

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

**“PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL DE LA DIVISIÓN
ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO -INGUAT-”**



ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, Marzo de 2014

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
Vocal Segundo:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática – Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García
Administración – Finanzas	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía
Secretaria:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Guatemala, 14 de agosto de 2013

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Su despacho

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante **Mariela Lisset Gramajo Arriola**, en la elaboración de su tesis titulada: **"PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL DE LA DIVISIÓN ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO -INGUAT."**

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un novedoso aporte para la institución objeto de estudio.

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

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,

Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía

Administrador de Empresas

Colegiado No.13759



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, GUATEMALA,
VEINTISEIS DE MARZO DE DOS MIL CATORCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 4-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de marzo de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 312-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 4 de noviembre de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL DE LA DIVISION ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO -INGUAT-", que para su graduación profesional presentó la estudiante MARIELA LISSET GRAMAJO ARRIOLA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SCAIDA MORALES
DECANO

Smp.

Angid



ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Fuente de sabiduría y perseverancia que me permitió finalizar la carrera como profesional.

A MIS PADRES

Por su apoyo incondicional, consejos y sacrificios, les entrego con gran orgullo y felicidad este triunfo como muestra de agradecimiento.

A MIS HERMANOS

Parte importante en mi vida, gracias por su apoyo en todo momento.

A MI FAMILIA

Quienes me acompañaron y depositaron su confianza a lo largo de este camino.

A LA UNIVERSIDAD

Casa de estudios que contribuyó a mi crecimiento académico, personal y profesional.

A INGUAT

Por permitirme realizar el presente estudio y poner en práctica mis conocimientos profesionales.

A MIS AMIGOS

Que comparten conmigo este triunfo y muchos momentos especiales a lo largo de la carrera profesional.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Institución	1
1.2 Turismo institucional	1
1.3 Administración	1
1.4 Proceso administrativo	2
1.4.1 Integración	3
1.4.2 Dirección	4
1.4.2.1 Liderazgo	5
1.4.2.2 Comunicación	6
1.4.2.3 Motivación	6
a. Importancia	7
b. Teorías de motivación al personal	7
A. Teoría de la jerarquía de Necesidades de Maslow	7
a) Fisiológicas	9

Contenido	Página
b) De seguridad	9
c) Sociales	9
d) De estima	10
e) Autorrealización	10
B. Teoría de los dos factores	11
a) Factores higiénicos o extrínsecos	11
b) Factores motivacionales o intrínsecos	11
1.5 Clima organizacional	12
1.5.1 Equipos de trabajo	12
1.5.2 Relaciones interpersonales	13
1.5.3 Comunicación	13
1.5.4 Toma de decisiones	14
1.5.5 Conflictos	14
1.5.6 Pertenencia	15
1.5.7 Reconocimiento	15
15.8 Capacitación	16
1.5.9 Infraestructura	16
1.5.10 Estabilidad	16
1.5.11 Seguridad	17
1.5.12 Participación	17
1.6 Satisfacción laboral	18

Contenido	Página
1.7 Instrumentos administrativos	18
1.7.1 Programas	18
1.7.1.1 Programas de motivación	19
a) Programa de pagos	19
b) Programa de reconocimiento del desempeño	19
c) Programa de liderazgo	19
1.7.2 Plan de acción	20

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DE LA DIVISIÓN ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO

-INGUAT-

2.1 Metodología de la investigación	21
2.2 Antecedentes	22
2.2.1 Filosofía de la organización	23
2.2.2 Estructura organizacional de INGUAT	25
2.2.3 Estructura organizacional de la División Administrativa	27
2.2.4 Funciones de los órganos superiores	28
2.3 Situación actual del clima organizacional de la División Administrativa, Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT-	28
2.3.1 Reconocimiento	32

Contenido	Página
2.3.2 Trabajo en equipo	33
2.3.3 Comunicación	35
2.3.4 Capacitación	36
2.3.5 Estabilidad	38
2.3.6 Toma de decisiones	39
2.3.7 Relaciones interpersonales	40
2.3.8 Pertenencia	41
2.3.9 Infraestructura	42
2.3.10 Conflicto	43
2.4 Análisis y discusión de los resultados	44

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL DE LA DIVISIÓN ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO –INGUAT-

3.1 Presentación	47
3.2 Justificación de la propuesta	47
3.3 Objetivo de la propuesta	49
3.3.1 Objetivo general	49
3.3.2 Objetivos específicos	49

Contenido	Página
3.4 Metodología	49
3.5 Recursos	50
3.6 Descripción del contenido de la propuesta	50
3.6.1 Fase 1: Sensibilización y concientización	51
3.6.2 Fase 2: Impulsar un ambiente de confianza mutua	53
I. Programa 1: "Reconocimiento laboral"	53
II. Programa 2: "Trabajo en equipo"	60
III. Programa 3: "Mejor comunicación"	67
3.6.3 Fase 3: Evaluación	73
3.6.4 Presupuesto de la implementación del programa de motivación	74
3.6.5 Financiamiento	75
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	79

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1	Proceso administrativo	2
2	Proceso de la gestión del talento humano	4
3	Liderazgo	5
4	Comunicación	6
5	Jerarquía de las necesidades	8
6	Teoría de los dos factores	11
7	Organigrama general	26
8	Organigrama específico	27
9	Reconocimiento a los colaboradores	32
10	Trabajo en equipo entre los colaboradores	33
11	Comunicación entre los colaboradores	35
12	Capacitación al personal	36
13	Estabilidad laboral del personal	38
14	Toma de decisiones entre los colaboradores	39
15	Relaciones interpersonales entre los colaboradores	40
16	Pertenencia de los colaboradores hacia la institución	41
17	Infraestructura para los colaboradores	42
18	Conflictos laborales entre los colaboradores	43
19	Fases de implementación de programas motivacionales	51

No.		Página
20	Boleta de objetivos	56
21	Reconocimiento al "Mejor empleado"	57
22	Certificado de regalo "Mejor departamento/sección"	58
23	Tarjeta de "Agradecimiento"	58
24	Certificado de regalo "Cumpleañero"	59
25	Formato a utilizar en reuniones de trabajo	69

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1	Índices de satisfacción e insatisfacción	45
2	Resultado del proceso de pedidos	46
3	Plan de acción para la sensibilización y concientización del personal	52
4	Plan de acción para el programa "Reconocimiento laboral"	55
5	Presupuesto para el programa de "Reconocimiento laboral"	60
6	Plan de acción para el programa de "Trabajo en equipo"	62
7	Capacitaciones	64
8	Actividades (fuera de la institución)	65
9	Presupuesto para el programa "Trabajo en equipo"	66
10	Plan de acción para el programa "Mejor comunicación"	68
11	Imprentas recomendadas (Boletín Informativo)	70
12	Capacitaciones	71
13	Presupuesto para el programa "Mejor comunicación"	73
14	Presupuesto para la implementación del "Programa de motivación"	74

ÍNDICE DE ANEXOS

No.

- 1 Encuesta de satisfacción al personal
- 2 Entrevista al Jefe de la División Administrativa

INTRODUCCIÓN

El papel de las personas dentro de toda organización se ha transformado a lo largo del siglo XX. Antiguamente eran catalogados como “mano de obra”, luego “recurso humano” y actualmente se les conoce como “talento humano”. Se les considera parte fundamental ya que en ellos reside la creatividad y el talento para alcanzar los objetivos de toda empresa. Es por ello que la motivación laboral es un factor importante para lograr el éxito deseado por parte de la empresa y el talento humano que en ella se desarrolla.

En base a lo anterior, se presenta el siguiente trabajo de tesis denominado “Programa motivacional para el personal de la División Administrativa del Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT-”, con el cual se busca mejorar la motivación dentro de dicha institución a través del reconocimiento laboral.

El capítulo I, contiene el marco teórico con información esencial en la cual se basó la investigación, como teorías y conceptos sobre motivación y satisfacción laboral que sustentan la propuesta que se desarrollará a lo largo del trabajo.

El capítulo II, contiene la metodología utilizada en la aplicación del clima organizacional. Así también, se describe de forma detallada los resultados obtenidos del estudio, verificando los niveles de satisfacción e insatisfacción del personal, enfatizando la manera en que afecta el desarrollo de las actividades que se realizan. Además se puntualizan los antecedentes de la institución, historia, misión, visión, objetivos y funciones principales.

Finalmente en el capítulo III, se presenta la propuesta sugerida que busca mejorar la motivación del personal en base a los resultados obtenidos durante la investigación. Incluyendo, herramientas para reconocer e incentivar al personal de forma adecuada. Así mismo, se incluyen las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía consultada para la tesis en mención.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. INSTITUCIÓN

El concepto general de institución señala que es “el establecimiento o fundación de una cosa; organismo constitucional del poder soberano en la nación.” (4:sp) Dichos organismos poseen determinados medios y persiguen la realización de fines u objetivos nacionales.

Lo anterior indica que toda institución posee determinados medios y objetivos que buscan ser alcanzados en beneficio de una sociedad o población.

1.2. TURISMO INSTITUCIONAL

Es un organismo estatal, rector del Sistema Turismo en el cual participan otras entidades del país. Entre los objetivos principales del turismo institucional encontramos: comercialización eficiente del producto turístico, incrementar una oferta turística más competitiva, incorporar más capital extranjero al desarrollo del turismo, entre otras.

Toda institución de turismo tiene como objetivo principal dar a conocer de distintas maneras los beneficios que su país ofrece con el fin de aumentar el desarrollo económico, crear empleos, abrir nuevos mercados, etc.

1.3. ADMINISTRACIÓN

La administración según Koontz es, “un proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.” (7:6)

Así mismo, se dice que la administración es un arte; es saber cómo hacer algo; un arte basado en los conocimientos organizados que son una ciencia, por lo

tanto, se complementan. Todo administrador asume la responsabilidad de emprender acciones que le permitan realizar mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales.

La administración por ser eficiente y eficaz cuenta con un proceso que le permite lograr los objetivos de la empresa y de las personas que laboran en la misma. Este proceso proporciona un marco de referencia muy útil, pues incluye todos los aspectos importantes de la labor administrativa.

1.4. PROCESO ADMINISTRATIVO

“Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos. Hasta ahora no han surgido nuevas ideas, resultados de investigaciones o técnicas imposibles de integrar a las clasificaciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.” (7:35)

La función del proceso resulta de gran ayuda a los administradores ya que sirve de guía para la organización adecuada de la empresa. Sin un plan los administradores tienen pocas posibilidades de alcanzar sus metas con buenos resultados. Este proceso proporciona un marco de referencia muy útil, pues incluye todos los aspectos importantes de la labor administrativa.



Fuente: Koontz Harold. Administración una Perspectiva Global

Para efectos de la presente tesis, la investigación se enfocará solamente en los elementos de integración y dirección. Así también se dará mayor énfasis a la motivación del personal.

1.4.1. Integración

Otra función importante es "la integración, que implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación, tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos en un momento dado." (7:36)

La organización y la integración van de la mano, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos. Esta función es esencial ya que permite acentuar en mayor medida el elemento humano en la selección, evaluación, planeación de carrera y desarrollo de los administradores. De acuerdo a las innovaciones que se dan en la administración del personal, actualmente el concepto de *integración de personal* se conoce como *gestión del talento humano*.

Gráfica 2
PROCESO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Chiavenato Idalberto, *Gestión del Talento Humano*

Como se puede observar en la gráfica anterior se describen los pasos a seguir para la gestión del talento humano. Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas.

1.4.2. Dirección

La función administrativa de la dirección, “es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.” (7:498)

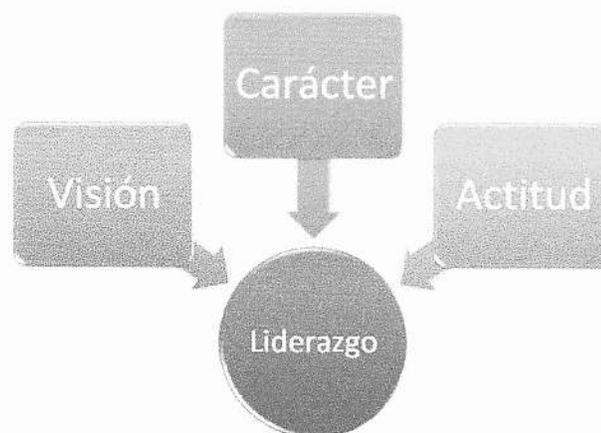
Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales dentro de la organización. La dirección se conforma por varios elementos que ayudan al administrador a lograr metas con la ayuda de todo el personal bajo su cargo.

1.4.2.1. Liderazgo

“El arte de inducir a los subalternos a cumplir sus tareas con celo y confianza, actuar de líder es conducir, dirigir y anteceder.” (8:342)

Esto explica que es la capacidad de influir de manera positiva o negativa en las personas para que se esfuercen voluntariamente en el cumplimiento de metas grupales. Todo líder contribuye a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades, pero nunca pierde su propia identidad. Si los jefes de las distintas organizaciones pudieran confiar en todos sus subalternos para ayudar en pro del cumplimiento de los objetivos del grupo con celo y confianza, no existiría la necesidad de desarrollar el arte del liderazgo.

Gráfica 3
LIDERAZGO



Fuente: Koontz H. y O'Donnell, *Elementos de Administración Moderna*

1.4.2.2. Comunicación

“No es exagerado decir que la comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada. También puede considerarse como la forma como se encauzan las fuerzas de energía social por sistemas sociales.” (8:322) “El propósito de comunicación en una empresa es efectuar cambio, modificar la actuación en dirección del bienestar de la compañía.” (8:323)

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. El proceso de la comunicación involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor. El logro de los objetivos de la empresa es de importancia primordial y la comunicación es una de las herramientas principales que el administrador posee para alcanzarlos.



Fuente: Koontz H. y O'Donnell, Elementos de Administración Moderna

1.4.2.3. Motivación

Todo lo que sabemos o modificamos del ambiente que nos rodea obedece a motivos surgidos en los individuos que hacen que las cosas sean lo que son.

“Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.” (7:501) Las motivaciones se basan en necesidades ya sea consciente o inconscientemente experimentadas, cada

necesidad varía en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos. Cada persona que se relaciona con una empresa tiene necesidades y las empresas tienen objetivos. Para satisfacer sus necesidades el individuo es motivado para realizar alguna acción y lograr algún resultado deseado por la empresa, cuando la acción se ejecuta satisfactoriamente, la organización recompensa y, por lo tanto, el individuo satisface su propia necesidad.

a. Importancia

Es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. El talento humano es uno de los principales elementos de las empresas, por ello, es necesario las medidas de conciliación y de igualdad que son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa.

b. Teorías de motivación al personal

Motivar es inducir a la gente a actuar del modo deseado, pero debido a que cada persona tiene distinta forma de pensar y actuar existen diversas teorías de motivación que puedan ser aplicadas, entre las cuales tenemos, Teoría del Instinto (W. McDougall, 1908), Modelo de dos Factores de Herzberg, Modelo ERG (Existencia, Relación y Crecimiento) de Clayton Alderfer. Para efectos de la presente investigación y en relación a la División Administrativa del Instituto Guatemalteco de Turismo se considerarán las siguientes.

A. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

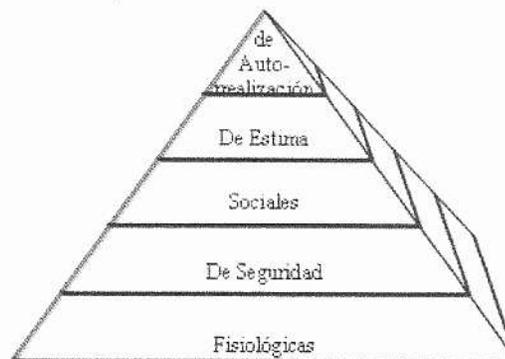
Es una de las teorías más conocidas, postulada por Abraham Maslow, quien indica que, "hay una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. A medida que se satisface cada una, la siguiente se convierte en la dominante." (10:156) Abraham Maslow influyó notablemente en la visión del mundo para la sociedad. Proporcionó un nuevo

rostro al estudio del comportamiento humano, llamó a su nueva disciplina Psicología Humanista.

Separó las cinco necesidades en orden superior e inferior, definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de *orden inferior* y las sociales, de estima y de autorrealización como de *orden superior*. De acuerdo al autor, para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento.

La forma en que las necesidades esenciales son satisfechas es tan importante como las necesidades en sí mismas. Estos dos elementos definen la experiencia humana, la medida en que una persona satisface su impulso de cooperación social, establece relaciones significativas con otras personas y amplía su mundo. En otras palabras, establece conexiones significativas con una realidad externa *un componente esencial de la autorrealización*. Por el contrario, en la medida en que las necesidades vitales encuentran egoísmo y satisfacción del deseo de competición, la persona adquiere emociones hostiles y limita sus relaciones con la realidad externa y su conciencia permanece internamente limitada.

Gráfica 5
JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES



Fuente: Robbins Stephen. *Comportamiento Organizacional*.

a) **Fisiológicas.** “Necesidades básicas para sobrevivir como lo son, hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.” (10:156)

Estas necesidades son esenciales en cualquier ser viviente si alguna no es atendida puede llegar a causar un daño irreparable. Para que estas necesidades sean satisfechas la persona debe buscar por cuenta propia, a través del trabajo recibir un sueldo y proveerse de comida, agua, ropa, etc. Una vez satisfechas estas necesidades podrán buscar nuevos objetivos y tener nuevas expectativas dentro de la empresa y en su vida personal.

b) **De seguridad.** “Defensa y protección de daños físicos y emocionales.” (10:156)

Todo ser humano sin importar que tan fuerte sea físico y emocionalmente necesita sentirse seguro en su entorno. Necesidades como atención médica, un vecindario seguro, un lugar apto para vivir, entre otros. Todo esto le permite tener calidad de vida para poder desenvolverse en sus actividades diarias. Actualmente la falta de seguridad en nuestro país es un factor que afecta a todas las personas sin importar el estrato social y al momento de no satisfacer una necesidad el ser humano no se siente motivado a seguir adelante y en ocasiones se frustran muchos de los objetivos que se tenían pensados.

c) **Sociales.** “Necesidad de afecto sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.” (10:156)

Cualquier ser humano necesita sentirse parte de un grupo para poder comparar, competir, compartir, entre otros y ser parte de una sociedad en la que se desenvuelva. En esta etapa se da todo tipo de relación, familia, compañeros de trabajo, religioso, etc. Como en cualquier empresa o institución, en la división objeto de estudio las malas relaciones interpersonales

han afectado los procesos ya que existe envidia, celos, actitudes negativas etc. y con esta investigación se tiene por objetivo principal buscar una solución a la problemática.

d) De estima. “Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.” (10:156)

Todo ser humano necesita saber que su trabajo es valorado para ser motivado a seguir igual o mejor. Una vez que las primeras tres necesidades han sido satisfechas, las necesidades de estima empiezan a ser cada vez más importantes. Entre ellas se incluyen la necesidad de todo aquello que aumenta la autoestima, sensación de valor personal, reconocimiento social y logros.

e) Autorrealización. “Necesidad e impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser, crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.” (10:156)

Etapa en la cual el ser humano finaliza el proceso de motivación o sea alcanza la satisfacción de una necesidad, según Maslow de acuerdo a la jerarquía de necesidades que explica en su teoría, este tipo de necesidades no nacen de la carencia de algo sino del deseo de crecer como persona cada vez más.

Este concepto de jerarquías ha sido objeto de muchas investigaciones que se han realizado para verificar su funcionalidad, resultado de esto se ha llegado a conclusión que la intensidad de las necesidades varía de un individuo a otro, en algunas personas predominan las necesidades sociales, mientras que en otras predominan las necesidades de autorrealización.

B. Teoría de los dos factores

También conocida como teoría de motivación e higiene, fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. "Los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos con la insatisfacción." (10:159)

Gráfica 6
TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA)
1 El trabajo en sí 2 Realización 3 Reconocimiento 4 Progreso profesional 5 Responsabilidad	1 Las condiciones de trabajo 2 Administración de la empresa 3 Salario 4 Relaciones con el supervisor 5 Beneficios y servicios sociales

Fuente: Robbins Stephen. *Comportamiento Organizacional*

a) Factores higiénicos o extrínsecos: están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

b) Factores motivacionales o intrínsecos: están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relaciona con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales están relacionados con sentimientos de crecimiento y desarrollo personal.

1.5. CLIMA ORGANIZACIONAL

“Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización y que influye en su comportamiento.” (2:84) El talento humano de toda empresa o institución, está obligado a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

El clima organizacional es la expresión de cómo sienten, piensan y actúan dentro de la empresa quienes la conforman, puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución. Los factores dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Los factores que a continuación se enlistarán son tomados en base a las teorías motivacionales anteriormente desarrolladas y para efectos de esta investigación se tomarán en cuenta los primeros diez. Trabajo en Equipo, Relaciones Interpersonales, Comunicación, Toma de decisiones, Conflictos, Pertenencia, Reconocimiento, Capacitación, Infraestructura, Estabilidad, Seguridad y Participación.

1.5.1. Equipos de trabajo

“Grupo pequeño que colabora entre sí y que está en contacto y comprometido en una acción coordinada, cuyos miembros responden responsable y entusiastamente a la tarea.” (6:235) Todo grupo que desempeñe tareas operativas funcionan como equipos tratando de desarrollar condiciones de colaboración que ayuden al cumplimiento de metas y objetivos.

Cada empresa que fomenta entre los trabajadores un ambiente de armonía obtiene resultados beneficiosos, la empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa

en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conductas comunes.

1.5.2. Relaciones interpersonales

“Es la percepción que se da por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y colaboradores.” (6:236)

Todas las habilidades sociales o de relación interpersonal están presentes en todos los ámbitos de nuestra vida. Son conductas concretas, de complejidad variable, que permiten sentirnos competentes en diferentes situaciones y escenarios así como obtener una gratificación social. Hacer nuevos amigos y mantener nuestras amistades a largo plazo, compartir nuestras experiencias y empatizar con las vivencias de los demás, defender nuestros intereses, etc. son sólo ejemplos de la importancia de estas habilidades.

Las personas necesitan crecer en un entorno socialmente estimulante pues el crecimiento personal, en todos los ámbitos, necesita de la posibilidad de compartir, de ser y estar con los demás.

1.5.3. Comunicación

“La comunicación consiste en la transferencia de la información y la comprensión de dos personas entres sí.” (6:444) Uno de los aspectos más importantes de la comunicación es que ésta siempre requiere de dos personas, un emisor y un receptor. Ninguna organización puede existir sin una comunicación adecuada ya que los colaboradores no podrían saber lo que sus compañeros están haciendo, la gerencia no puede recibir información sobre lo que sucede y los supervisores no pueden girar instrucciones.

El proceso de la comunicación “es el método por el cual un emisor transmite un mensaje al receptor, se requiere que las dos partes hablen, utilicen señales manuales o empleen algún otro medio de comunicación.” (6:446)

1.5.4. Toma de decisiones

“La toma de decisiones comprende en definir los problemas, recopilar datos, generar opciones y elegir un curso de acción.” (5:220) Todo gerente se basa en competencias gerenciales para tomar e instrumentar sus decisiones.

Para tomar una decisión, es necesario conocer, comprender y analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma muy rápida, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones corresponden a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

1.5.5. Conflictos

Se define “conflicto como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo.” (10:395) Todo conflicto se desarrolla cuando cualquier actividad rebasa los límites y se convierte en un conflicto entre dos partes.

Los conflictos en las organizaciones son inevitables y naturales, ya que cada grupo de trabajo tendrá ideas distintas, por lo tanto, se generarán conflictos. Se ha llegado a pensar que los conflictos son necesarios para un desempeño eficaz ya que a través de ellos se logran corregir errores o malas prácticas dentro de las actividades laborales.

1.5.6. Pertenencia

“El sentido de pertenencia significa arraigo a algo que se considera importante, como las personas, cosas, grupos, organizaciones o instituciones, que contribuye a alejar o atenuar la soledad.” (6:420) Actualmente la falta de pertenencia afecta a los grandes conglomerados humanos, promoviendo insensibilidad, egoísmo, desconfianza y un sentimiento progresivo de inseguridad y desamparo, esto se da tanto en la vida cotidiana como en la vida laboral.

En un mundo tan competitivo y globalizado como el actual, donde la oferta de bienes y servicios esta a la orden del día y las descargas publicitarias son cada vez más fuertes, las empresas buscan valores agregados que constituyan un beneficio diferencial, para poder obtener cierto margen de distinción con relación a la competencia.

En muchas ocasiones la ventaja comparativa está personificada por los trabajadores y ante todo por el grado de compromiso, profesionalismo y pertenencia que tengan hacia la compañía y los objetivos de la misma.

1.5.7. Reconocimiento

“El reconocimiento, es el proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores.” (6:143) Este reconocimiento es necesario para asignar recursos en un ambiente dinámico, recompensar a los colaboradores, retroalimentarlos acerca de su trabajo, mantener relaciones intergrupales justas, dirigir y desarrollarlos y cumplir con las leyes y los reglamentos.

“Las investigaciones han demostrado que es más probable que se obtengan resultados favorables del reconocimiento del desempeño cuando quien otorga tal reconocimiento:

- a) *Conoce el trabajo del colaborador y su desempeño*
- b) *Da apoyo, aceptación y reconocimiento*
- c) *Propicia la autocrítica y la participación.” (6:145)*

Este es un factor sumamente importante ya que se da el valor que se merece al esfuerzo que los colaboradores ponen en la realización de su trabajo diario.

1.5.8. Capacitación

Todo colaborador no es competente para siempre, las capacidades se deterioran y se vuelven obsoletas. Por lo tanto, toda organización invierte cada año miles de quetzales en capacitación. “La capacitación abarca desde impartir a los colaboradores destrezas básicas de lectura hasta cursos avanzados en liderazgo ejecutivo.” (10:493)

La mayoría de los programas de capacitación se concentra en transmitir información al empleado sobre la organización, sus políticas y directrices, reglas y procedimientos, misión y visión. Otros, se centran en desarrollar las habilidades de las personas para habilitarlas y capacitarlas en su trabajo o desarrollar nuevos hábitos y actitudes para tratar con clientes internos y externos, con el propio trabajo y con la organización.

1.5.9. Infraestructura

“Son todas y cada una de las cosas adquiridas como bienes, edificios, terrenos, maquinarias, equipos de computo y redes.” (6:458)

Algo fundamental en toda empresa, organización o institución es la infraestructura que puedan ofrecer a sus colaboradores y dar las condiciones adecuadas para trabajar. Con una infraestructura segura, limpia, sólida y adecuada los colaboradores se sentirán mejor y con un ambiente que los motive a trabajar con actitud positiva.

1.5.10. Estabilidad

“La estabilidad laboral es algo que todos buscamos en un empleo, suponemos que se trata de una sensación de seguridad que será provisto por el empleador,

pero, a decir verdad, en la creación de esta seguridad o certeza se conjugan muchos otros factores; algunos de ellos dependen exclusivamente del empleado.”(3:sp)

La garantía de tener ingresos seguros es lo que cualquier persona busca en un trabajo con la finalidad de satisfacer sus necesidades. Como en toda empresa, INGUAT busca la mejor manera de ofrecer estabilidad laboral a sus colaboradores para que ellos puedan desarrollar las tareas que se les pide. Para que toda persona pueda gozar de esta estabilidad debe estar consciente de no perder la capacidad de innovar o renovar sus aportes a la institución.

1.5.11. Seguridad

Al hablar de seguridad se refiere, tanto a la seguridad física como a la emocional. “Protección contra posibles privaciones y peligros.” (10:156)

Dentro de toda organización se debe considerar la seguridad como un factor importante para que el personal realice su trabajo con las condiciones adecuadas y necesarias.

1.5.12. Participación

“La implicación del personal en el desarrollo, implementación y mantenimiento del sistema se convierte en un factor clave para el éxito en el cumplimiento de los objetivos de la organización.” (6:412)

La participación del personal dentro de las actividades de la institución es fundamental para fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la institución. Cada colaborador de acuerdo al área en donde trabaja conoce las debilidades y fortalezas por lo tanto la ayuda que ellos puedan aportar podría ser esencial para el mejoramiento y alcance de objetivos.

1.6. SATISFACCIÓN LABORAL

"La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo." (6:114)
La satisfacción en el trabajo generalmente se refiere a las actitudes de un empleado en particular, tiene muchas dimensiones, puede representar una actitud general o puede aplicarse a ciertas partes del trabajo de un individuo.

Beneficios en el estudio de la satisfacción

- a) Satisfacción general en el trabajo
- b) Mejora la comunicación
- c) Mejora en las actitudes
- d) Conducción de cambios

Como se dijo con anterioridad la satisfacción laboral es la actitud de un persona hacia su trabajo, la persona que se siente satisfecha laboralmente es porque se desenvuelve dentro de un clima organizacional adecuado para el desarrollo de sus actividades y este es el objetivo a cumplir con esta investigación.

