico actualizado en los temas relacionados con sus cursos.
Por semestre	Actualización de bibliografía	Los coordinadores de área con la colaboración de los docentes verificarán la bibliografía a utilizar en los cursos durante el semestre, y determinarán la actualización de la misma; posteriormente solicitarán al encargado del Centro de	Coordinadores de área y encargado del CEDEC	**	Que tanto docentes como estudiantes cuenten con bibliografía actualizada acorde al pensum de

Por semestre	Promover la participación	Documentación –CEDEC- la adquisición y puesta a disposición de estudiantes y docentes.			estudios.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener informados a los colaboradores de todas las actividades académicas a realizar durante cada semestre y el apoyo que se requiere para el éxito de las mismas, tanto por parte de ellos como de los estudiantes.</li> <li>✓ Planificar con los docentes de cada área las actividades de cada semestre tomando en consideración sus ideas y sugerencias.</li> <li>✓ Realizar reuniones con los docentes de cada área para socializar decisiones y escuchar sugerencias, de tal forma que sientan que se les está tomando en cuenta.</li> <li>✓ Promover a través de un buzón de sugerencias la participación de los colaboradores.</li> <li>✓ Estimular en los docentes el deseo de innovar en el desarrollo de sus contenidos de clases a través de cursos de capacitación.</li> </ul>	Coordinadores y autoridades.	Q.300.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participación de un mayor número de docentes y estudiantes en las actividades académicas.</li> <li>✓ Evitar el traslape de actividades.</li> <li>✓ Que exista un sistema de comunicación abierta y veraz.</li> <li>✓ Que los docentes se interesen por estar actualizados en temas relacionados con sus cursos.</li> </ul>
Cada dos meses	Reuniones de trabajo	Realizar reuniones de trabajo para tratar asuntos relacionados con la academia, calendarización de actividades y para conocer las dificultades y logros alcanzados	Coordinadores	Q.200.00	Que todas las actividades que se planifiquen se lleven a cabo y se logren los objetivos propuestos.

Fuente: elaboración propia, año 2012.

\*En el caso de los congresos, se sugiere gestionar en la DDA el apoyo económico.

\*\*Ya existe una asignación presupuestaria para adquisición de libros por lo que no representa una erogación adicional.

**Los costos consignados en el plan de acción son aproximados y pueden variar.**

#### D. Recursos

- **Humanos:** autoridades, coordinadores y facilitador.
- **Materiales:** espacio físico adecuado para realizar las reuniones y capacitación, escritorios, pizarras, equipo audiovisual y papelería y útiles de oficina.
- **Financieros:** a continuación se presenta un cuadro con los costos aproximados necesarios para la implementación del programa.

**Cuadro 37**  
**Recursos financieros**  
**Programa “Participación del colaborador”**  
**área docente, Escuela de Ciencia Política**

<b>Concepto</b>	<b>Costo aproximado</b>
Material didáctico (fotocopias y diplomas)	Q. 800.00
Papelería y útiles de oficina	Q. 300.00
Gastos varios para las reuniones	Q. 200.00
<b>Monto aproximado</b>	<b>Q.1,300.00</b>

Fuente: elaboración propia, año 2012.

#### E. Evaluación

La evaluación del programa se llevará a cabo al final de cada semestre en el cual se pedirá la opinión de los colaboradores con respecto al mismo y con estos resultados se presentará un informe a las autoridades para continuar o realizar modificaciones con el objetivo de mejorarlo.

## **2. Programa “Trabajo en equipo” área docente y administrativa**

### **A. Presentación**

El programa incluye propuestas de acciones a realizar para aumentar las actividades en equipo, debido a que la mayoría de personas quieren ser parte de un equipo, la creación de un entorno que lo favorezca, alentará a los miembros de la Escuela a pensar como equipo, por lo tanto es necesario facilitar la creación de equipos de trabajo, brindar el tiempo necesario para reuniones y sobre todo mostrar confianza en la capacidad de realización de los miembros del mismo. Para que los miembros del equipo se sientan motivados, se debe delegar en ellos responsabilidad y autoridad.

### **B. Objetivos**

- Integrar en término de 3 meses equipos en cada área de trabajo.
- Contar con equipos de trabajo 100% efectivos y comprometidos con la institución.
- Impulsar el sentido de trabajo en equipo, a mediano plazo al 100% de colaboradores.
- Delegar a mediano plazo, un 80% de mayor responsabilidad y autoridad en los equipos.

