

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

**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL  
DE LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO DE LA DIRECCIÓN  
GENERAL DE DOCENCIA, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA”**

**TESIS  
PRESENTACIÓN A LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR  
SOFÍA ALEJANDRA OROZCO MÉRIDA**

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

**GUATEMALA, NOVIEMBRE 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 Roldán
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

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área de Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área de Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Área de Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

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

Presidente:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín
Secretaria:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar
Examinador:	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

Guatemala, 28 de julio de 2014

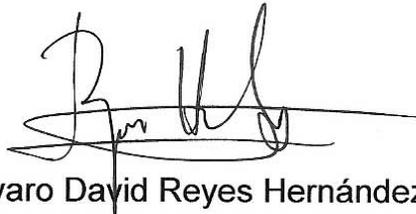
Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Su despacho

Señor Decano:

Me dirijo a usted, informándole que fui designado para asesorar el trabajo de tesis de la estudiante de Administración de Empresas: **Sofía Alejandra Orozco Mérida**, carné universitario número: 200315981, en la elaboración de la tesis titulada: **“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”**.

El trabajo de tesis cumple con los requisitos solicitados por la facultad, por lo que dictamino sea presentado para su discusión en el examen privado de tesis, previo a conferírsele el título Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Administrador de Empresas

Colegiado No.14,043



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTISEIS DE FEBRERO DE DOS MIL QUINCE.

Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 20-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 25 de noviembre de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 236-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de septiembre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **SOFÍA ALEJANDRA OROZCO MÉRIDA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORAN  
SECRETARIO



*[Handwritten signature of Lic. Jose Rolando Secaída Moran]*



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORAN  
DECANO

Smp.

*Ingrid*  
REVIVAL

## **ACTO QUE DEDICO A**

- DIOS:** Por ser mi fiel amigo, ser la luz en el camino de mi vida, mi fuerza para vivir con valor y para aceptar las pruebas y enfrentarlas con fortaleza y sabiduría.
- MIS PADRES:** Andina y Miguel Ángel, por ser el ejemplo de mujer y hombre en mi vida, por demostrarme que nada es imposible, por enseñarme que cuando se lucha con amor, siempre agarrados de la mano de Dios lograremos alcanzar nuestras metas. Quienes me han brindado su amor incondicional y se han esforzado en el camino de la vida para brindarme lo necesario. A ellos infinitas gracias.
- MIS HERMANAS:** Delma, Shenny y Marla, por ser ejemplo de mujeres luchadoras y perseverantes, quienes con amor, esfuerzo y perdón hacia quienes les han hecho daño, demuestran ser grandes seres humanos y por demostrarme sentirse orgullosas de que hoy llegue a culminar esta etapa de mi vida como profesional. Especialmente a Shenny quien también desde niña ha sido como mi madre, “mi segunda madre”, mi amiga y confidente.

**A MI PAREJA:** Fer, gracias por tu amor, por tu apoyo, por tu comprensión, por los consejos, por la paciencia y por ser también parte esencial en el logro de esta meta.

**A MIS SOBRINOS:** Mafer, María José, Luis Angel, Lesly y Manuel Esteban, por llenarme de alegría con sus ocurrencias, por apoyarme, además de ser grandes amigos y confidentes.

**MIS AMIGAS:** Especialmente a Hazzell, quien ha sido mi amiga, mi paño de lágrimas, mi confidente, mi consejera, la que siempre tiene palabras de aliento para ayudarme a salir adelante, quien me ha dado un lugar en su corazón y es sincero, y quien estuvo pendiente de la elaboración de este trabajo de investigación. A mi amiga Bianka quien desde adolescentes me ha brindado una amistad sincera y ha estado pendiente de la culminación de mis estudios. A ellas gracias, prueba de que la verdadera amistad prevalece a través del tiempo y la distancia.

**A MI FAMILIA DE AMIGAS:** Claudia, Carmencita, Chiqui, Patty, Vicky, Faby y Zeidy, quienes también han sido parte de mi superación personal y profesional. Gracias por su apoyo incondicional amigas.

**A MI FAMILIA:**

Gracias a todos, especialmente a mi primo Estuardo, por siempre animarme a luchar y a seguir adelante en mis estudios, a Ruth y Alejandro (+) porque fueron más que familia amigos y confidentes y sé que están muy contentos de que yo haya llegado a finalizar esta etapa de mi vida en la Universidad.

**DR. OLMEDO  
ESPAÑA:**

Por ser el profesional, amigo, consejero y mi padrino de graduación, gracias porque es un privilegio contar con un profesional como usted para esta etapa de mi vida.

**AL PERSONAL  
DE LA  
FACULTAD DE  
CIENCIAS  
ECONÓMICAS,  
ESCUELA DE  
ADMINISTRACIÓN:**

Particularmente al Licenciado Alvaro Reyes, Lic. Carlos Hernández, Marison y personal administrativo de la Facultad, por el apoyo para la culminación de esta meta.