1.7. INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Son herramientas utilizadas por los administradores para poder manejar las actividades que se desarrollan dentro de la empresa. A continuación se mencionarán algunos de ellos.

1.7.1. Programas

"Son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento." (1:48)

Existen muchos tipos de programas, que las empresas utilizan con el fin de llevar un control sobre las metas que se tienen trazadas. Para efecto de la presente

investigación se hará referencia a los programas motivacionales que a continuación se desarrolla.

1.7.1.1. Programas de motivación

"Un programa motivacional es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción que ayude a motivar al recurso humano y hacer que trabajen unidos hacia un fin común y originar la satisfacción adecuada." (7:127)

Existen varias formas de motivar, entre ellas están:

a) Programa de pagos: "ajuste interno mediante evaluaciones de puestos determinados primordialmente por factores del mercado." (7:127)

Este tipo de programas se hacen efectivos después de un análisis realizado a la persona que ocupa un puesto determinado en base a su experiencia, trabajo, desempeño, etc.

b) Programa de reconocimiento del desempeño: "es necesario para, recompensar a los empleados, retroalimentarlos, cumplir con las leyes y los reglamentos." (7:127)

Este tipo de programa es de gran motivación para los colaboradores de la empresa ya que se reconoce el esfuerzo, capacidad, responsabilidad entre otros y se les ayuda a seguir desarrollándose para el beneficio personal y de la empresa.

c) Programa de liderazgo: "este desempeña un papel importante en la motivación, eleva el nivel de compromiso y de identificación y además da una sentido de dirección." (7:127)

Con un programa de liderazgo se logra que los colaboradores descubran sus capacidades para ser líderes tanto en la empresa como en su vida personal. Cada organización según la situación motivacional en que se encuentre el personal, así debería reaccionar con programas para motivar al personal y coadyuvar al alcance de los objetivos generales.

1.7.2. Plan de acción

“Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.” (9:sp)

Los planes se estructuran principalmente mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe contener también, el desarrollo de las tareas específicas.

Se coloca en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores. Todos los planes de acción presentan su estructura de modo personalizado para cada proyecto.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DE LA DIVISIÓN ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO -INGUAT-

El personal de la División Administrativa actualmente se encuentra poco motivado esto se refleja con actitudes negativas observadas en distintas áreas de trabajo. Servicio al cliente no adecuado, relaciones interpersonales deficientes, comunicación poco efectiva y otros problemas son resultado de la falta de motivación hacia el personal. Es por ello que con el fin de mejorar los aspectos negativos, a continuación se presenta el estudio de clima organizacional aplicado a la institución objetivo de investigación.

2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de la investigación dentro de la División Administrativa del Instituto Guatemalteco de Turismo, se aplicó un estudio de clima organizacional a través de la técnica de la encuesta, con la finalidad de recopilar información directa a través de los colaboradores.

Se sostuvo una entrevista con el Jefe de la División Administrativa, la cual tuvo como objetivo determinar los factores que iban a ser evaluados y así poder investigar el origen de la insatisfacción laboral reflejada en las actitudes negativas del personal.

Como segundo paso, se aplicó la fórmula para determinar la muestra de 42 colaboradores de la División Administrativa, quienes fueron seleccionados al azar, para poder obtener un resultado objetivo y verificar la razón de la poca motivación existente.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= 238 tamaño de la población

Z= 95% (1.96) nivel de confianza

P=0.05 valor estándar

Q= 1-P

E= 0.06 valor estándar

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.05) (0.95) (238)}{(0.06)^2 (238-1) + (1.96)^2 (0.05) (0.95)}$$

$$n = \frac{43.429}{0.8532 + 0.182476}$$

$$n = \frac{43.429}{1.036}$$

$$n = 41.92 \approx 42$$

La encuesta está conformada por 10 factores, que se determinaron a través de la observación y la entrevista con el jefe de la División Administrativa. Cada factor contiene 4 preguntas que ayudaron a obtener información precisa, clara y confiable para el desarrollo de la investigación y se detalla más adelante.

2.2. ANTECEDENTES

El Instituto Guatemalteco de Turismo es una entidad estatal descentralizada, con personalidad jurídica para adquirir derechos, contraer obligaciones, con patrimonio propio, de conformidad con la Ley Orgánica, Decreto No. 170, reformado por los Decretos 22-71 y 23-73 del congreso de la República de Guatemala.

El funcionamiento de INGUAT está a cargo del Director, Subdirector, Jefes de División y Jefes de Departamento. La División Administrativa, está compuesta por 33 puestos, con un total de 238 empleados.

Su principal objetivo es fomentar y promocionar el turismo interno y receptivo, así como dar a conocer al mundo, las bellezas naturales, culturales, históricas y arqueológicas de Guatemala, *Corazón del Mundo Maya*. El INGUAT cuenta con patrimonio y fondos propios cuyos ingresos provienen de determinadas fuentes; impuestos recabados por hospedaje, impuesto de salida del país tanto por vía aérea como marítima y arrendamientos.

2.2.1. Filosofía de la organización

La institución cuenta con la filosofía organizacional detallada a continuación.

Misión

Posicionar a Guatemala como destino turístico de primer orden, con el propósito de incrementar los flujos de turismo, la generación de empleo y de divisas.

Visión

Constituirnos en una institución profesional, sólida, proactiva y coordinadora de la actividad turística nacional, con capacidad para ubicar al turismo como el primer generador de divisas del país, al aprovechar al máximo nuestros atractivos naturales y culturales.

Objetivo estratégico

Consolidar al turismo como eje articulador del desarrollo económico y social de Guatemala en el marco de la sostenibilidad.

Objetivos

- Posicionar a Guatemala como destino turístico cultural y de riqueza natural, promoviendo actividades que identifiquen al país como un destino único y así incrementar el ingreso de visitantes, su gasto y estadía promedio.
- Contribuir en la consolidación de los destinos turísticos tradicionales y desarrollar nuevos, para preservarlos en el presente y futuro.

Valores organizacionales

Responsabilidad

Está en la conciencia de nuestro personal, le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.

Honestidad

La honestidad puede entenderse como el simple respeto que los colaboradores de esta institución deberán tener hacia a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas.

Lealtad

Es siempre estar presente, cumplir siempre, fidelidad. La lealtad es un valor consistente en el cumplimiento de honor y gratitud.

Equidad

La equidad obliga a plantearnos los objetivos que debemos conseguir para avanzar hacia una sociedad más justa.

Vocación de servicio

Es el valor que nuestros colaboradores deben tener para facilitar el cumplimiento de un proceso, resolver una necesidad, demanda o solicitud, de modo que tanto quien da como quien recibe puedan sentirse agradados.

Calidad

La calidad de nuestro servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental que nuestro personal asume de conformidad con dicho servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

2.2.2. Estructura organizacional de INGUAT

Dirección y Subdirección

La función principal y esencial de estas áreas es velar por el buen funcionamiento del Instituto Guatemalteco de Turismo.

Asesoría Jurídica

Brindar el asesoramiento legal a la Dirección, Subdirección, Divisiones, Departamentos y Secciones y otras unidades que conforman la institución en estudio.

División de Desarrollo de Producto

Tiene como objetivo elaborar y ejecutar planes estratégicos que promuevan el desarrollo y fomento de la actividad turística en Guatemala para dar cumplimiento a lo establecido en la Política Nacional de Turismo y sus estrategias.

División de Mercadeo

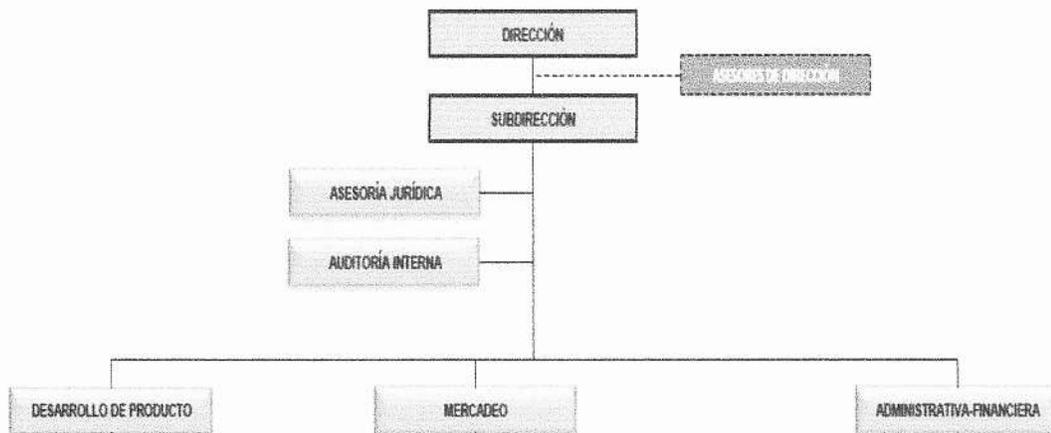
Su meta principal es promover y fomentar el turismo nacional e internacional en Guatemala, de acuerdo a la Política Nacional de Turismo y sus estrategias. Realiza estudios e investigaciones de los mercados turísticos ejecutores, secundarios, potenciales y otros.

División Administrativa

Se encarga de los servicios administrativos, financieros, recursos humanos, informática y la información pública, para el desarrollo y cumplimiento de los programas y proyectos institucionales.

A continuación se presenta el organigrama general que actualmente figura para el Instituto Guatemalteco de Turismo.

Gráfica 7
Organigrama general
INGUAT

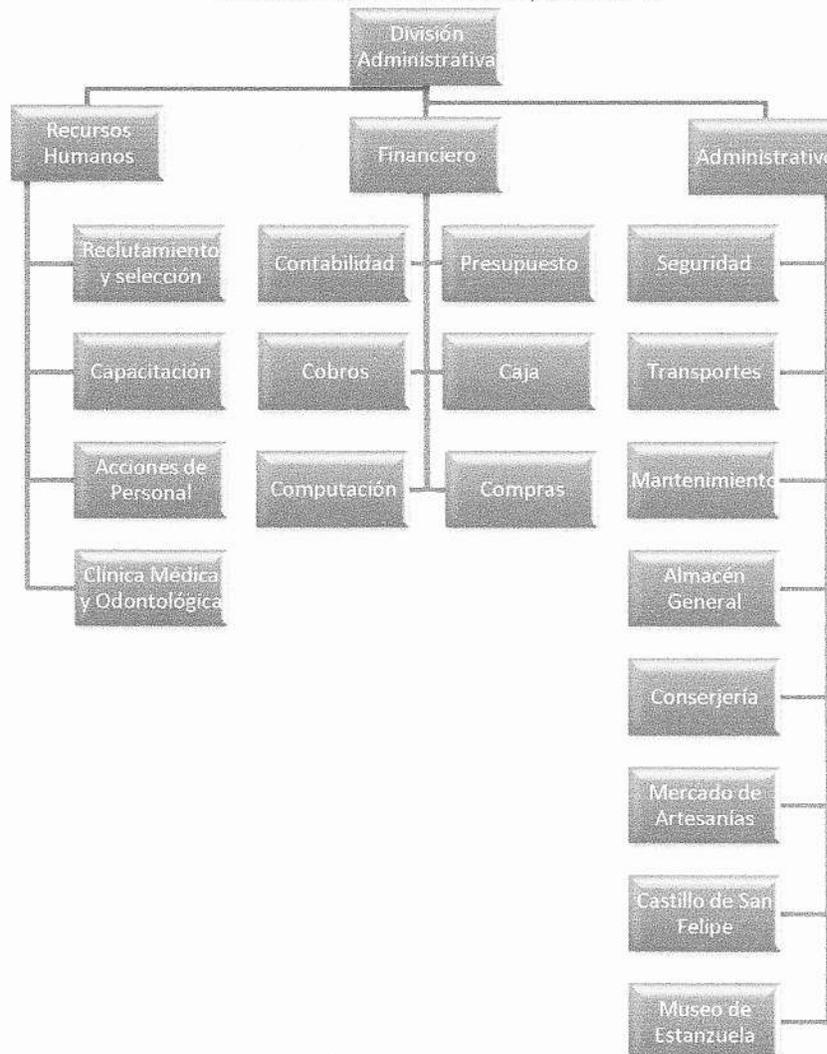


Fuente: Biblioteca del Instituto Guatemalteco de Turismo, 2013

2.2.3. Estructura organizacional de la División Administrativa

La División Administrativa contribuye con la Dirección del INGUAT en la formulación de planes, programas, proyectos de apoyo administrativo y coordina todos los servicios. Depende directamente de esta división las unidades de Resoluciones y la Oficina de Información Pública. Asimismo cuenta con los siguientes departamentos y secciones.

Gráfica 8
Organigrama específico
División Administrativa, INGUAT



Fuente: Biblioteca del Instituto Guatemalteco de Turismo, 2013

2.2.4. Funciones de los órganos superiores

Departamento financiero

Realiza la ejecución presupuestaria del INGUAT y vela por el cumplimiento de los procedimientos que al respecto dicta la ley. Cuenta con las secciones de, Computación, Contabilidad, Caja, Cobros, Compras y Presupuesto.

Departamento de recursos humanos

Planifica y ejecuta programas para mantener las buenas relaciones de trabajo, desarrollo y superación personal y su adecuada integración a la institución. Las secciones a su cargo son, Reclutamiento, Capacitación, Acciones de Personal y Clínica Médica y Odontológica.

Departamento administrativo

Suministra el apoyo logístico a la entidad y los servicios en mantenimiento, transporte y seguridad. Este departamento tiene a su las siguientes secciones, Seguridad, Transporte, Mantenimiento, Almacén General, Conserjería, Mercado de Artesanías, Castillo de San Felipe y Museo de Estanduela.

2.3. SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIVISIÓN ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO INGUAT

Para conocer la percepción del personal se realizó una encuesta basada en 10 factores, cada factor se integró con 4 preguntas dando un total de 40 preguntas, realizadas a una muestra de 42 colaboradores de diferentes secciones y departamentos de la División Administrativa. A continuación se detallan las preguntas para cada factor.

Trabajo en Equipo

- ¿Cómo considera el grado de colaboración existente entre los compañeros de su área?
- Cuando usted solicita apoyo para la realización de alguna actividad a los otros departamentos, ¿lo recibe?
- ¿Es tomado (a) en cuenta para realizar actividades en equipo?
- ¿Dentro de su área de trabajo se promueve el trabajo en equipo?

Relaciones interpersonales

- ¿Cómo considera la relación con su jefe inmediato?
- ¿Las relaciones entre los departamentos de la División Administrativa son?
- ¿Considera que la relación en su área de trabajo es?
- ¿Cómo consideran las relaciones interpersonales que se dan con el cliente externo?