### **C. Plan de acción**

A continuación se presentan el plan de acción que incluye de forma detallada las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del programa.

**Cuadro 38**  
**Plan de acción**  
**Programa "Trabajo en equipo"**  
**área docente y administrativa, Escuela de Ciencia Política**

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	
<b>Institución:</b> Escuela de Ciencia Política	<b>Fecha:</b> marzo 2013
<b>Nombre del Plan:</b> Programa "Trabajo en equipo"	
<b>Áreas:</b> Docente y administrativa	
<b>Objetivo:</b>	
Lograr en término de 3 meses, a través de la implementación del programa de trabajo en equipo lograr en un 90% la colaboración y cooperación entre compañeros de ambas áreas.	
<b>Meta:</b>	
Cumplir en un 100% cada una de las actividades establecidas en el plan de acción para la implementación del programa.	

<b>Fecha</b>	<b>Acción</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable (s)</b>	<b>Costo</b>	<b>Resultado (s)</b>
Febrero 2013	Brindar capacitación sobre "Trabajo en equipo"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar con personeros del INTECAP para contratar los servicios de capacitación; así como la verificación de los temas de la misma.</li> </ul>	Facilitador	Q.5,500.00	Contratar los servicios del INTECAP.
Febrero 2013	Organizar las actividades para recibir capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a los participantes de las fechas y hora de capacitación.</li> <li>• Cotizar y contratar el servicio de refrigerio para los participantes</li> </ul>	Autoridades y Facilitador	Q.50.00	Participación de todos los colaboradores en la capacitación.
Marzo 2013	Capacitación a autoridades, jefes inmediatos y coordinadores sobre "Trabajo en equipo" en las instalaciones de la Escuela.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar apoyo logístico necesario para realizar la capacitación.</li> <li>• Refrigerio a los participantes en cada sesión.</li> </ul>	Facilitador ECP e INTECAP	Q.1,500.00	Conocer y poner en práctica las diferentes técnicas del trabajo en equipo.

De abril a noviembre 2013	Impulsar el trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formar equipos de trabajo por área: estos pueden ser formados por afinidad, por sorteo o de acuerdo a sugerencia de los colaboradores.</li> <li>Asignar una tarea específica a cada equipo de trabajo.</li> <li>Promover retos colectivos por cada tarea.</li> </ul>	Jefes inmediatos y coordinadores de área.	Q. 100.00	Equipos de trabajo integrados y funcionales por área.
De abril a noviembre 2013	Delegar autoridad, responsabilidad y nuevos retos a los grupos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facultar a los equipos de trabajo: Delege la responsabilidad y otorgue la autoridad necesaria para tomar decisiones en la tarea asignada.</li> </ul>	Jefes inmediatos y coordinadores de área.	Q. 100.00	Lograr que los colaboradores se sientan facultados para actuar y sean responsables de sus decisiones.
Junio y noviembre 2013	Reconocimiento a los equipos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recompensar el trabajo colectivo realizado durante el semestre (con un premio sencillo: una refacción con rosquillas y refresco)</li> <li>Al concluir una tarea enviar una carta de reconocimiento y agradecimiento por su contribución a cada miembro del equipo.</li> </ul>	Facilitador, jefes inmediatos y coordinadores de área.	Q. 800.00	Equipos de trabajo motivados y mayor colaboración tanto en el área como con otras áreas de la Escuela.

Fuente: elaboración propia, año 2012.

Los costos consignados en el plan de acción son aproximados y pueden variar.

#### D. Recursos

- **Humanos:** autoridades, coordinadores, jefes inmediatos, colaboradores y facilitador.
- **Materiales:** espacio físico adecuado para realizar las reuniones y capacitación, escritorios, pizarras, equipo audiovisual y papelería y útiles de oficina.
- **Financieros:** a continuación se presenta un cuadro con los costos aproximados necesarios para la implementación del programa. En el caso de la implementación del curso de capacitación, se presentan dos opciones, en la primera: a cargo del INTECAP, en la que se debe cubrir el costo del curso y la segunda alternativa se gestiona la capacitación a través de la Unidad de Inducción y Desarrollo de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos, en cuyo caso el curso no tendría ningún costo, únicamente el valor de: material didáctico (fotocopias, diplomas, entre otros) y el costo del refrigerio para los participantes. Será la unidad académica la que decidirá qué opción le parece más favorable y viable para ser implementada.