**UNIVERSIDAD DE  
SAN CARLOS  
DE GUATEMALA:**

Mi casa de estudios, quien ha sido testigo de una de las mejores etapas de mi vida, lugar donde aprendí a ser independiente y valorar el esfuerzo del trabajador-estudiante.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>	
Introducción	i	
<b>CAPÍTULO I</b>		
<b>MARCO TEÓRICO</b>		
1.1	Institución	01
1.2	Universidad	01
1.2.1	Universidad privada	02
1.2.2	Universidades estatales	02
1.2.3	Universidad autónoma	02
1.2.4	Universidad de San Carlos de Guatemala	03
1.2.5	Dirección General de Docencia	03
1.2.6	División de Desarrollo Académico	04
1.3	Administración	04
1.4	Proceso administrativo	05
1.5	Planeación	07
1.5.1	Planeación táctica	08
1.5.1.1	Elementos de la planeación táctica	08
a)	Objetivos	08
b)	Tácticas	08
c)	Programas tácticos	08
d)	Presupuesto	08
1.6	Organización	08
1.7	Integración	09
a)	Gestión del talento humano	10
b)	Proceso para retener a las personas	12
1.8	Dirección	13
1.8.1	Principios de la dirección	13
1.8.2	Elementos de la dirección	14
a)	Motivación	14

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
b) Comunicación	15
c) Supervisión	16
d) Liderazgo	16
1.9 Control	17
1.10 Teoría de los dos factores de Herzberg	17
1.10.1 Factores determinantes en la satisfacción laboral	21
a. Factores motivacionales o intrínsecos	21
b. Factores higiénicos o extrínsecos	22
1.11 Clima organizacional	25
1.11.1 Actitudes laborales	26
1.11.2 Satisfacción laboral	27
1.11.3 Diagnóstico de satisfacción laboral	28
1.11.4 Niveles de satisfacción	28
1.11.5 Medición para realizar el estudio de satisfacción laboral	29
1.11.6 Beneficios al realizar una investigación de satisfacción laboral	30
1.11.7 Programa	31
1.11.8 Programa de satisfacción laboral	31
1.11.9 Plan de acción	32

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

2.1 Antecedentes de la División de Desarrollo Académico	33
a. Definición	33
b. Base legal	33
c. Marco histórico	34

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
d. Misión	35
e. Visión	35
f. Objetivos	36
2.1.1 Estructura orgánica de la División de Desarrollo Académico	36
2.2 Diagnóstico de la situación actual de la satisfacción laboral De la División de Desarrollo Académico de la Dirección General de Docencia, Universidad de San Carlos de Guatemala	38
2.2.1 Situación actual de la unidad objeto de estudio	38
2.2.2 Metodología empleada en la investigación	39
2.2.3 Resultados de la investigación	41
2.2.3.1 Relaciones con los compañeros	42
2.2.3.2 Relaciones con los subordinados	43
2.2.3.3 Calidad de la supervisión	45
2.2.3.4 Políticas y administración de la institución (comunicación)	47
2.2.3.5 Seguridad en el empleo	49
2.2.3.6 Condiciones de trabajo	51
2.2.3.7 Remuneración	52
2.3 Análisis e interpretación de resultados	54

### **CAPÍTULO III**

#### **PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

3.1 Presentación del programa	57
3.2 Justificación del programa	57
3.3 Objetivos del programa	58

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>	
3.3.1	Objetivo general	58
3.3.2	Objetivos específicos	59
3.4	Alcances del programa	59
3.5	Descripción del contenido de la propuesta	60
3.5.1	Fase I: Diseño	60
3.5.1.1	Recursos	62
a)	Humanos	62
b)	Institucionales	62
c)	Mobiliario y equipo	62
d)	Papelería y útiles	62
e)	Recursos financieros	62
3.5.1.2	Estrategias de satisfacción	63
a)	Estrategia de desarrollo laboral	63
b)	Estrategia de relaciones interpersonales	64
c)	Estrategia de dirección	64
3.5.2	Fase II: Implementación del programa (plan de acción)	65
3.5.3	Fase III: Evaluación y seguimiento del programa	73
a)	Cuestionarios	73
b)	Entrevistas con jefes	73
c)	Guías informativas	73
3.6	Costo de la implementación del programa	74
3.7	Financiamiento del programa	75
	Conclusiones	76
	Recomendaciones	77
	Bibliografía	78
	Anexos	80

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
01	Plan de acción 1 (Factor: Remuneración)	66
02	Plan de acción 2 (Factor: Condiciones de trabajo)	67
03	Plan de acción 3 (Factor: Seguridad en el empleo)	68
04	Plan de acción 5 (Factor: Relaciones con los subordinados)	69
05	Plan de acción 5 (Factor: Relaciones con los compañeros)	70
06	Plan de acción 6 (Factor: Calidad de la supervisión)	71
07	Plan de acción 7 (Factor: Políticas y administración de la institución (comunicación))	72
08	Universidad de San Carlos de Guatemala, Dirección General de Docencia, División de Desarrollo Académico, Costo de Implementación del Programa de Satisfacción Laboral para el Personal, junio 2014	74