Comunicación

- ¿Cómo considera la comunicación (verbal o escrita) entre los departamentos de la División Administrativa?
- ¿Cómo considera la comunicación entre usted y su jefe?
- ¿Se comunican con anticipación los cambios que se realizarán en su área de trabajo?
- ¿Se realizan reuniones para mejorar la comunicación?

Toma de decisiones

- ¿Posee libertad para tomar decisiones en relación a su trabajo?
- ¿Cómo considera la capacidad que su jefe posee para tomar decisiones?
- Al momento de tomar una decisión relacionada a su trabajo ¿su jefe lo apoya?

- ¿Las decisiones que se toman en su área traen buenos resultados?

Conflicto

- ¿Dentro del desarrollo de las actividades diarias se generan conflictos laborales?
- ¿Existen rivalidades dentro de su equipo de trabajo?
- ¿Sabe cómo reaccionar ante un conflicto desarrollado dentro de área?
- ¿Con qué frecuencia se desarrollan conflictos en su área de trabajo?

Pertenencia

- ¿Considero que el éxito del trabajo que realiza la División Administrativa es gracias al esfuerzo laboral de todo el personal?
- ¿Me intereso en las distintas actividades que promueve la institución?
- ¿Me siento orgulloso de trabajar para esta institución?
- ¿Trabajo con actitud positiva para alcanzar los objetivos de la División?

Reconocimiento

- Cuando realiza algún trabajo con éxito ¿es reconocido el esfuerzo?
- ¿Su jefe reconoce lo logros alcanzados de manera objetiva?
- ¿Considera que el reconocimiento de su esfuerzo influye de manera positiva en su trabajo?
- ¿Con qué frecuencia se reconoce el esfuerzo realizado por el personal en la realización de su trabajo?

Capacitación

- ¿Recibe capacitación constante con la finalidad de mejorar la calidad de su trabajo?
- ¿Cómo considera las capacitaciones recibidas?
- ¿Considera que las capacitaciones recibidas han sido útiles para la realización de sus actividades?

- ¿Su jefe consulta con el equipo de trabajo acerca de las capacitaciones necesarias?

Infraestructura

- ¿Cómo califica la infraestructura que actualmente posee el INGUAT, para sus colaboradores?
- ¿Cómo considera la luz y la ventilación del área donde trabaja?
- ¿El espacio en el cual usted labora es?
- ¿Se realizan cambios para modernizar algunas áreas y dar un mejor servicio?

Estabilidad

- ¿Cómo considera la estabilidad laboral que brinda la institución?
- ¿La estabilidad laboral que brinda la institución es constante?
- ¿Considera que su trabajo actual le ayuda a alcanzar sus objetivos personales?
- ¿Considera que todos los colaboradores tienen las mismas oportunidades para progresar?

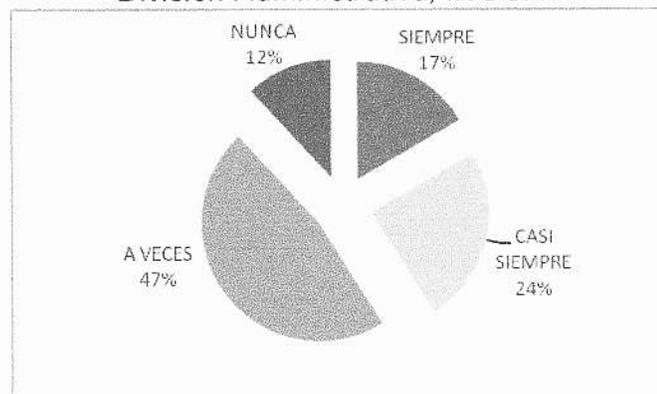
Las respuestas de las encuestas tienen escalas de, nunca, a veces, casi siempre y siempre; también, muy malo, malo, bueno, muy bueno.

Nunca	se refiere a ninguna vez
A veces	se refiere a algunas veces pero muy pocas
Casi siempre	se refiere a la mayoría de veces
Siempre	se refiere a todas las veces
Muy malo	se refiere a que todo es malo
Malo	se refiere a que casi todo es malo
Bueno	se refiere a que casi todo es bueno

Muy bueno se refiere a que todo es bueno

2.3.1. Reconocimiento

Gráfica 9
Reconocimiento a los colaboradores
División Administrativa, INGUAT



Fuente: Investigación propia, enero 2013

Como se puede observar en la gráfica anterior, un 47% de los empleados revelaron no ser reconocidos por el esfuerzo aplicado al trabajo realizado con éxito y cuando se reconoce, no se da de forma objetiva, provocando que algunos colaboradores se sientan sin ganas de trabajar, ya que al final no son valorados adecuadamente; lo que también genera envidias y actitudes negativas dentro del equipo de trabajo, por no reconocer el esfuerzo de los colaboradores. La motivación del personal disminuye constantemente afectando el cumplimiento de metas, por lo mismo, muchos no muestran interés en trabajar de forma correcta.

Además, el personal indicó estar molesto por no ser tomados en cuenta al momento de reconocer el trabajo bien hecho, ya que para realizar el trabajo si necesitan de todos pero cuando se trata de reconocer el esfuerzo son pocos quienes lo reciben, por lo que, se sienten incómodos por la indiferencia que sufren al brindar el reconocimiento a los demás.

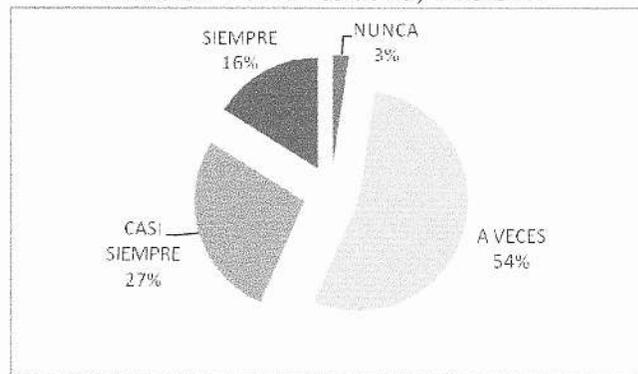
Otro porcentaje menor (12%) informó que nunca reciben reconocimiento alguno al trabajo realizado, y actúan con desgano, resentimientos, envidias y poca creatividad, evitando así, que el desarrollo de los colaboradores sea positivo.

Un 17% indicó que siempre reciben reconocimiento por parte de sus superiores hacia algún trabajo bien hecho y eso los motiva a seguir mejorando cada día, logrando que el ambiente de trabajo sea agradable y constructivo.

La situación encontrada anteriormente provoca indiferencia entre el personal ya que consideran que solo un grupo se ve beneficiado del reconocimiento laboral. Por lo tanto, creen que no vale la pena esforzarse en mejorar o hacer bien el trabajo y esto repercute en los objetivos de la institución.

2.3.2. Trabajo en equipo

*Gráfica 10
Trabajo en equipo entre los colaboradores
División Administrativa, INGUAT*



Fuente: Investigación propia, enero 2013

De acuerdo a la información reflejada por la encuesta, se puede observar que la mayoría del personal (54%), indica que el trabajo en equipo a veces se practica, ya que se carece del apoyo entre departamentos, existiendo envidias y poca comunicación, entre otras actitudes negativas para la realización de actividades laborales que involucren a todo el personal de la institución, lo que provoca que

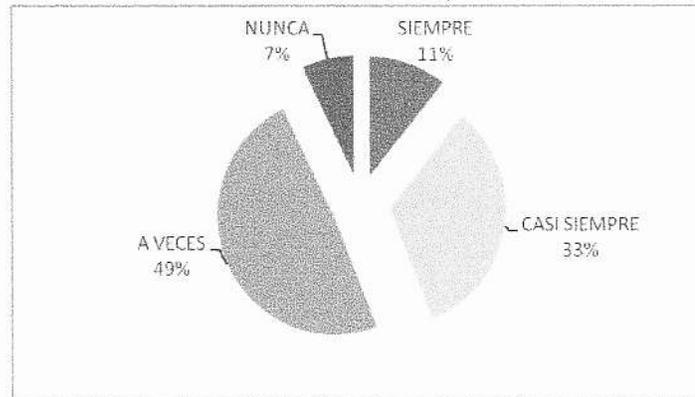
el tiempo en la entrega del trabajo sea mayor al estimado y los objetivos planteados no se alcancen. El personal también indicó que sus jefes no suelen promover el trabajo en equipo, simplemente delegan obligaciones y son los colaboradores quienes deciden trabajar en equipo cuando es posible hacerlo, ya que como se dijo anteriormente existen distintos problemas que lo impiden.

Otro aspecto a mencionar es que, según la mayoría de los colaboradores, no son tomados en cuenta para actividades en equipo, por lo que, se sienten excluidos y poco motivados a aportar sus conocimientos e ideas en beneficio de la División Administrativa. La situación identificada provoca que el flujo de las actividades se vea constantemente afectado, con atrasos en la entrega de proyectos, servicio al cliente deficiente, mala administración del tiempo, entre otros, problemas mencionados por los colaboradores. Estos problemas afectan de manera constante a la institución ya que con el tiempo los problemas internos se ven reflejados en el producto final, que es un servicio no adecuado a los turistas internos y externos que visitan Guatemala.

Un porcentaje menor (27%) indicó que casi siempre se trabaja en equipo y son tomados en cuenta para realizar actividades que promuevan el buen funcionamiento del departamento al que pertenecen. Esto los motiva a trabajar con mayor rapidez y a mejorar la calidad del trabajo final.

2.3.3. Comunicación

Gráfica 11
Comunicación entre los colaboradores
División Administrativa, INGUAT



Fuente: Investigación propia, enero 2013

La gráfica anterior muestra que un 49% de los colaboradores consideran que a veces hay comunicación, presentándose distintas situaciones, que se indican a continuación: la comunicación tanto escrita como verbal con los jefes inmediatos es buena y clara, pero al momento de comunicarse con los departamentos o secciones, la comunicación no fluye de la misma manera ya que el canal de distribución del mensaje se ve afectado por el comportamiento del personal sin noción de servicio, que interrumpe la comunicación con atrasos, mala organización, poca responsabilidad etc., además los colaboradores de las distintas áreas no están acostumbrados a realizar reuniones con el fin de retroalimentar información que sea necesaria para un mejor desempeño laboral, teniendo como consecuencia que algunos errores en la realización del trabajo se repitan y no sean corregidos. Lo anterior provoca pérdida de tiempo y recurso, tanto personal como económico.

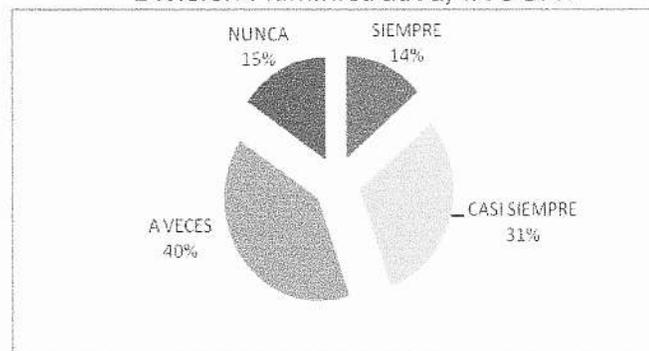
Un 7% de los encuestados indicaron que nunca hay comunicación en las distintas áreas, secciones o departamentos. Porque en la mayoría de casos los medios de comunicación (memos, cartas, correos electrónicos, etc.) no son bien

utilizados, por ejemplo se traspapela la documentación, algunos colaboradores no manejan equipo de cómputo o simplemente la información no les llega al puesto de trabajo, lo que dificulta la comunicación entre el personal. Adicionalmente, muchos de ellos no están conformes con la manera en que se comunican los cambios, instrucciones y avisos importantes, ya que hacen pública la información en horarios de mayor actividad laboral, lo cual impide que muchos empleados no puedan asistir a estas reuniones informativas.

Existe un menor porcentaje (11%) que indica que siempre hay comunicación, ya que los cambios o avisos son transmitidos adecuadamente lo que permite un funcionamiento normal dentro de sus áreas, creando así armonía y un buen ambiente laboral.

2.3.4. Capacitación

Gráfica 12
Capacitación al personal
División Administrativa, INGUAT



Fuente: Investigación propia, enero 2013

La gráfica anterior permite visualizar que la mayoría del personal (40%) indicó que a veces hay capacitaciones, pero que las mismas son deficientes porque el personal no es consultado antes de determinar qué capacitaciones son necesarias para reforzar conocimientos o prácticas con nuevas herramientas con respecto a las actividades laborales, lo que genera frustración por parte del

personal al sentirse incapaz de realizar ciertas tareas laborales, limitando su desempeño dentro de la institución. Así mismo, un (15%) del personal indicó que nunca reciben capacitaciones, por lo que se sienten excluidos y por lo mismo le brindan poca importancia al trabajo que realizan dentro de sus áreas de trabajo.

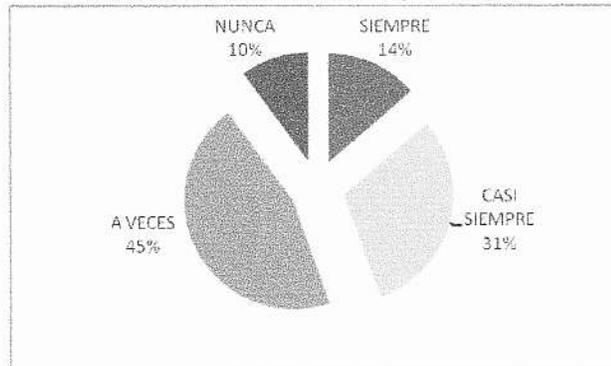
Otro menor porcentaje (14%) reveló que los empleados siempre reciben capacitación, lo cual beneficia sus actividades laborales, ya que constantemente son tomados en cuenta para las capacitaciones y esto los motiva positivamente.

Finalmente un 31% informó que casi siempre reciben capacitaciones, sin embargo, algunos cursos a donde son enviados son repetitivos y poco funcionales. La mayoría del personal indicó no estar satisfecho con la forma en que se dan las capacitaciones, considerándolas aburridas, pérdida de tiempo y no satisfacen las necesidades reales que existen en las distintas áreas de trabajo. Por lo tanto, muchas veces no están interesados en recibir capacitaciones y prefieren limitarse a realizar las funciones básicas que requieren sus puestos.

Las diferencias encontradas han ocasionado incomodidad en el personal por las preferencias que existen, esto genera desmotivación y no se sienten pertenecientes a la institución.