**Cuadro 39**  
**Recursos financieros, opción No. 1**  
**Programa “Trabajo en equipo”**  
**área docente y administrativa, Escuela de Ciencia Política**

Concepto	Costo aproximado
Honorarios facilitador del INTECAP, curso: “Trabajo en equipo”	Q.5,500.00
Refrigerio	Q.1,500.00
Costo aproximado de refacciones	Q. 800.00
Papelería, útiles de oficina y gastos varios	Q. 250.00
<b>Monto aproximado</b>	<b>Q.8,050.00</b>

**Fuente:** elaboración propia, año 2012.

**Cuadro 40**  
**Recursos financieros, opción No. 2**  
**Programa “Trabajo en equipo”**  
**área docente y administrativa, Escuela de Ciencia Política**

Concepto	Costo aproximado
Profesional de la Unidad de Inducción y Desarrollo, curso: “Comunicación”	-----
Refrigerio	Q.1,500.00
Material didáctico (fotocopias y diplomas)	Q.1,300.00
Papelería, útiles de oficina y gastos varios	Q. 800.00
Costo aproximado de refacciones	Q.250.00
<b>Monto aproximado</b>	<b>Q.3,850.00</b>

**Fuente:** elaboración propia, año 2012.

#### **E. Evaluación**

La evaluación del programa trabajo en equipo se realizará tres meses después de su inicio, para verificar la funcionalidad y alcance de objetivos. Los jefes inmediatos y coordinadores en conjunto con el facilitador presentarán informes a las autoridades de la Escuela sobre el cumplimiento de actividades.

#### **3.9.4. Fase IV. Evaluación de la implementación del programa motivacional**

La evaluación del programa motivacional propuesto, debe ser coordinada por el facilitador nombrado por las autoridades de la unidad académica y que se hará cargo de todo el proceso de implementación. A través de reuniones programadas cada 3 meses, en conjunto con jefes inmediatos y coordinadores se evaluarán los objetivos alcanzados con el programa así como las dificultades que se han presentado para su implementación.

El facilitador coordinará y elaborará un informe general, así como la presentación de los informes de cada área a las autoridades, con el objetivo de establecer el alcance de los objetivos propuestos con el programa y si ha generado un cambio de actitud positivo y mejora en el trabajo que realizan los colaboradores.

Por último para conocer los cambios en el ambiente de trabajo de la unidad académica es recomendable realizar una evaluación del clima organizacional, basada en los factores analizados, con el fin de conocer la opinión de los colaboradores con respecto a los cambios realizados. Lo anterior ayudará a saber la efectividad del programa motivacional y los aspectos que deben mejorarse para poder reducir los niveles de insatisfacción que presenten los trabajadores de ambas áreas.

### 3.10. Costo de implementación del programa motivacional

A continuación se presenta un cuadro resumen de los costos aproximados para la implementación de los cursos y programas incluidos en el programa motivacional, estas cantidades son una aproximación del costo de implementación.

**Cuadro 41**  
**Costo de implementación del programa motivacional**  
**Escuela de Ciencia Política**

Curso/Programa	Escenario 1 costo aproximado	Escenario 2 costo aproximado
<b>Cursos</b>		
“Importancia de la motivación de los colaboradores”	Q. 2,100.00	Q. 1,000.00
“Diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC–”	Q. 5,300.00	Q. 1,200.00
“Manejo y resolución de conflictos”	Q. 3,100.00	Q. 1,000.00
<b>Programas</b>		
“Motivación” área docente	Q. 7,300.00	Q. 7,300.00
“Motivación” área administrativa	Q. 3,300.00	Q. 3,300.00
“Reconocimiento al colaborador” área docente	Q. 3,650.00	Q. 3,650.00
“Reconocimiento al colaborador” área administrativa	Q. 3,300.00	Q. 3,300.00
“Comunicación” área docente y administrativa	Q. 8,850.00	Q. 3,650.00
“Participación del colaborador” área docente	Q. 1,300.00	Q. 1,300.00
“Trabajo en equipo” área docente y administrativa	Q. 8,050.00	Q. 3,850.00
<b>*Costo aproximado por área</b>		
Docencia	Q.25,950.00	Q.17,600.00
Administración	Q.20,300.00	Q.11,950.00
<b>Monto total aproximado</b>	<b>Q.46,250.00</b>	<b>Q.29,550.00</b>

Fuente: elaboración propia, año 2012.