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
01	Proceso administrativo	06
02	Procesos de la gestión del talento humano	10
03	Modelo de dos factores de Herzberg	20
04	Comparación de los satisfactores e insatisfactores	24
05	Estructura orgánica de la División de Desarrollo Académico	37
06	Universidad de San Carlos de Guatemala, Dirección General de Docencia, División de Desarrollo Académico, Porcentaje de Satisfacción del Personal con Relación a las Relaciones con los Compañeros, junio 2014	42
07	Universidad de San Carlos de Guatemala, Dirección General de Docencia, División de Desarrollo Académico, Porcentaje de Satisfacción del Personal con Relación a las Relaciones con los Subordinados, junio 2014	43
08	Universidad de San Carlos de Guatemala, Dirección General de Docencia, División de Desarrollo Académico, Porcentaje de Satisfacción del Personal con Relación a la Calidad de la Supervisión, junio 2014	45
09	Universidad de San Carlos de Guatemala, Dirección General de Docencia, División de Desarrollo Académico, Porcentaje de Satisfacción del Personal con Relación a las Políticas y Administración de la institución (comunicación), junio 2014	47
10	Universidad de San Carlos de Guatemala, Dirección General de Docencia, División de Desarrollo Académico, Porcentaje de Satisfacción del Personal con Relación a la Seguridad en el Empleo, junio 2014	49

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
11	Universidad de San Carlos de Guatemala, Dirección General de Docencia, División de Desarrollo Académico, Porcentaje de Satisfacción del personal con Relación a las Condiciones de Trabajo, junio 2014	51
12	Universidad de San Carlos de Guatemala, Dirección General de Docencia, División de Desarrollo Académico, Porcentaje de Satisfacción del Personal con Relación a la Remuneración, junio 2014	52
13	Resumen	54

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
01	Universidad de San Carlos de Guatemala, Dirección General de Docencia, División de Desarrollo Académico, Diseño del Programa de Satisfacción Laboral para el Personal, junio 2014	61

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
01	Ficha de control de conflictos, División de Desarrollo Académico	81
02	Diseño de políticas	84
03	Cuestionario para la evaluación y seguimiento de la satisfacción laboral dirigida al personal de la División de Desarrollo Académico	85
04	Guía de servicio para cliente interno y externo	88
05	Cuestionario de satisfacción	97
06	Cuestionario de satisfacción laboral dirigido a colaboradores	101

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad uno de los objetivos principales de la División de Desarrollo Académico, es mantener a los colaboradores satisfechos con el trabajo que realizan, satisfechos respecto a las relaciones que tienen con los subordinados y con los compañeros, satisfechos respecto a la seguridad en el empleo y el lugar de trabajo, entre otros.

La satisfacción es una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado referente a su trabajo. Los empleados satisfechos tienen menores probabilidades de pasar por un proceso progresivo, en el que piensan en renunciar o anuncian su intención de renunciar, así como demuestran su interés en lograr los objetivos propuestos en la División.

Por tal razón se consideró llevar a cabo el trabajo de investigación **“Programa de Satisfacción Laboral para el Personal de la División de Desarrollo Académico de la Dirección General de Docencia, Universidad de San Carlos de Guatemala”**, debido a que es poco probable que el personal se encuentre satisfecho con su situación laboral. Dicha investigación permitirá establecer la situación actual de la División de Desarrollo Académico, en relación a la satisfacción laboral.

El presente documento contiene tres capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El Capítulo I, contiene el marco teórico, en el cual se fundamenta la investigación realizada. Se definen los términos generales relacionados a la universidad y universidades en Guatemala, luego se procede con los términos relacionados con el proceso administrativo y su importancia y por último sobre las generalidades del estudio de la satisfacción laboral, así como la teoría

concerniente al tema de satisfacción y otros temas relacionados con la satisfacción laboral.

El Capítulo II, presenta los antecedentes de la Institución, la metodología empleada en la investigación y el análisis de la situación actual de los colaboradores representado en gráficas y resumen de dichas gráficas.

El Capítulo III, contiene la propuesta del programa de satisfacción laboral, en el cual se incluyen tres fases: Fase I, es el diseño del programa de satisfacción, Fase II, es la manera en que se va a implementar el programa (Planes de Acción) y en la Fase III, se incluye la evaluación y seguimiento del programa de satisfacción laboral.

La investigación es de importancia para las autoridades de la Institución, ya que permite identificar cuáles son los factores principales por los que el personal de la División de Desarrollo Académico demuestra su insatisfacción laboral, representándose en actitudes negativas en su trabajo y que influyen en el ambiente laboral.

Se pretende ayudar a mejorar las actitudes del personal y promover un ambiente agradable en la División, aumentar el número de colaboradores con actitudes positivas, principalmente para mejorar la satisfacción de los colaboradores y mejorar la imagen de la División.