2.3.5. Estabilidad

Gráfica 13
Estabilidad laboral del personal
División Administrativa, INGUAT



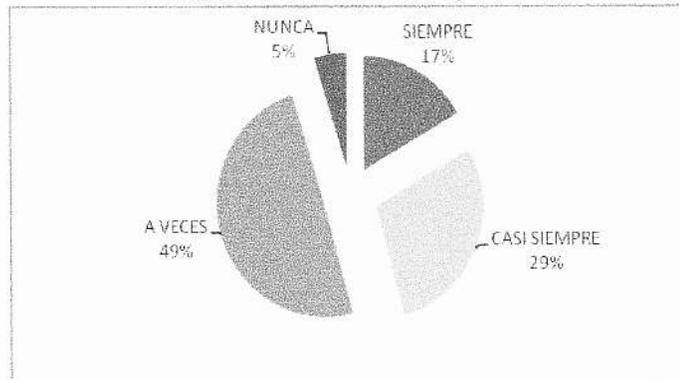
Fuente: Investigación propia, enero 2013

En relación al presente factor, la mayoría (45%) del personal a veces sienten la inestabilidad laboral, argumentando que es por los tipos de contratos que los relacionan a la Institución. La inseguridad existente, genera estrés, poco compromiso hacía la institución, poca continuidad de proyectos y poca motivación en la realización de sus actividades. Además, los colaboradores indicaron que no se sienten estables por la falta de oportunidades para poder progresar.

Un 31% de los encuestados consideran que casi siempre la institución muestra estabilidad, ayudando al personal a cumplir con sus objetivos personales y a desarrollarse de mejor manera dentro de sus áreas, lo cual mantiene satisfecho al personal. La mayoría de encuestados que expresaron sentirse conformes, son quienes se encuentran bajo el Renglón 011, el cual da mayor estabilidad laboral por ser contratos indefinidos.

2.3.6. Toma de decisiones

Gráfica 14
Toma de decisiones entre los colaboradores
División Administrativa, INGUAT



Fuente: Investigación propia, enero 2013

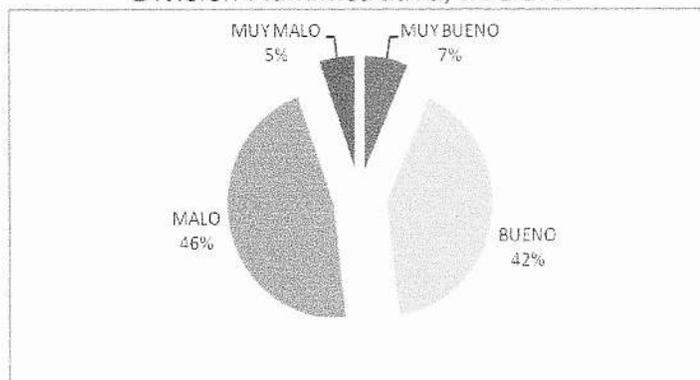
En la gráfica anterior se refleja que un 49% de los colaboradores a veces tienen libertad de tomar decisiones dentro de sus áreas de trabajo, ya que no siempre poseen el apoyo necesario por parte de sus jefes y cuando se presenta la oportunidad de tomar decisiones con respecto a las actividades laborales los jefes reaccionan de manera indiferente hacia las opiniones que los colaboradores puedan tener. Por lo tanto, deciden no aportar ideas nuevas y actúan con indiferencia ante las situaciones que se presentan. Así mismo, indicaron que en algunas áreas nunca se promueve la toma de decisiones, afectando de manera directa a los colaboradores ya que en situaciones en donde el jefe no está presente, el trabajo se paraliza porque no tienen la facilidad ni autoridad de tomar decisiones.

Parte del personal (17%) informó que algunos jefes siempre toman decisiones que generan resultados favorecedores para sus unidades, sin embargo, es una tarea difícil ya que se necesita que los altos mandos estén de acuerdo con las decisiones que se toman, provocando incomodidad por el largo tiempo que lleva en aprobarlas.

Así mismo, otro porcentaje (29%) de colaboradores indicaron que las decisiones que se toman en sus áreas de trabajo traen resultados positivos, logrando alcanzar metas en cortos períodos de tiempo. Situación que no se presenta a nivel general de la división, ya que al momento de tomar una decisión, en la cual se vean involucrados varios departamentos, el tiempo empleado es muy largo, provocando malestar entre los colaboradores.

2.3.7. Relaciones interpersonales

Gráfica 15
Relaciones interpersonales entre los colaboradores
División Administrativa, INGUAT



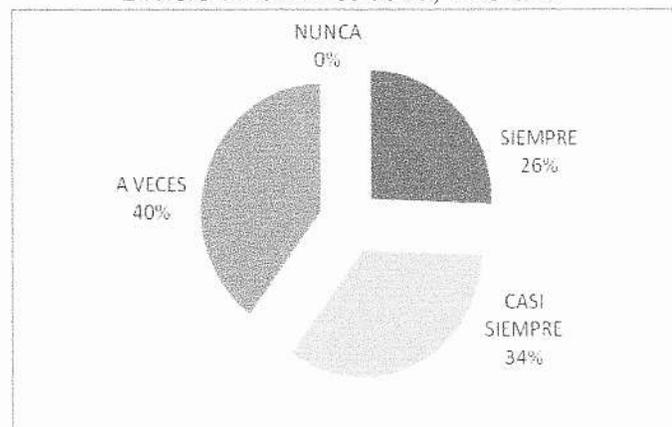
Fuente: Investigación propia, enero 2013

Según la gráfica anterior la mayoría (46%) de los colaboradores indicó que las relaciones interpersonales son malas, varios jefes reflejan poco interés ante las funciones que realizan sus empleados, provocando situaciones incómodas dentro de las áreas de trabajo, con un ambiente tenso, poco dinámico y aburrido. Existen también malas relaciones entre los departamentos por rivalidades o envidias que dificultan el flujo normal de las actividades, dando como resultado que el personal se sienta desmotivado, el desempeño laboral baje y el nivel de estrés sea alto, afectando progresivamente los objetivos generales que buscan alcanzar.

Otro porcentaje (42%) de los encuestados indicó que las relaciones son buenas, reciben apoyo de sus jefes y compañeros de área, lo cual favorece el flujo adecuado de las actividades laborales mejorando el ambiente. La situación evidenciada refleja que la mayoría del personal no está de acuerdo con la forma en que se manejan las relaciones entre jefes y entre compañeros de área. Las malas actitudes y el ambiente negativo se transmiten a través del servicio que se presta al cliente externo, afectando la imagen de la institución a nivel nacional e internacional.

2.3.8. Pertenencia

Gráfica 16
Pertenencia de los colaboradores hacia la institución
División Administrativa, INGUAT



Fuente: Investigación propia, enero 2013

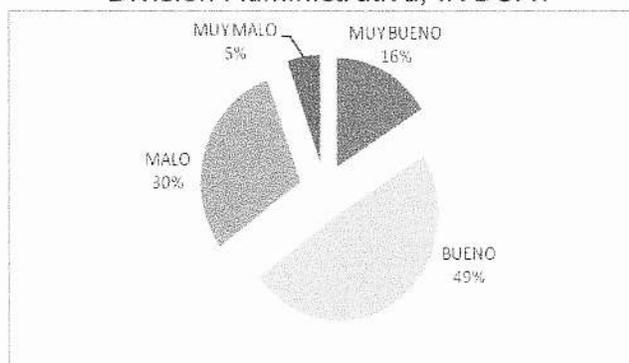
Como se puede observar en la gráfica anterior la mayoría del personal (40%) indicó que a veces se sienten parte de la institución, ya que el trabajo que realizan no es valorado y las sugerencias no son tomadas en cuenta, por lo que los colaboradores muestran poca lealtad hacia la institución, convirtiendo el trabajo simplemente en una rutina que deben cumplir para recibir a cambio un sueldo y manifiestan poco interés en las actividades que la institución promueve. Además, expresaron no sentirse orgullosos de trabajar en dicha institución por no

sentirse parte de ella y no contar con el apoyo que ellos esperan por parte de la institución a cambio del trabajo que realizan.

Otra parte del personal (34%) informó que casi siempre se sienten parte de la institución, lo cual es favorecedor ya que la mayoría comparte objetivos que los llevan a alcanzar metas laborales. Así mismo, se sienten bien de laborar para la institución, tratando siempre de trabajar con actitud positiva. Sin embargo, están conscientes de la necesidad de mejorar la valorización que se da al trabajo realizado, apreciar al recurso humano y mejorar el ambiente laboral, para poder crear un compromiso entre los colaboradores y las autoridades de la institución.

2.3.9. Infraestructura

Gráfica 17
Infraestructura para los colaboradores
División Administrativa, INGUAT



Fuente: Investigación propia, enero 2013

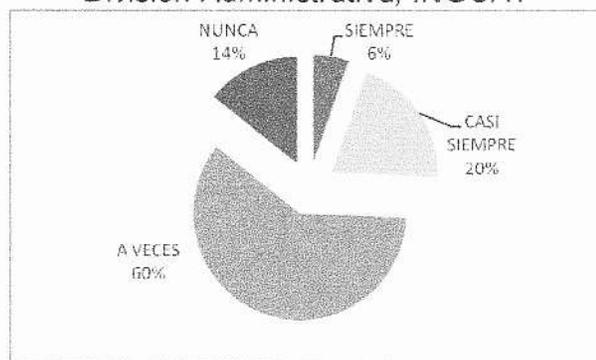
De acuerdo a la gráfica el 49% del personal considera que la institución tiene una adecuada infraestructura, tomando en cuenta que la iluminación y ventilación se encuentran en condiciones idóneas que satisfacen sus necesidades. Así mismo, indicaron que el espacio que poseen para la realización de sus actividades laborales es bueno, logrando con esto un ambiente laboral agradable.

Otro porcentaje indicó que el 16% del personal consideran contar con muy buena infraestructura, constantemente se da mantenimiento a los servicios básicos como lo son, iluminación, servicio de agua, aspecto físico de las oficinas, entre otros. Se puede observar que la mayoría está conforme con la infraestructura que ofrece la institución y coinciden en expresar que el buen ambiente físico influye positivamente en sus actividades diarias.

Por otra parte existe un 30% de colaboradores que indicaron que sus necesidades no son atendidas adecuadamente, por ejemplo, existen oficinas con mala iluminación, lámparas quemadas, conductos de ventilación sucios, pintura desgastada, entre otros, esto provoca que no se sientan cómodos trabajando y su salud también se vea afectada.

2.3.10. Conflicto

*Gráfica 18
Conflictos laborales entre los colaboradores
División Administrativa, INGUAT*



Fuente: Investigación propia, enero 2013

Como se puede observar en la gráfica anterior, un alto porcentaje (60%) indicó que a veces se generan conflictos en las áreas de trabajo por existir diferencia de opiniones entre jefes y colaboradores, como por ejemplo si alguno de los colaboradores desea aportar una nueva idea, muchas veces los jefes no muestran interés o simplemente no escuchan las opiniones, también se generan

conflictos entre colaboradores, ya que algunos tratan de imponer sus decisiones y esto complica el flujo de las actividades laborales.

Adicionalmente, una gran parte (14%) del personal indicó no saber cómo reaccionar ante los distintos conflictos, tal situación impide la realización del trabajo de manera eficiente, tomando en cuenta que suceden muy a menudo y afecta cada vez más las actividades diarias. Otro porcentaje menor (20%) demostró que casi siempre se dan conflictos por cambios laborales o el establecimiento de nuevas reglas dentro de las áreas de trabajo, ya que estos cambios no son transmitidos a tiempo o sienten que no son tomados en cuenta para emitir opinión acerca de los mismos.

También se tiene un 6% de colaboradores indicando que dentro de las áreas de trabajo siempre se presentan conflictos, por envidias, rivalidades entre departamentos, malos comentarios, entre otros, ocasionando que brinden servicio no adecuado a los clientes de la institución.

2.4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados negativos que se observaron en las gráficas anteriores, afectan a mediano y largo plazo los objetivos de la institución. La mayoría de colaboradores expresaron que muchas veces no se sienten con ganas de mejorar su trabajo y la preocupación por corregir sus errores es nula. El ambiente que actualmente se observa en la División Administrativa necesita elevar los índices de insatisfacción existentes para mejorar la efectividad laboral.

A continuación se presenta un cuadro que refleja los porcentajes de satisfacción e insatisfacción que existe dentro del personal de la División Administrativa:

Cuadro 1
Índices de satisfacción e insatisfacción
División Administrativa, INGUAT

No.	Factores	Satisfacción	Insatisfacción
1	Reconocimiento	41%	59%
2	Trabajo en equipo	43%	57%
3	Comunicación	44%	56%
4	Capacitación	45%	55%
5	Estabilidad	45%	55%
6	Toma de decisiones	46%	54%
7	Relaciones interpersonales	48%	52%
8	Pertenencia	60%	40%
9	Infraestructura	65%	35%
10	Conflicto	74%	26%
PROMEDIO		51%	49%

Fuente: Investigación propia, enero 2013

Los índices de satisfacción fueron con base a los aspectos positivos siempre, casi siempre, muy bueno y bueno y se considero como insatisfechos los aspectos negativos, nunca, a veces, malo y muy malo, dependiendo si el factor es favorable o desfavorable, según el contenido del mismo.

Con la información presentada anteriormente, se evidencia las debilidades encontradas en la institución en estudio, indicando como consecuencia que el personal no está satisfecho reflejando un promedio de insatisfacción del 49%, con actitudes negativas que podrían evitarse para el buen funcionamiento de los departamentos y secciones.

Adicionalmente, los resultados que a continuación se proporcionan son resultado de los distintos problemas que se han mencionado y son consecuencia de la inadecuada motivación al personal. El cuadro describe la cantidad de pedidos que se ingresan, los pedidos finalizados y los pedidos anulados, mostrando que cada año aumenta la cantidad de pedidos anulados. El tiempo que muchos

colaboradores emplean en el proceso de los pedidos, es mayor al estimado provocando que los pagos se atrasen, y como resultado final quedar mal con los proveedores que prestan servicio hacia la institución.

Cuadro 2
Resultados del proceso de pedidos
Años 2010, 2011 y 2012

Año	Pedidos ingresados	Pedidos finalizados	Pedidos anulados
2010	5294	4794	500
2011	4077	3589	488
2012	4205	3675	530

Fuente: Investigación propia, enero 2013

En algunos casos las empresas se han visto en la necesidad de no brindar créditos ya que las fechas de pago no se cumplen. Los colaboradores ingresan pedidos pero al no hacerlo correctamente se corre el peligro de no ser registrado por el sistema o anularse a fin de mes y tener que ingresarlo nuevamente, provocando malestar al mismo colaborador y al proveedor.