**\*El cálculo por área se realizó dividiendo entre las dos el costo de los cursos y sumando el costo del programa respectivamente.**

Para poder implementar de forma efectiva el programa motivacional para el personal docente y administrativo de la Escuela de Ciencia Política, se deberá verificar en el presupuesto de la misma si existen las partidas necesarias para asignar los costos de implementación o partidas donde puedan incluirse estos costos; se debe planificar de tal manera que el programa pueda ser implementado de forma permanente y cuente con los fondos necesarios para su realización lo que permitirá alcanzar los objetivos previstos.

### **3.11. Análisis costo beneficio**

Considerando que la propuesta que se presenta a la Escuela de Ciencia Política, es para motivar al personal de la misma y que los resultados a obtener son cualitativos y difícilmente cuantificables, por tratarse de cursos de capacitación y programas de: motivación, reconocimiento y participación del colaborador, no es posible calcular el costo beneficio en valores monetarios. Sin embargo, si la propuesta planteada es puesta en marcha, el beneficio para la unidad académica se verá reflejado en aspectos como: mejora en las relaciones interpersonales, disminución de conflictos, agilización de procesos, mejoras en el servicio, un mejor ambiente de trabajo, personal especializado en su área de trabajo y comprometido con la institución.

Además de los beneficios mencionados anteriormente, y siendo que la Escuela se encuentra en un proceso de acreditación, las acciones propuestas también son un aporte para cumplir con algunos aspectos que en este proceso se encontraron con debilidades, lo que contribuirá a superarlas.

A continuación se presentan dos escenarios económicos probables para poder implementar la propuesta, considerando que la unidad académica actualmente cuenta

con un presupuesto asignado que no permite invertir tan fácilmente en este tipo de programas.

<b>Escenario I</b>	<b>Escenario II</b>
<p>Si las autoridades en conjunto con el (la) tesorero (a) de la unidad académica determinan que existen las partidas donde pueden ser incluidos los costos del programa propuesto o partidas donde puedan ser incluidos los costos, se propone que para la implementación de los cursos dirigidos a autoridades, coordinadores y jefes inmediatos, se contraten los servicios del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-, por ser el proveedor de capacitación que brinda este tipo de servicios con un costo menor al resto de empresas, estimando el total aproximado de inversión de Q. 46,250.00, lo que incluye tanto cursos de capacitación como los programas propuestos.</p>	<p>Tomando en consideración el presupuesto que actualmente tiene asignado la unidad académica, se propone considerar que los cursos de capacitación sean gestionados para ser impartidos por unidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala como: Inducción y Desarrollo, División de Desarrollo Académico, Bienestar Estudiantil; que su labor es precisamente brindar apoyo a todas las unidades en cuando a capacitación, además pueden crearse alianzas con la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas para contar con facilitadores especializados en los temas de capacitación propuestos en este programa, en cuyo caso el costo aproximado sería de Q.29,950.00.</p>

## CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos en la investigación realizada en la Escuela de Ciencia Política y luego de haber efectuado el análisis e interpretación correspondiente de dichos resultados, se concluye:

- La existencia de conflictos, malas relaciones interpersonales y la poca gestión para resolver dichas dificultades por parte de autoridades y jefes inmediatos, han provocado desmotivación, poca colaboración, retrasos en los procesos y un servicio deficiente.
- La falta de acciones que motiven la realización de tareas, así como el reconocimiento por el trabajo y aportes que los colaboradores realizan a la institución influyen de forma negativa en su motivación y satisfacción laboral.
- A pesar de que existe capacitación constante tanto a los colaboradores del área docente como administrativa, la misma no se basa en ningún estudio o diagnóstico de necesidades de capacitación, no está dirigida a todo el personal y tampoco se enfoca en las necesidades reales de los puestos de trabajo.
- Existen problemas de comunicación y trabajo en equipo entre los diferentes niveles jerárquicos de la Escuela, lo que provoca malestar y retrasos en los procesos debido a la carencia de información oportuna en las diferentes actividades que se realizan en la Escuela.
- Debido a que la Escuela de Ciencia Política se encuentra en el proceso de acreditación de las carreras a nivel centroamericano, es importante que refuerce todos los aspectos que involucran el nivel de motivación y satisfacción laboral de sus colaboradores para mejorar el ambiente de trabajo y por ende dicho proceso.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el programa motivacional propuesto como una estrategia que incremente el nivel de motivación y satisfacción de los colaboradores para mejorar el ambiente de trabajo y brindar un mejor servicio.
- Implementar programas de motivación y reconocimiento al colaborador para que perciba que su trabajo es importante y que contribuye al logro de objetivos institucionales.
- Para poder brindar una capacitación dirigida a mejorar las destrezas del personal de ambas áreas, se recomienda implementar el curso de Diagnóstico de necesidades de capacitación como una herramienta que permita detectar las debilidades e implementar las acciones o cursos necesarios para mejorar las destrezas de los colaboradores.
- Fortalecer la comunicación y trabajo en equipo a través de la implementación de las actividades propuestas con el objetivo de coordinar e implementar los mecanismos adecuados para que todo el personal se encuentre plenamente informado de todas las actividades que se realicen en la Escuela.
- Además de la implementación del programa propuesto, se sugiere la evaluación periódica de los factores evaluados y crear políticas que contribuyan a mejorar la motivación y satisfacción laboral para beneficio de los colaboradores y de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Armstrong, M. 1991. Gerencia de Recursos Humanos. 1era. Edición. Colombia. Legis Editores, S.A. 266 p.
2. Benavides Peña, J. 2004. Administración. 1a. ed. México, McGraw-Hill. 354 p.
3. Constitución Política de la República de Guatemala. 1985. 3a. ed. Guatemala. 191 p.
4. Chiavenato, I. 2003. Administración de Recursos Humanos, 5a. ed. Colombia, McGraw-Hill. 699 p.
5. Davis K. y Newstrom, J.W. 1999. Comportamiento Humano en el Trabajo, 11a. ed. McGraw-Hill. 647 p.
6. Franklin Fincowsky, E. y Krieger, M. J. 2011. Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina. 1a. ed. México, Pearson Educación. 568 p.
7. Kinicki, A. y Kreitner R. 2003. Comportamiento Organizacional. 7a. ed. México, McGraw-Hill. 469 p.
8. Koontz, H. y Weihrich H. 2004. Administración una perspectiva global. 12a. ed. México, McGraw-Hill. 804 p.
9. Martínez Colón, M. 2002. Programa de Motivación con base en las necesidades individuales (una propuesta para la empresa de Pollo Campero, Huehuetenango). Tesis Lic. Admon. Emp. Guatemala, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.
10. Reyes Ponce, A. 1987. Administración de Empresas Teoría y práctica. Segunda parte. México, Limusa. 392 p.
11. Robbins, S. 1999. Comportamiento Organizacional. 8a. ed. México, Prentice-Hall. 480 p.

# ANEXO



**ENCUESTA**

**Boleta No.**

A continuación encontrará una serie de cuestionamientos que tienen como objetivo conocer el nivel de motivación que tiene el personal administrativo y docente de la Escuela de Ciencia Política. El cuestionario es anónimo, por lo que no es necesario anotar su nombre.

Se agradece que el colaborador responda de forma objetiva y honesta, tome en cuenta que debe elegir solamente una opción.

Si tiene alguna duda al completarlo consulte con la persona que se lo proporcionó, el cuestionario debe ser devuelto inmediatamente después de haberlo concluido.

**DATOS DEL ENCUESTADO**

SEXO	TIEMPO DE LABORAR EN LA ESCUELA	ÁREA(S) DE TRABAJO	NIVEL ACADÉMICO
<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> 0-5 años	<input type="checkbox"/> Administración	<input type="checkbox"/> Básico
	<input type="checkbox"/> 6-10 años		<input type="checkbox"/> Diversificado
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> 11-15 años	<input type="checkbox"/> Docencia	<input type="checkbox"/> Universitario
	<input type="checkbox"/> 16-20 años		
	<input type="checkbox"/> 21 o más		

Encierre en un círculo el número que mejor caracterice su respuesta a las afirmaciones siguientes.