Al finalizar se plantean las conclusiones derivadas del estudio así como las recomendaciones pertinentes, la bibliografía consultada y los anexos (herramientas administrativas que se sugieren utilizar para aumentar la satisfacción laboral).

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

En esta parte del estudio se describen los aspectos que hacen énfasis en los conceptos y temas relacionados con la satisfacción laboral, los cuales se utilizaron como base para el desarrollo del estudio, sustentando la investigación y propuesta realizada.

#### 1.1 Institución

“Son mecanismos de orden social y cooperación que procuran normalizar el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser reducido o coincidir con una sociedad entera)”. (6:s.p)

El término institución se aplica por lo general a las normas de conducta y costumbres consideradas importantes para una sociedad, como las particulares organizaciones formales de gobierno y servicio público.

#### 1.2 Universidad

“Es un establecimiento o conjunto de unidades educativas de enseñanza superior e investigación. Otorga grados académicos y títulos profesionales”. (13:s.p)

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

Dentro de una universidad, además de tener Facultades, cuentan también con centros regionales (ubicados en el interior del país), centros de investigación y diversos departamentos que coadyuvan a la satisfacción de las necesidades que la sociedad presenta.

Existen universidades privadas y universidades estatales.

#### 1.2.1 Universidad privada

Es aquella que es organizada y operada sin intervención ni fondos recibidos por parte del Estado.

#### 1.2.2 Universidades estatales

Su financiamiento lo obtienen directamente del Estado, en algunos países de América Latina son absolutamente gratuitas, ampliando de esta manera la posibilidad a la población con menor capacidad económica, de acceder a la educación superior.

#### 1.2.3 Universidad autónoma

“Por lo general las universidades dependen, en un elevado porcentaje, de las asignaciones que les concede el estado (fijadas, en algunos casos, por normas constitucionales)”. (5:197)

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

Es una institución pública, descentralizada del Estado, basada en los principios de libertad de cátedra y de investigación e inspirada en todas las corrientes del pensamiento, sin tomar parte en actividades militantes y derrotando cualquier interés individual. Posee sus propios recursos, tanto humanos como financieros, y lineamientos para regirse. No depende del gobierno de la República de Guatemala ni de ninguna otra autoridad para tomar decisiones.

#### 1.2.4 Universidad de San Carlos de Guatemala

“La Universidad de San Carlos de Guatemala (Usac) tiene como fin contribuir al desarrollo integral del país mediante la formación de profesionales éticos, con excelencia académica y compromiso social. La Constitución Política de la República define a la Usac como una institución autónoma con personería jurídica y le asigna el mandato de dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del Estado, así como promover la investigación, el estudio y solución de los problemas nacionales”. (14:2)

#### 1.2.5 Dirección General de Docencia

“La Dirección General de Docencia es la unidad académico administrativa encargada de impulsar el desarrollo académico por medio de la asesoría, coordinación y apoyo teórico metodológico a docentes y estudiantes de la Universidad de San Carlos de Guatemala”. (8:11)

Base Legal, “La Dirección General de Docencia fue creada según punto SEGUNDO del Acta No. 21-99 de fecha 7 de julio de 1999 del Consejo Superior Universitario”. (8:11)

La Misión de la Usac es: “Ser la dependencia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que tiene como finalidad velar por el mejoramiento del sistema educativo a través de la investigación educativa, asesoría y desarrollo curricular, evaluación y formación de profesores así como velar por el bienestar integral de los estudiantes, previniendo, detectando tempranamente, atendiendo y resolviendo favorablemente los problemas de mayor significancia y trascendencia en el orden económico, social, de orientación vocacional-educativa, de salud física y mental”. (8:11)

Uno de los objetivos de la Dirección General de Docencia es promover el desarrollo de la docencia en la Universidad de San Carlos de Guatemala, para lo cual cuenta con la División de Desarrollo Académico.

#### 1.2.6 División de Desarrollo Académico

“Es una unidad académico administrativa de la Dirección General de Docencia a quien le corresponde la evaluación, formación y desarrollo psicopedagógico del personal docente, así como la orientación y desarrollo curricular, investigación y evaluación educativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala”. (8:36)

#### 1.3 Administración

“Disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”. (1:3)