Derivado de lo anterior, se evidencia las debilidades encontradas en la Institución en estudio, se presenta a continuación un programa de motivación que buscará mejorar los procesos, enfocándose a los tres primeros factores que reflejan los índices de insatisfacción más altos con su respectivo plan de acción.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL DE
LA DIVISIÓN ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE
TURISMO - INGUAT-

3.1. PRESENTACIÓN

La propuesta que se presenta a continuación tiene como finalidad servir de herramienta a la División Administrativa del Instituto Guatemalteco de Turismo y lograr aumentar la satisfacción del personal.

Contar con un personal motivado, hace que el trabajo de los mismos sea productivo creando compromiso hacia la institución, aumentando y fortaleciendo los lazos laborales, por lo tanto, la tarea de obtener resultados positivos es aún más fácil. Por tal razón, es importante que la División Administrativa invierta lo necesario en implementar nuevos programas que ayuden al personal a elevar la motivación y evitar consecuencias dadas por la mala actitud que los colaboradores reflejan y que provocan ambiente desagradable y atraso en la entrega del trabajo.

Con base en la investigación realizada, se elaboró la propuesta de un programa de motivación para el personal que consta de tres programas enfocados a los factores que reflejaron los porcentajes más altos de insatisfacción, tendrá como contenido lo siguiente: justificación, objetivos, metodología, programas de motivación propuestos, recursos, presupuesto para la implementación y financiamiento.

3.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Con el objetivo de dar solución a los problemas mencionados en el capítulo anterior, con respecto al personal de la División Administrativa del Instituto Guatemalteco de Turismo, se han diseñado tres programas que buscarán

fortalecer las debilidades que se lograron detectar dentro de la institución, como lo es la falta de reconocimiento, la mala comunicación y la falta de trabajo en equipo que provoca insatisfacción laboral. Así también, mejorar la calidad del trabajo que realiza cada colaborador.

Los beneficios que se obtendrán serán de ayuda tanto a nivel personal como profesional, ya que la institución contará con recurso humano motivado en cada una de las áreas de la División Administrativa. La aplicación de la propuesta no debe tomarse como un gasto sino como una inversión a largo plazo en el recurso más importante de toda empresa, el talento humano.

Las autoridades de la institución indicaron que para aprobar la propuesta, se basarían en los tres factores que presenten un mayor porcentaje de insatisfacción. Por lo tanto, la propuesta se orientará en los factores de reconocimiento, trabajo en equipo y comunicación.

Así también, se busca mejorar las habilidades que cada colaborador posee y el ambiente organizacional. Con esto se logrará crear un ambiente satisfactorio mucho mejor al actual, alcanzando objetivos de manera eficiente y eficaz. Es por ello que para motivar al personal de la División Administrativa, se proponen varios programas que se enfocarán en las debilidades encontradas.

La columna vertebral de toda organización siempre será el personal, de ellos depende el éxito o fracaso de toda actividad, por lo tanto, la institución se verá reforzada y logrará ofrecer un mejor servicio a nivel nacional e internacional. El Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT representa a toda Guatemala ante el mundo, es por ello que debe ocuparse del personal que está a cargo de tan importante labor como lo es colocar a Guatemala como primer destino turístico.

3.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.3.1. Objetivo general

Crear un ambiente laboral que permita al personal de la División Administrativa trabajar adecuadamente, elevando la calidad del servicio que ofrece la institución y la motivación.

3.3.2. Objetivos específicos

- Promover el trabajo en equipo en las distintas áreas de trabajo de la institución.
- Mejorar las actitudes del personal y dar mayor participación.
- Lograr el compromiso en los colaboradores hacía la institución por medio de las nuevas acciones a realizar.
- Reconocer al personal con diplomas, tarjetas de felicitación, agradecimientos, etc.

3.4. METODOLOGÍA

Para la aplicación de la nueva propuesta, se necesitará el apoyo del Departamento de Recursos Humanos (Facilitador del Programa), quien será el responsable de transmitir, aplicar, monitorear y evaluar los programas de motivación al personal. Será quien traslade los pormenores y detalles de los programas a los jefes de departamentos y secciones. Se realizarán reuniones entre los interesados (jefes, facilitador del programa y un grupo de colaboradores), quienes serán elegidos con el fin brindar opiniones objetivas que ayudarán con el desarrollo de dichos programas y a realizar los informes de los logros y avances del personal de la División Administrativa.

3.5. RECURSOS

Humanos

Será necesaria la colaboración de todo el personal de la División Administrativa: 1 Jefe de División, 3 Jefes de Departamento, 18 Jefes de Sección, 216 colaboradores.

Físicos

Las instalaciones de la institución serán el lugar de ejecución del programa de motivación para el personal; las reuniones en las cuales se presentarán resultados, programas, avances etc. serán realizadas en el Salón de Capacitaciones del 6 nivel, ya que cuenta con lo necesario para la realización de dichas reuniones (pizarrón, equipo audiovisual, mesas, sillas).

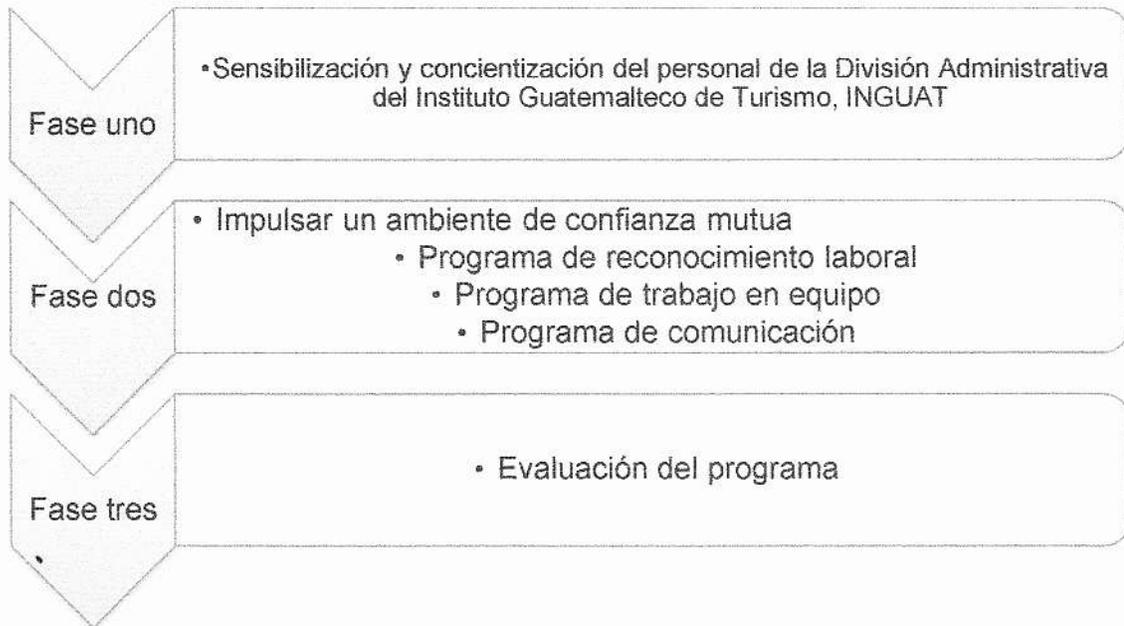
Materiales

Se utilizará papelería, fotocopias, carpetas, lapiceros, marcadores, folders, archivos, entre otros.

3.6 DESCRIPCION DEL CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La propuesta que a continuación se presenta, está conformada por 3 fases para implementar los programas de motivación con sus respectivos planes de acción. La fase uno inicia con la sensibilización y concientización del personal y contiene un plan de acción, la fase dos contiene los tres programas propuestos con sus respectivos planes de acción y la fase tres la evaluación de los programas para comprobar y medir resultados. A continuación se puede observar un esquema que muestra la secuencia que debe llevarse para el buen funcionamiento del programa.

Grafica 19
División Administrativa, INGUAT
Fases de implementación de programas motivacionales para el personal



Fuente: Elaboración propia, abril 2013

3.6.1 Fase 1: Sensibilización y concientización

Para que se alcancen satisfactoriamente los objetivos de esta propuesta, es necesario que el personal, tanto jefes como colaboradores se identifiquen con la aplicación de dicho programa que ayudará a motivar al personal de forma positiva. Es esencial la concientización de cada uno de los involucrados para reconocer las deficiencias y realizar los cambios necesarios.

Es importante que se brinde toda la información necesaria para que los jefes estén consientes de la situación que actualmente atraviesa la División Administrativa.

Por lo tanto, se propone implementar distintas acciones que ayuden a mejorar y elevar la calidad del desempeño de los colaboradores.

Cuadro 3
 División Administrativa, INGUAT
 Plan de acción para la sensibilización y concientización del personal

Empresa: Instituto Guatemalteco de Turismo, -INGUAT- **Fecha:** año 2013
Objetivo del plan: Sensibilizar y concientizar al personal

Actividades	Meta	Responsable	Seguimiento	Evaluación	Medio de supervisión
Convocar a reunión a los jefes de departamento y secciones, para dar a conocer la situación actual, haciendo énfasis en las debilidades encontradas. Presentar las acciones motivacionales a realizar.	Jefes de departamentos y secciones	Jefe de la División Administrativa, Jefe de RRHH y Asesor	Dic. 2013	Entrega del informe del desarrollo de la propuesta	Reuniones semanales para ultimar detalles y lograr que la implementación de los programas se desarrolle con éxito.
Asignar un facilitador del programa (RRHH) para darle el seguimiento necesario a las actividades a realizar.	consientes de los cambios que se presenten y comprometidos a la mejora de la motivación del personal.				
Firmar un acta de compromiso por parte de los jefes de los departamentos y secciones hacia los colaboradores.					
Realizar una segunda reunión en donde se presentarán los resultados obtenidos y las actividades que se pondrán en práctica.			Enero 2014		

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

3.6.2 Fase 2: Impulsar un ambiente de confianza mutua

Para establecer una mejora en las relaciones laborales y lograr aumentar la motivación dentro de la División Administrativa se proponen tres programas, programa de reconocimiento laboral, programa de trabajo en equipo y un programa de comunicación.

En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de los colaboradores se centran en razones de tipo emocional. Valoran más el reconocimiento, el buen trato, las buenas relaciones y una comunicación más flexible.

A continuación se presentan los tres programas que buscan mejorar las actitudes negativas que actualmente reflejan los colaboradores de la División Administrativa. Tienen como finalidad contar con personal motivado gracias al reconocimiento laboral, a la buena comunicación y al trabajo en equipo, que hace que los colaboradores se sientan parte activa de cada acción que la institución realice.

I. Programa 1: “Reconocimiento laboral”

A. Presentación

Como resultado del clima organizacional aplicado a la División Administrativa, se pudo detectar la falta de reconocimiento al personal por las tareas que realizan día a día, provocando que se sientan desmotivados y sin ánimos de esforzarse. Es por ello que se propone un programa para motivar a los colaboradores, un programa de “reconocimiento laboral”, que contribuirá a reconocer cualquier esfuerzo realizado por el personal y así hacerlos sentir parte importante del desarrollo de las actividades de la institución.

Estos reconocimientos son prácticos y enfocados a hacer sentir al personal identificados y comprometidos con la institución.

B. Objetivos

- Reconocer el esfuerzo y logros satisfactorios del personal en un 80%.
- Crear en los colaboradores un alto sentido de compromiso y lealtad hacia la institución.
- Contar con personal motivado a alcanzar objetivos tanto personales como de la institución

C. Contenido

Cuadro 4
División Administrativa, INGUAT
Plan de acción para reconocer al personal

Tiempo	Reconocimiento	Actividad	Responsable
Anualmente	Alcance de objetivos "Mejor empleado"	Elegir al mejor trabajador con base a metas alcanzadas por departamento o sección. Luego elegir a uno para ser premiado con una placa de reconocimiento laboral.	Jefe de la División Administrativa y Jefe de RRHH
Anualmente	Mejor Departamento o Sección	Al finalizar el año, se podrá analizar los resultados alcanzados por los departamentos o secciones y se elegirá a uno para ser premiado como "el mejor departamento o sección del año". Los reconocimientos consistirán en certificados de regalo para los integrantes de dichos departamentos.	Jefe de la División Administrativa y Jefe de RRHH
Mensual	Tarjetas de agradecimiento	Cualquier logro que los colaboradores alcancen será valorado, reconocido y agradecido por medio de una tarjeta de "agradecimiento", firmada por el Jefe de la División Administrativa y el jefe inmediato.	Jefe de área
Mensual	Certificados de regalo	Con el objetivo de motivar al personal, se entregará un certificado de pastel a los colaboradores que estén de cumpleaños mes a mes, acompañado de una tarjeta de felicitación.	Departamento de RRHH

Fuente: *Elaboración propia, abril 2013*

D. Cómo desarrollar el programa

- **Alcance de objetivos “Mejor empleado”:** Cada departamento establecerá objetivos a los colaboradores, los cuales se verificarán a final de año por el Jefe de la División Administrativa y el Departamento de Recursos Humanos. Se evaluará el desempeño laboral, la calidad del trabajo y el beneficio obtenido.

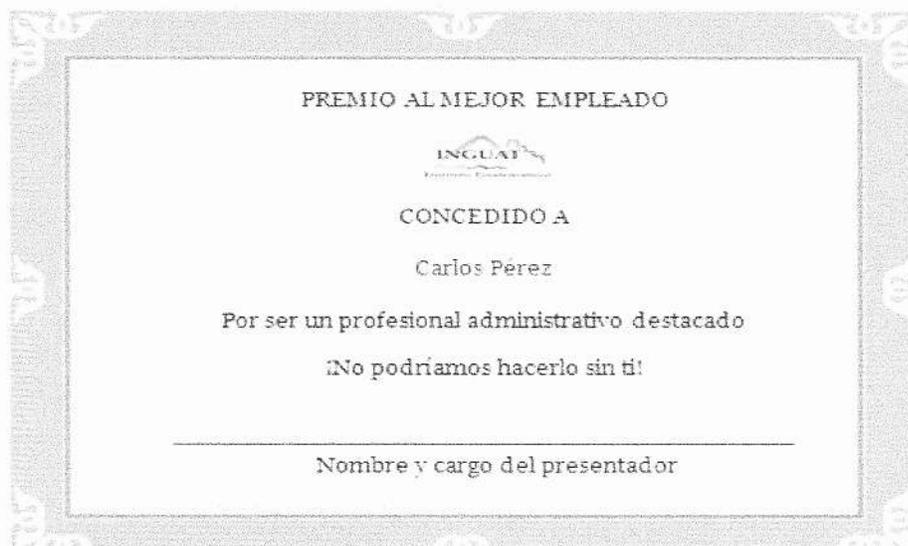
Los jefes de departamentos y/o secciones llenarán una boleta, en la cual establecerán junto con los colaboradores, objetivos que deberán alcanzarse satisfactoriamente. Al finalizar el año se analizará los resultados obtenidos de forma individual, el colaborador que haya acumulados la mayor cantidad de objetivos alcanzados satisfactoriamente será elegido como el “Mejor empleado”.