- 4 = Totalmente de acuerdo** (cuando la situación se percibe siempre)
- 3 = De acuerdo** (cuando la situación se percibe regularmente)
- 2 = En desacuerdo** (cuando la situación se percibe eventualmente)
- 1 = Totalmente en desacuerdo** (cuando la situación no se percibe nunca)

1.	En la Escuela se brinda reconocimiento y motivación al empleado.....	4	3	2	1
2.	Las autoridades de la Escuela muestran interés tanto por aspectos que afectan las actividades laborales como personales de los trabajadores. ....	4	3	2	1
3.	Cuando baja su rendimiento en el trabajo, su jefe se interesa por saber el motivo.....	4	3	2	1
4.	La comunicación en su trabajo es efectiva.....	4	3	2	1
5.	Le comunican asuntos importantes relacionados con el trabajo que realiza.....	4	3	2	1
6.	Ha cometido errores en su trabajo por falta de comunicación.....	4	3	2	1
7.	En la Escuela se trabaja en equipo para realizar actividades laborales, docentes y/o administrativas.....	4	3	2	1

8.	Recibe colaboración de sus compañeros de trabajo para el buen desarrollo de sus actividades laborales.....	4	3	2	1
9.	Las diferentes áreas de la Unidad Académica trabajan en equipo.....	4	3	2	1
10.	Las autoridades de la Escuela fomentan el trabajo en equipo.....	4	3	2	1
11.	Su trabajo depende de la colaboración de sus compañeros de trabajo.....	4	3	2	1
12.	Cuando usted presenta una propuesta para mejorar su trabajo, es tomada en cuenta.....	4	3	2	1
13.	Participa en las diferentes actividades recreativas que realiza la Escuela.....	4	3	2	1
14.	Su jefe pide su opinión cuando toma decisiones relacionadas con su puesto de trabajo....	4	3	2	1
15.	Se lleva bien con los compañeros de trabajo de su área.....	4	3	2	1
16.	Se lleva bien con los compañeros de trabajo de todas las áreas de la Escuela.....	4	3	2	1
17.	Existe un entorno de amistad y buenas relaciones entre sus compañeros de trabajo.....	4	3	2	1
18.	Su puesto de trabajo y su desempeño son importantes para el buen funcionamiento de la Escuela.....	4	3	2	1
19.	En la Escuela las atribuciones de puestos de trabajo con la misma categoría están distribuidas equitativamente.....	4	3	2	1
20.	Se siente a gusto con el trabajo que realiza.....	4	3	2	1
21.	Está satisfecho con los aportes que realiza en su trabajo.....	4	3	2	1
22.	En la Unidad Académica se producen conflictos entre compañeros de trabajo por diferentes circunstancias.....	4	3	2	1
23.	Se producen discusiones entre compañeros de trabajo.....	4	3	2	1
24.	Los conflictos en el trabajo influyen en su desempeño laboral.....	4	3	2	1
25.	Las autoridades de la Unidad Académica, velan porque no se creen situaciones de conflicto entre los trabajadores.....	4	3	2	1
26.	Las autoridades actúan como mediadores para la resolución de conflictos dentro de la Escuela. ....	4	3	2	1
27.	Se reconoce con diplomas, constancias de participación, agradecimiento por escrito, etc. el trabajo bien hecho y el logro de sus metas laborales.....	4	3	2	1

28.	Las autoridades de la Escuela reconocen su trabajo y el logro de sus metas con motivación verbal (felicitaciones, excelente trabajo, etc.).....	4	3	2	1
29.	En la Unidad Académica se reconoce de igual forma el trabajo que realiza el personal administrativo como el personal docente.....	4	3	2	1
30.	Se capacita constantemente al personal de todas las áreas de la Unidad Académica.....	4	3	2	1
31.	Las autoridades de la Escuela verifican que la capacitación que recibe contribuya a un mejor desempeño laboral.....	4	3	2	1
32.	Recibe capacitación de acuerdo con las características y necesidades de su puesto de trabajo.....	4	3	2	1
33.	Su jefe inmediato le brinda el apoyo necesario para realizar adecuadamente su trabajo.	4	3	2	1
34.	Las autoridades o jefes inmediatos le hacen saber cuando su trabajo no es del todo satisfactorio para el logro de los objetivos de la Unidad Académica.....	4	3	2	1
35.	Conoce la Misión, Visión y objetivos de la Escuela.....	4	3	2	1
36.	Tiene la confianza suficiente para discutir sus problemas personales como laborales con su jefe inmediato o autoridades de la Escuela.....	4	3	2	1

**EN CUANTO A LA MOTIVACIÓN**

¿QUÉ ACCIONES CONSIDERA QUE DEBIERÁN TOMAR LAS AUTORIDADES DE LA ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA PARA QUE USTED COMO EMPLEADO SE SIENTA MOTIVADO PARA REALIZAR SU TRABAJO?

---



---



---



---



---



---



---



---