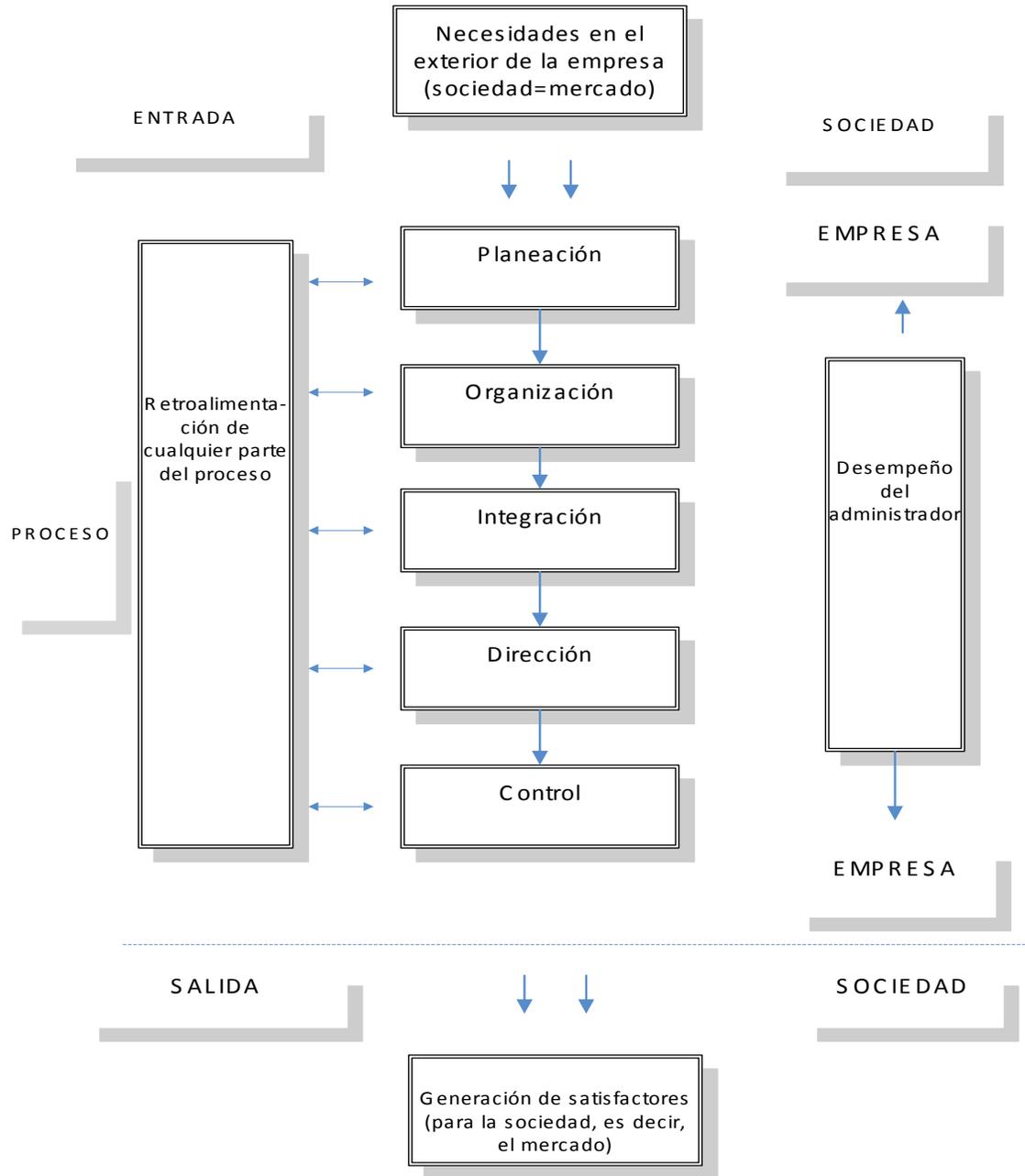
La administración se define como el proceso de realizar actividades planificadas; a través de un equipo de trabajo comprometido a finalizarlas, considerando la minimización de costos y la maximización de los logros. También se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas que laboran trabajen en equipo para alcanzar con eficiencia las metas.

En las instituciones públicas existe un conjunto de órganos administrativos que realizan actividades para el logro de los objetivos o del bienestar general, a través de los diferentes servicios públicos. La finalidad de las instituciones es el bien común o bienestar general.

#### 1.4 Proceso administrativo

A continuación se expone de forma gráfica el proceso administrativo.

**Gráfica 1**  
**Proceso administrativo**



**Fuente:** Benavides Pañeda, Javier. Administración, Figura 1.6 El proceso administrativo, Pág. 28

El proceso administrativo “es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (1:25)

Es el conjunto de fases sucesivas e interrelacionadas que se aplican para lograr los objetivos establecidos en una institución. Se logra utilizando una secuencia lógica que permite que la administración se aplique o realice, guiando a la institución hacia la obtención de los objetivos que se han fijado. La secuencia lógica significa que no se puede conseguir una etapa sin considerar previamente otra en la que se pueda fundamentar, sobre todo en las instituciones públicas, las cuales deben tener claros los conceptos y fundamentos para basarse en ellos para aplicarlos y que la administración se efectúe de manera dinámica.

Las etapas del proceso administrativo no son una serie continua de pasos, sino que se realizan de manera simultánea.

Para efectos de la presente investigación se enfocará básicamente en la fase llamada integración.

### 1.5 Planeación

“La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción de entre varias alternativas”. (7:106)

Es la formulación de un estado futuro en una institución y en base a ésta, definir los mecanismos para alcanzar las metas y objetivos.