Gráfica 20
División Administrativa, INGUAT
Boleta de objetivos

 Instituto Guatemalteco de Turismo	
Departamento _____	
Nombre del colaborador _____	
Objetivos	Resultados
	Satisfactorio / No satisfactorio
Resultado a fin de año _____	

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Gráfica 21
División Administrativa, INGUAT
Reconocimiento al "Mejor Empleado"



Fuente: Elaboración propia, abril 2013

- **Mejor Departamento o Sección:** Con base a las actividades que cada departamento o sección tengan a su cargo, se reconocerá al que haya alcanzado la meta con satisfacción y su constancia sea comprobada por el Departamento de Recursos Humanos.

El desempeño de cada departamento o sección se reflejará con el trabajo acumulado de todos sus colaboradores. Por lo tanto, teniendo el record de objetivos alcanzados por los colaboradores, según boletas anteriormente mencionadas, se elegirá al departamento o sección que posea la mayor cantidad de colaboradores con mejores resultados a quienes se les otorgará un certificado de regalo como reconocimiento al buen desempeño.

Gráfica 22
División Administrativa, INGUAT
Certificado de regalo, "Mejor departamento/sección"

CERTIFICADO DE REGALO

PARA _____

DE _____

FECHA _____

_____ FIRMA

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

- **Tarjetas de agradecimiento:** Se entregarán a aquellos colaboradores que sobresalgan dentro de la institución. Que su proactividad pueda ser comprobada por el Departamento de Recursos Humanos o por los jefes directos, reconociendo así cualquier esfuerzo extra que se realice para el buen funcionamiento de las actividades laborales, por ejemplo, cumplir con el horario establecido por la institución, promover un ambiente agradable, entre otros.

Gráfica 23
División Administrativa, INGUAT
Tarjeta de "Agradecimiento"

INGUAT
Instituto Guatemalteco
de Turismo

La Dirección de INGUAT
Agradecer el esfuerzo demostrado día a día y lo exhorta a
seguir realizando con excelencia su trabajo
Guatemala, año 2013

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

- **Certificados de regalo:** Se entregará un certificado válido por un pastel a los colaboradores que cumplan años, con el objetivo de hacerlos sentir bien en un día especial.

*Gráfica 24
División Administrativa, INGUAT
Certificado de regalo "Cumpleaño"*



Fuente: Elaboración propia, abril 2013

E. Recursos

- Humanos
 - Jefe de la División Administrativa
 - Jefe de Recursos Humanos
 - Jefe de área
 - Colaboradores
- Materiales y equipo
 - Mobiliario
 - Equipo de cómputo
 - Equipo audiovisual
 - Útiles de oficina
- Financiero

En el siguiente cuadro se podrá observar un presupuesto estimado para la aplicación del programa de reconocimiento laboral.

Cuadro 5
División Administrativa, INGUAT
Presupuesto para el programa de "Reconocimiento laboral"

Concepto	Costo aproximado	
Costo de reconocimientos	Q	20,000.00
Otros	Q	1,500.00
Total	Q	21,500.00

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

F. Evaluación

La evaluación del programa se realizará 6 meses después de haberse implementado. Con el objeto de verificar si las metas se están alcanzando y se presentarán informes sobre los reconocimientos que a la fecha se hayan entregado por parte de la División Administrativa y Recursos Humanos.

G. Responsable

- Facilitador del programa (RRHH)

H. Supervisión

- Jefe de la División Administrativa

II. Programa 2: "Trabajo en equipo"

A. Presentación

Uno de los objetivos principales de este programa es poder integrar a jefes y colaboradores hacia un mismo objetivo, con acciones orientadas a la confianza, colaboración y buena actitud hacia los cambios.

Ser parte de un equipo de trabajo contribuye a la relación existente entre el colaborador y los objetivos de la institución. Crea compromiso y lealtad entre los integrantes de estos equipos, así también se motiva al personal con responsabilidades y autoridad sobre algunas actividades.

B. Objetivos

- Delegar responsabilidades y autoridad a los equipos de trabajo.
- Desarrollar habilidades para realizar trabajos en equipo
- Invitar e involucrar a un 90% del personal a trabajar en equipo para alcanzar metas
- Desarrollar actividades para que los colaboradores interactúen entre si y consoliden metas.

C. Contenido

Cuadro 6
División Administrativa, INGUAT
Plan de acción para el programa de "Trabajo en equipo"

Actividad	Acciones a realizar	Responsable	Resultado	Evaluación	Medio de supervisión
Capacitación	Informar y capacitar a los jefes de área sobre la importancia del trabajo en equipo y los beneficios que trae consigo para la institución.	Departamento de Recursos Humanos	Contar con jefes consientes de la importancia de trabajar en equipo y comprometidos a mejorar cada día más.	Resolución de casos por los equipos de trabajo organizados por el Departamento de Recursos Humanos.	
Promover las buenas relaciones interpersonales	Realizar actividades fuera de la institución o dentro, siempre y cuando el objetivo sea acercar a los colaboradores en un ambiente libre de estrés y así desarrollar mejores relaciones interpersonales por ende un mejor ambiente laboral.	Departamento de RRHH y Jefes de área.	Trabajar con equipos de personas comprometidas y con buena actitud hacia los cambios y trabajos que les sea asignado.	Trabajos asignados, realizados y entregados a tiempo, servicio de calidad tanto con clientes internos como externos	Reuniones e informes trimestrales sobre los avances obtenidos
Alcance de metas en un periodo de tiempo	Promover el bueno uso del tiempo, organizar las actividades que se le asigne al equipo de trabajo y mantener altos estándares de calidad.	Jefes de Departamento y Secciones	Contar con equipos de trabajo responsables y capaces de manejar cualquier tarea asignada en el menor tiempo posible.	Verificar y analizar los resultados obtenidos después de alguna tarea asignada a uno de los equipos de trabajo.	

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

D. Cómo desarrollar el programa

- **Capacitación:** Con el fin de contar con jefes consientes de la importancia del trabajo en equipo y la administración del tiempo, se brindará una capacitación que ayudará a lograr objetivos en corto tiempo.

I. CURSO ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

El objetivo del curso es que el participante adquiera capacidades para propiciar actitudes favorables hacia la práctica de la administración del tiempo.

Este curso está dirigido a todo participante interesado en administrar de manera efectiva el tiempo para lograr metas a nivel personal y laboral.

Temas a tratar:

- Definición de la administración del tiempo
- Auto-evaluación del uso del tiempo
- Manejo de información
- Delegación y comunicación
- Resolución de problemas

II. CURSO TRABAJO EN EQUIPO

El objetivo principal del curso es generar productividad y beneficios extras, busca desarrollar la confianza en el trabajo y superar obstáculos que se presenten a nivel personal y laboral.

Temas a tratar:

- Diferencia entre trabajo en equipo y equipo de trabajo
- Cohesión de equipo
- Roles dentro del trabajo en equipo
- Motivación
- Resolución de conflictos

A continuación se presentan dos empresas que brindan capacitaciones relacionadas al tema, las capacitación pueden ser presenciales o vía internet para acomodarse a las necesidades de los colaboradores y jefes de área.

*Cuadro 7
División Administrativa, INGUAT
Capacitaciones*

Lugar	Curso	Contactos
INTECAP	<i>Trabajo en equipo y administración del tiempo.</i>	Calle Estadio Mateo Flores, 7-51, Zona 5, PBX: 2410-5555
CONRECI	<i>Trabajo en equipo y administración del tiempo.</i>	27 calle 17-33, zona 5, Edificio La Castellana, 3 nivel Of. 2. Tels: 2336-4589 / 5294-6467

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

- **Promover las buenas relaciones interpersonales:** El departamento de Recursos Humanos junto con los jefes de área, serán los encargados de organizar actividades que involucren a todo el personal por lo menos dos veces al año (cada 6 meses).

El objetivo de estas actividades es acercar a los colaboradores en un ambiente relajado y de diversión, que ayudara a conocerse de mejor manera y desarrollar vínculos más allá de los laborales.

*Cuadro 8
División Administrativa, INGUAT
Actividades*

Actividad	Financiamiento	Opción
Excursiones	50% el colaborador y 50% INGUAT	Lugar turístico de Guatemala
Almuerzos	100% INGUAT	Lobby de INGUAT
Actividades deportivas (futbol sala, ping pong, bádminton)	100% INGUAT	CDAG

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

E. Recursos

- Humanos
 - Jefe de la División Administrativa
 - Jefe de Recursos Humanos
 - Jefe de área
 - Colaboradores*
- Materiales y equipo
 - Mobiliario
 - Equipo de cómputo
 - Equipo audiovisual
 - Útiles de oficina
- Financiero

En el siguiente cuadro se podrá observar un presupuesto estimado para la aplicación del programa de "Trabajo en equipo".

Cuadro 9
División Administrativa, INGUAT
Presupuesto para el programa de "Trabajo en equipo"

Concepto	Costo aproximado	
Capacitación "Trabajo en equipo", para jefes de departamento/secciones	Q	5,000.00
Capacitación "Administración del tiempo" para colaboradores	Q	5,950.00
Actividades fuera de la institución, para mejorar relaciones interpersonales	Q	20,000.00
Total	Q	30,950.00

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

F. Evaluación

Este programa se evaluará 6 meses después de haber sido implementado. Se entregarán informes a las áreas respectivas sobre el avance y la mejora de trabajar en equipo. Se verificará el cumplimiento de los objetivos establecidos para constatar que el programa refleja resultados positivos.

G. Responsable

- Facilitador del programa (RRHH)
- Jefes de departamentos y secciones
- Colaboradores

H. Supervisión

- Jefe de la División Administrativa

III. Programa 3: “Mejor comunicación”

A. Presentación

Con este programa se busca tener una mejor comunicación verbal y escrita, dentro y fuera de la institución. Hacer llegar cualquier información necesaria a las personas correctas y en el tiempo indicado. Contar con información clara evita malos entendidos, errores en la realización de trabajo y alcance de metas satisfactoriamente.

Adicionalmente también se quiere implementar técnicas para el buen uso de las herramientas de comunicación (correo electrónico, memorandos, uso del teléfono, redes sociales, etc.). En ocasiones no se da la importancia debida a estas herramientas.

B. Objetivos:

- Promover la buena comunicación, escrita o verbal.
- Utilizar de manera formal la tecnología para aprovechar las ventajas que ofrece en la comunicación.
- Hacer llegar toda información importante a los colaboradores de la institución.
- Calendarizar reuniones informativas para actualizar al personal sobre cambios o mejorar dentro de la institución.

C. Contenido

Cuadro 10
División Administrativa, INGUAT
Plan de acción para el programa "Mejor comunicación"

Actividades de	Acciones a realizar	Responsable	Resultado	Método de supervisión
Reuniones de trabajo	Se programarán reuniones semanales en los distintos departamentos y secciones para calendarizar actividades a realizar y analizar los logros obtenidos durante la semana anterior.	Jefes de área	Personal informado y con instrucciones claras para poder realizar su trabajo y alcanzar metas.	
Boletín Informativo	Redactar un boletín semestral en donde se informe al personal de la División Administrativa los cambios, mejoras, felicitaciones o datos importantes. Se distribuirá por correo electrónico y físico para el personal que no cuente con equipo de cómputo.	Departamento de Recursos Humanos, Asesor	Debido a que la información que se distribuya será relacionada al personal, el mismo, se sentirá parte de la empresa y tomado en cuenta de manera importante creando fidelidad y un ambiente seguro.	Informes mensuales por parte de cada jefe de área y presentados al Departamento de Recursos Humanos para analizar los avances logrados.
Capacitación de importancia de la comunicación	Capacitación para jefes de departamento y secciones, con el objetivo de concientizar la importancia de una buena comunicación.	Recursos Humanos, Asesor	Jefes de departamento y secciones comprometidos con fomentar la buena comunicación verbal y escrita.	
Talleres para desarrollar habilidades del personal.	Organizar un taller en donde el personal desarrolle sus habilidades, que puedan comunicarse de manera efectiva, ser líderes, tomar decisiones importantes, entre otros.		Colaboradores mejor relacionados entre sí, un ambiente agradable y motivado a mejorar en cada actividad asignada.	

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

D. Cómo desarrollar el programa

- **Reuniones de trabajo:** El jefe de cada área será el encargado de programar reuniones según las necesidades que se presenten. El objetivo principal será trazar metas a corto plazo y luego constatar que se hayan logrado.

*Gráfica 25
División Administrativa, INGUAT
Formato a utilizar en reuniones de trabajo*

 Minuta 001-2020	
Lugar y fecha	
Integrantes:	
❖	Jefe Departamento/Sección
❖	Colaborador 1
❖	Colaborador 2
Pendientes:	
❖	Objetivo 1
❖	Objetivo 2
❖	Objetivo 3
Resultados:	
<hr/>	

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Para que las reuniones de trabajo sean funcionales, se deben utilizar minutas o notas en las cuales se especifiquen los temas a tratar y los resultados que se esperan. Los resultados pueden ser analizados al final de la semana o al finalizar el mes.

- **Boletín informativo:** El departamento de Recursos Humanos será el encargado de preparar el boletín semestral con la información que necesite trasladar al personal. Serán trifoliales con información concisa que mantenga al personal al tanto de cualquier cambio institucional, noticias sobre el turismo de Guatemala, estadísticas de turismo a nivel nacional y centroamericano e información interna.

A continuación se brinda información de litografías que realizan este tipo de trabajo y que ofrecen una gran variedad de trifoliales y opciones para ser utilizadas en el boletín.

*Cuadro 11
División Administrativa, INGUAT
Imprentas recomendadas (Boletín informativo)*

Litografías	Dirección/Contactos	Ejemplos
Liceca	Diagonal 17, 22-80, zona 12	
C-Imprime	Correo electrónico: ventas@cimprime.com . Tels: 2310-7494	

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

- **Capacitación:** El departamento de Recursos Humanos, se encargará de programar una capacitación que tenga como objetivo mejorar la comunicación entre el personal.

I. CURSO DE COMUNICACIÓN

El curso busca desarrollar herramientas y estrategia de comunicación efectiva en el ámbito laboral. Su objetivo es proporcionar fundamentos de comunicación eficaz para la negociación

Temas a tratar:

- Concepto básico
- Elementos de la comunicación
- Barreras comunicativas
- Tipos de comunicación
- Gerencia y comunicación

A continuación, empresas que brindan cursos relacionados al tema.

*Cuadro 12
División Administrativa, INGUAT
Capacitaciones*

Lugar	Curso	Contactos
INTECAP	<i>Comunicación</i>	Calle Estadio Mateo Flores, 7-51, Zona 5, PBX: 2410-5555
CONRECI	<i>Comunicación</i>	27 calle 17-33, zona 5, Edificio La Castellana, 3 nivel Of. 2. Tels: 2336-4589 / 5294-6467

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

- **Taller para desarrollar habilidades del personal:** Con la finalidad de contar con personal motivado se propone realizar un taller en el cual se desarrollen las habilidades de comunicación entre colaboradores y

jefaturas y/o viceversa. Adicionalmente se busca desarrollar en el personal la capacidad de resolver conflictos y tomar decisiones cuando sea necesario.

Este taller puede ser impartido por Grupo Buró, ubicado en 8ª avenida 6-21, zona 14, Colonia El Campo, grupo especializado en impartir talleres y seminarios de alto nivel.

E. Recursos

- Humanos
 - Jefe de la División Administrativa
 - Jefe de Recursos Humanos
 - Jefe de área
 - Colaboradores
- Materiales y equipo
 - Mobiliario
 - Equipo de cómputo
 - Equipo audiovisual
 - Útiles de oficina
- Financiero

En el siguiente cuadro se podrá observar un presupuesto estimado para la aplicación del programa de “Mejor comunicación”.

Cuadro 13
División Administrativa, INGUAT
Presupuesto para el programa de "Mejor comunicación"

Concepto	Costo aproximado	
Boletín informativo (impresión en litografía y papel brillante)	Q	5,000.00
Capacitación "Comunicación" para jefes de departamentos/secciones	Q	5,000.00
Taller de comunicación	Q	6,000.00
Total	Q	16,000.00

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

F. Evaluación

Este programa se evaluará 6 meses después de haber sido implementado. Se entregarán informes a las áreas respectivas sobre el avance y la mejora de trabajar en equipo. Se verificará el cumplimiento de los objetivos establecidos para constatar que el programa refleja resultados positivos.

G. Responsable

- Facilitador del programa (RRHH)
- Jefes de departamentos y secciones
- Colaboradores

H. Supervisión

- Jefe de la División Administrativa

3.6.3 Fase 3: Evaluación

Una vez concluida la presente propuesta, se procede a evaluar al personal aplicando nuevamente la encuesta de clima organizacional para comprobar si

disminuyó el índice de insatisfacción, de lo contrario se sugiere realizar los ajustes necesarios. Se debe tomar en cuenta, que este programa requiere de supervisión y esfuerzo por parte de jefaturas y el resto del personal.

3.6.4 Presupuesto de la implementación del programa de motivación

El total de la inversión para la implementación de los programas propuestos a la División Administrativa del Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT, se detalla a continuación:

*Cuadro 14
División Administrativa, INGUAT
Presupuesto para la implementación del "Programa de motivación"*

Programas	Total
Programa "Reconocimiento laboral"	Q 21,500.00
Programa " Trabajo en equipo"	Q 30, 950.00
Programa " Mejor comunicación"	Q 16 ,000.00
TOTAL	Q 68, 450.00

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

La inversión estimada para la implementación de la propuesta asciende a la cantidad de Q68, 450.00 para 238 colaboradores, quienes conforman la División Administrativa de INGUAT. El costo por colaborador asciendo a Q287.60 (anual). Se hace constar que este presupuesto puede variar según lo requiera las autoridades de la División Administrativa del Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT.

Los resultados que se obtendrán a largo plazo serán de gran beneficio para la División Administrativa, este tipo de programas buscan mejorar las condiciones laborales en las cuales se desenvuelven los colaboradores. Así también, luego de reforzar las áreas en donde se encontró debilidad, se espera mejorar los

procesos que anteriormente se habían mencionado, proceso de pedidos, y en los cuales se ve claramente la necesidad de tomar medidas al respecto.

3.6.5 Financiamiento

La División Administrativa podrá financiar la implementación de este programa utilizando el presupuesto asignado para actividades del personal, por no llegarse a utilizar en su totalidad, en caso sea necesario, se optará por pedir una ampliación adicional al presupuesto autorizada por la Dirección de INGUAT.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a la investigación realizada se logró comprobar la hipótesis número uno, haciendo constar que la insatisfacción reflejada por el personal de la División Administrativa se debe a que no practican acciones adecuadas que permitan motivar al personal para que actúen positivamente.
2. No existen programas que motiven al personal de la División Administrativa. Dando como resultado que el índice de insatisfacción se eleve y se vea reflejado en malas actitudes y trabajos mal realizados, provocando debilidades cada vez más grandes que afectan los objetivos de la institución.
3. Los factores de reconocimiento laboral, trabajo en equipo y comunicación, son factores que marcan gran diferencia en el desarrollo de la División Administrativa. El ánimo del personal que no es reconocido laboralmente se ve afectado para realizar el trabajo día a día, adicionalmente el trabajo en equipo no es puesto en práctica dentro de las tareas de la División Administrativa ya que no existe compromiso de los colaboradores hacia la institución. Así también, la comunicación es un factor clave que los colaboradores indicaron debe reforzarse con el objetivo de manejar información clara para evitar errores o malos entendidos.
4. Para solucionar y mejorar la situación actual de la División Administrativa se debe practicar revisiones y actualizaciones de los programas propuestos. Se debe dejar claro que cada empleado debe trabajar enfocado en altos estándares de calidad y así poder alcanzar satisfactoriamente cualquier objetivo que le sea asignado.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la División Administrativa aprobar y aplicar los programas presentados con los cuales se busca aumentar los índices de satisfacción, mejorando así la actitud, el compromiso y la eficacia que cada empleado refleje en su área de trabajo, con el único fin de alcanzar los objetivos de la División Administrativa y los objetivos generales de la institución.
2. Con el fin de aumentar la motivación del talento humano, la División Administrativa deberá dar la importancia necesaria a la aplicación de los programas propuestos con el fin de alcanzar los objetivos que la División Administrativa ha determinado. Así también, analizar las debilidades y fortalezas en las que se deben enfocar para retroalimentar al personal y alcanzar objetivos cada vez más altos.
3. La ejecución de los programas de reconocimiento laboral, trabajo en equipo y comunicación, tienen como propósito lograr que el personal cree un vínculo hacia la institución de lealtad, compromiso y de responsabilidad constante con la realización de el trabajo diario y obtener resultado positivos tanto para la institución como para el personal.
4. La utilización de éstas herramientas es funcional, sin embargo, las autoridades de la División Administrativa deben implementar estos controles con cierta regularidad para mantener bajo supervisión la evolución y desarrollo de las habilidades que cada empleado posea, logrando así un flujo continuo en el proceso de las actividades de la institución, contando con un personal motivado que busque siempre la excelencia en sus actividades.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides, P. Raymundo. 2004 **Administración**. McGraw Hill Interamericana, S. A. 1a ed. en español. México. 354 p.
2. Chiavenato I. 2000 **Administración de Recursos Humanos**. McGraw Hill Interamericana, S.A. 5a. ed. Colombia. 699 p.
3. Estabilidad laboral. (en línea). Consultado el 31 de ago. 2012. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/59740400/trabajo-estabilidad-laboral>
4. Gispert, Carlos. Diccionario Océano Uno Color. 1,700 p.
5. Hellriegel D. y Jackson S. 2003 **Administración, Un enfoque Basado en Competencias**. Thomson Learning, 9a. ed. Colombia. 561 p.
6. Keith D. y Newstrom J. W. 1987 **El Comportamiento Humano en el Trabajo**. Comportamiento Organizacional, 7a. ed. Editorial McGraw Hill. México, D. F. 608 p.
7. Koontz, H. y Heinz W. 1999 **Administración, una Perspectiva Global** 11a. ed. Editorial Mc Graw Hill. México. 796 p.
8. Koontz H. y O'Donnell C. 1975 **Elementos de Administración Moderna**. 1a. ed. Editorial Mc Graw Hill. 457 p.
9. Plan de Acción. (en línea). Consultado el 20 de jul. 2012. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan-accion3.shtml#elplandaaa>
10. Robbins P. S. 2004 **Comportamiento Organizacional**. 10a. ed. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México, DF. 675 p.

ANEXOS

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

<i>Edad</i>	<i>Genero</i>	<i>Estado Civil</i>	
_____ años	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Unido	<input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado
<i>Tiempo de trabajar en la empresa</i>			
<input type="checkbox"/> 0 a 3 meses	<input type="checkbox"/> 1 a 4 años		
<input type="checkbox"/> 3 a 6 meses	<input type="checkbox"/> 4 a 8 años		
<input type="checkbox"/> 6 meses a 1 año	<input type="checkbox"/> más de 8 años		

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan varias preguntas y respuestas, por favor marque la que mejor exprese su opinión con una "X" (equis). Responda todas las preguntas sin dejar ninguna en blanco y marcando solo una opción para cada pregunta.

1 ¿Cómo considera el grado de colaboración existente entre los compañeros de su área?

1) MUY BUENO 2) BUENO 3) MALO 4) MUY MALO

2 ¿Cómo considera la relación con su jefe inmediato?

1) MUY BUENA 2) BUENA 3) MALA 4) MUY MALA

3 ¿Cómo considera la comunicación entre los departamentos de la División Administrativa?

1) MUY BUENA 2) BUENA 3) MALA 4) MUY MALA

4 ¿Posee libertad para tomar decisiones en relación a su trabajo?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

5 ¿Dentro del desarrollo de las actividades diarias se generan conflictos laborales?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

6 ¿Considera que el éxito del trabajo que realiza la División es gracias al esfuerzo de todo el personal?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

7 ¿Cuando realiza algún trabajo con éxito ¿es reconocido el esfuerzo?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

8 ¿Recibe capacitación constante con la finalidad de mejorar la calidad de su trabajo?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

9 ¿Cómo califica la infraestructura que actualmente posee el INGUAT, para sus colaboradores?

1) MUY BUENA 2) BUENA 3) MALA 4) MUY MALA

10 ¿Cómo considera la estabilidad laboral que brinda la institución?

1) MUY BUENA 2) BUENA 3) MALA 4) MUY MALA

11 ¿Cuando usted solicita apoyo para alguna actividad a los otros departamentos, lo recibe?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

12 ¿Las relaciones interpersonales entre los departamentos de la División Administrativa es?

1) MUY BUENA 2) BUENA 3) MALA 4) MUY MALA

13 ¿Cómo considera la comunicación entre usted y su jefe?

1) MUY BUENA 2) BUENA 3) MALA 4) MUY MALA

14 ¿Cómo considera la capacidad que su jefe posee para tomar decisiones?

1) MUY BUENA 2) BUENA 3) MALA 4) MUY MALA

15 ¿Existen rivalidades dentro de su equipo de trabajo?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

16 ¿Me intereso en las distintas actividades que promueve la institución?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

17 ¿Su jefe reconoce los logros alcanzados de manera objetiva?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

18 ¿Cómo considera las capacitaciones recibidas?

1) MUY BUENAS 2) BUENAS 3) MALAS 4) MUY MALAS

19 ¿Cómo considera la luz y la ventilación del área donde trabaja?

1) MUY BUENA 2) BUENA 3) MALA 4) MUY MALA

20 ¿La estabilidad laboral que brinda la institución es constante?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

21 ¿Es tomado(a) cuenta para realizar actividades en equipo?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

22 ¿Considera que la relaciones interpersonales en su área de trabajo son?

1) MUY BUENA 2) BUENA 3) MALA 4) MUY MALA

23 ¿Se comunican con anticipación los cambios que se realizarán en su área de trabajo?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

24 Al momento de tomar una decisión relacionada a su trabajo ¿su jefe lo apoya?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

25 ¿Sabe cómo reaccionar ante un conflicto desarrollado dentro de su área?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

26 ¿Me siento orgulloso de trabajar para esta institución?

1) NUNCA

2) A VECES

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

27 ¿Considera que el reconocimiento de su esfuerzo influye de manera positiva en su trabajo?

1) NUNCA

2) A VECES

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

28 ¿Considera que las capacitaciones recibidas han sido útiles para la realización de sus actividades?

1) NUNCA

2) A VECES

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

29 ¿El espacio en el cual usted labora es?

1) MUY BUENO

2) BUENO

3) MALO

4) MUY MALO

30 ¿Considera que su trabajo actual le ayuda a alcanzar sus objetivos personales?

1) NUNCA

2) A VECES

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

31 ¿Dentro de su área de trabajo se promueve el trabajo en equipo?

1) NUNCA

2) A VECES

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

32 ¿Cómo considera las relaciones interpersonales que se dan con el cliente externo?

1) MUY BUENAS

2) BUENAS

3) MALAS

4) MUY MALAS

33 ¿Se realizan reuniones para mejorar la comunicación?

1) NUNCA

2) A VECES

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

34 ¿Las decisiones que se toman en su área, traen buenos resultados?

1) NUNCA

2) A VECES

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

35 ¿Con qué frecuencia se desarrollan conflictos en su área de trabajo?

1) NUNCA

2) A VECES

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

36 ¿Trabaja con actitud positiva para alcanzar los objetivos de la División?

1) NUNCA

2) A VECES

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

37 ¿Con qué frecuencia se reconoce el esfuerzo realizado por el personal en la realización de su trabajo?

1) NUNCA

2) A VECES

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

38 ¿Su jefe consulta con el equipo de trabajo acerca de las capacitaciones necesarias?

1) NUNCA

2) A VECES

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

39 ¿Se realizan cambios para modernizar algunas áreas y dar un mejor servicio?

1) NUNCA

2) A VECES

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

40 ¿Considera que todos los colaboradores tienen las mismas oportunidades para progresar?

1) NUNCA

2) A VECES

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

Anexo 2
Entrevista
Jefe División Administrativa

No.	Preguntas
1	¿Cuenta la institución con un reglamento interno de trabajo?
2	¿Al momento de contratar nuevo personal, se brinda inducción a la persona?
3	¿Cree usted que su personal está satisfecho laboralmente?
4	¿Considera que la motivación de su personal debe mejorar?
5	¿Cómo describiría el funcionamiento en general de la División Administrativa?
6	¿La institución tiene considerado algún presupuesto para el reconocimiento al personal?
7	¿La institución realiza actividades periódicas para la integración del personal y mejorar las relaciones interpersonales?
8	¿Qué factores considera usted que deben analizarse?
9	¿Considera que el personal puede mejorar?
10	¿Está dispuesto a realizar cambios que ayuden al buen funcionamiento de la institución?