### 1.5.1 Planeación Táctica

La planeación es una técnica de coordinación, permite la coordinación de varias actividades para conseguir con eficacia los objetivos deseados. Dado que ésta consiste en obtener los objetivos deseados, es necesario que las actividades de los diversos órganos o niveles de la empresa se integren y sincronicen para lograr los objetivos finales. La planeación permite esa integración y sincronización”. (9:s.p)

#### 1.5.1.1 Elementos de la planeación táctica

- a) **“Objetivos:** Expresiones cuantitativas o cualitativas de los resultados, que esperan lograr las áreas funcionales en un período de mediano plazo.
- b) **Tácticas:** Conjunto de acciones que se implementarán para el logro de los objetivos funcionales establecidos.
- c) **Programas tácticos:** Actividades que se realizarán siguiendo una secuencia cronológica, determinando y especificando la duración de cada actividad.
- d) **Presupuesto:** Definir en términos monetarios, la secuencia y forma en que se obtendrán y asignarán los recursos para el logro de los objetivos”. (9:s.p)

### 1.6 Organización

“Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.” (1:124)

“Es La coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia organización persigue.” (7:204)

Esta etapa permite relacionar las labores de diferentes personas para el logro de las metas de la institución.

### 1.7 Integración

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar pues, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre (y con) las partes componentes de la organización”. (1:181)

Se refiere a la fase en donde se realizan ciertas actividades, cuyo propósito es dotar a la institución de los recursos humanos, materiales y financieros, que se puedan necesitar para el funcionamiento adecuado y el logro de las metas establecidas, mediante el trabajo en equipo de los colaboradores.

La integración es una fase muy delicada debido a que se interactúa con los colaboradores y se debe tener mucho cuidado para proveer a la institución del recurso humano necesario y capaz de satisfacer los requerimientos de los puestos.

En la actualidad a la fase de integración de personal se le conoce como gestión del talento humano.

a) Gestión del talento humano

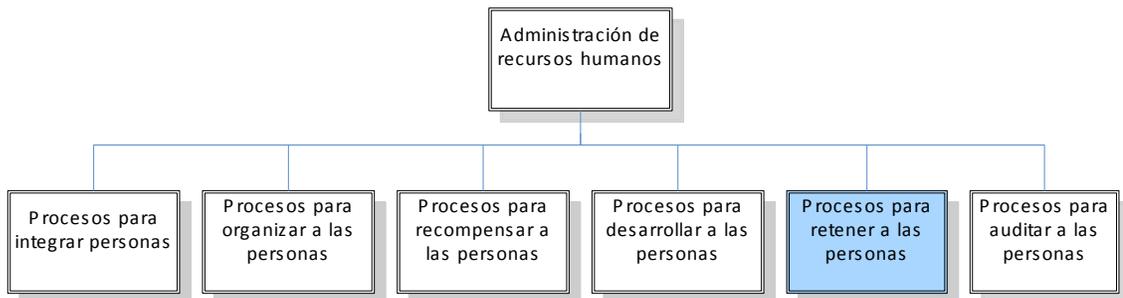
“Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”. (2:9)

Busca destacar a aquellas personas con un alto potencial, denominado talento, dentro de su puesto de trabajo. Además, retener o incluso atraer a aquellas personas con talento que aportarán a la institución, para posteriormente remunerarlas y evaluar su desempeño.

Para gestionar el talento humano, el autor Idalberto Chiavenato propone seis procesos principales, que son consecuentes.

## Gráfica 2

### Procesos de la Gestión del Talento Humano



**Fuente:** Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Figura 1.7. Los seis procesos de la administración de recursos humanos. Pág. 15

“La Administración de Recursos Humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la Administración de Recursos Humanos son:

- ❖ **Procesos para integrar personas:** son los procesos para incluir nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- ❖ **Procesos para organizar a las personas:** son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- ❖ **Procesos para recompensar a las personas:** son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- ❖ **Procesos para desarrollar a las personas:** son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implica la información y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
- ❖ **Procesos para retener a las personas:** son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- ❖ **Proceso para auditar a las personas:** son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa”. (2:16)

“Estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. Un procedimiento rudimentario para integrar personas puede exigir un intenso proceso para desarrollarlas, a efecto de compensar sus fallas. Si el proceso para recompensar a las personas tiene fallas, entonces requerirá un intenso esfuerzo para retenerlas. El equilibrio en la conducción de todos estos procesos es fundamental. Deben funcionar como un sistema abierto e interactivo”. (2:16)

Las instituciones para lograr sus objetivos requieren de una serie de procesos. Persiguen la satisfacción de los objetivos de la institución, contando con una estructura y a través del esfuerzo de los colaboradores, lograr una mejor compatibilidad entre sí.

Para efectos de la presente investigación se utilizó el proceso para retener a las personas, específicamente en higiene, seguridad y calidad de vida, el cual se detalla a continuación.

b) Proceso para retener a las personas

“Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales”. (2:16)

El proceso para retener a las personas se refiere a cómo conservar a las personas en el trabajo.

**La higiene y seguridad** se refieren a la atención que los administradores de las instituciones tienen hacia los colaboradores, implementando programas o sistemas de atención o servicios como: enfermerías, unidades de salud y atención psicológica, colaboradores encargados de la seguridad, especialistas en calidad de vida y los negociadores con los sindicatos.

## 1.8 Dirección

“Conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua por la que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución”. (1:202)

Es el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan al alcance de los objetivos de la institución.

### 1.8.1 Principios de la dirección

Son importantes en la dirección, porque ponen en marcha los lineamientos establecidos por la institución.

**“Coordinación de intereses.** La dirección será eficiente en tanto se encamine al logro de los objetivos generales de la empresa. Éstos sólo podrán alcanzarse si el personal se interesa en ellos, y se facilitarán si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su autorrealización.

**Impersonalidad de mando.** El ejercicio de una autoridad surge como una necesidad de la organización para obtener resultados; no de la voluntad personal o arbitraria.

**De la supervisión directa.** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

**De la vía jerárquica.** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes.

**De la resolución del conflicto.** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa en el momento que aparezcan evitando que dichos problemas se propaguen y creen problemas colaterales más graves.

**Del aprovechamiento del conflicto.** Este principio aconseja el análisis del conflicto y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir”. (1:204)

Debido a que en una institución se requiere que el ambiente en el que los colaboradores se desenvuelvan sea satisfactorio y que trabajen en grupos para lograr los objetivos planteados. Es importante conocer los factores motivacionales, para poder identificar qué es lo que motiva al colaborador a realizar las actividades laborales de una manera efectiva. Es necesario reconocer que cada individuo es único y que tiene muchas y diferentes necesidades, ambiciones, actitudes, deseos, niveles de conocimiento y aptitudes.

#### 1.8.2 Elementos de la dirección

##### a) Motivación

“Consiste en proporcionar un motivo para actuar en una forma deseada. El motivo debe ser válido para la persona a quien pretendemos motivar; el motivo es válido cuando satisface una necesidad”. (1:243)

Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo encaminado a la obtención de los objetivos. Los seres humanos actúan basados en necesidades, ya sean sentidas consciente o inconscientemente, estas pueden ser primarias o secundarias. Los jefes motivan a los colaboradores de la institución porque esperan satisfacer las necesidades de todos y posteriormente se sientan comprometidos con la institución para el logro de los objetivos planteados.

Es necesario recalcar que la motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta y la satisfacción se refiere al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo.

Los factores que influyen en la motivación son las diferencias individuales, las características de los puestos y las prácticas organizacionales.

Las teorías de motivación sirven para dirigir y controlar a los empleados, se basan en ciencias del comportamiento, las cuales se encuentran orientadas a las relaciones humanas, conllevan a detectar el comportamiento que tiene el empleado al realizar sus actividades y la forma en que deberían ser tratados por los jefes inmediatos.

#### b) Comunicación

“La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas”. (1:224)

Se puede mencionar que existen diferentes medios que pueden ser de gran utilidad en la comunicación dentro de una institución, se clasifican de forma verbal (a través de reuniones informativas) y escrita (email, memorándum, cartas, entre otros). Puede concluirse que la comunicación no es más que un medio que ayuda al entendimiento entre personas y en las instituciones. Es necesario el uso tanto de la comunicación verbal como de la escrita, para evitar malos entendidos y que todos los colaboradores vayan encaminados hacia un mismo objetivo.

c) Supervisión

La supervisión es verificar que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Las instituciones deben contar con supervisores que se encarguen de verificar que lo planificado se esté realizando de manera correcta, además es necesario contar con personal capaz para realizar dicha función, para que el trabajador se sienta motivado.

d) Liderazgo

“Arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”. (7:440)

“Los componentes del liderazgo están basados en la capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable, la capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones, la capacidad de inspirar y la capacidad de actuar de una manera que desarrolle un clima que conduzca a responder y despertar motivaciones”. (7:442)

Es el conjunto de habilidades que posee una persona, para influir de la mejor manera en la forma de ser y actuar de las personas o en un grupo determinado, provocando que trabajen con entusiasmo para el logro de las metas y objetivos propuestos.

#### 1.9 Control

“El control es la última etapa del proceso administrativo, la cual es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la organización y los planes diseñados se logren”. (7:528)

Consiste en verificar lo que se está llevando a cabo, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución del trabajo se desarrolle de acuerdo a las metas y objetivos propuestos.

#### 1.10 Teoría de los dos factores de Herzberg

“La teoría de los dos factores, (también llamada teoría de motivación e higiene) fue propuesta por el psicólogo Grederick Herzberg. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien puede determinar el éxito o el fracaso. Herzberg investigó en la pregunta sobre qué quiere la gente en su trabajo. Así pidió a las personas que detallaran situaciones en las que se hubieran sentido excepcionalmente bien o mal con su puesto, tabuló y clasificó las respuestas.

De estas respuestas clasificadas de Herzberg concluyó que la ontestación dada por las personas cuando se sentían bien con su trabajo eran significativamente distintas que cuando se sentían mal”. (11:159)

Herzberg examinó inicialmente la relación entre satisfacción laboral y productividad.

Existen dos formas básicas de motivación:

“Motivación extrínseca: lo que uno hace con o por las personas para motivarlas.

Motivación intrínseca: los factores autogeneradores que influyen a las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en una determinada dirección”. (11:159)

Los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos con la insatisfacción”. (11:159)

“Los factores intrínsecos, como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros, están vinculados con la satisfacción. Los entrevistados que se sentían bien con su trabajo se atribuían a ellos mismos esos factores. En cambio, los encuestados insatisfechos citaban factores extrínsecos, como la supervisión, salario, normas de la compañía y condiciones laborales.

Según Herzberg, los datos indican que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo, no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto.

Herzberg postula que de sus resultados se desprende la existencia de un continuo doble: lo opuesto de satisfacción es pues no satisfacción, y lo opuesto de insatisfacción es no insatisfacción.

De acuerdo con Herzberg los factores que producen satisfacción laboral, son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Por tanto los administradores que proponen eliminar factores de insatisfacción laboral, traerán la paz, pero no por fuerza la motivación: aplacarán a los empleados en lugar de motivarlos”. (11:160)

En el curso de sus investigaciones, “Herzberg y sus colaboradores pidieron a los participantes en el estudio describir experiencias de trabajo que les hubieran producido sensaciones agradables y desagradables respecto a sus labores. Los investigadores descubrieron que la presencia de una característica laboral particular, como la responsabilidad, podría incrementar la satisfacción laboral. Sin embargo, la ausencia de la misma característica no necesariamente producía insatisfacción. Si, a la inversa, la ausencia de una característica –como la seguridad en el empleo- prducía insatisfacción, un alto grado de seguridad en el empleo no necesariamente desembocaba en satisfacción”. (1:255)

Como se muestra en la gráfica 3, “la concepción tradicional era que satisfacción e insatisfacción constituían los extremos opuestos del mismo continuum y que los empleados se ubican en diversas etapas a lo largo del mismo. Herzberg y sus colaboradores señalaron en cambio que en realidad existen dos continuum: uno de la insatisfacción a la no satisfacción, y otro de la no satisfacción a la satisfacción”. (1:255)

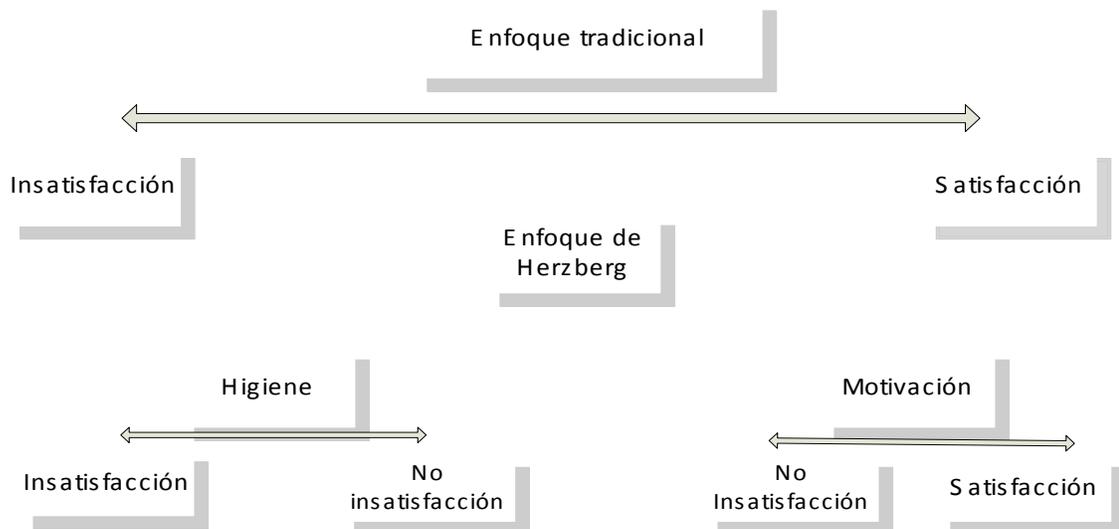
“Los resultados de este estudio llevaron a Herzberg a concluir que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral eran producto de dos tipos de experiencias distintas, idea a la que se denominó modelo de dos factores (motivación e higiene)”. (1:255)

“Los factores relacionados con las sensaciones agradables respecto del trabajo se llaman factores de motivación. Los relacionados con sensaciones de insatisfacción se llaman factores de higiene”. (1:255)

“Los insatisfactores, también llamados factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo, no son motivadores, en tanto que los satisfactores son motivadores y están relacionados con contenido del trabajo”. (7:419)

### Gráfica 3

#### Modelo de dos Factores de Herzberg



**Fuente:** Benavides Pañeda, Javier. Administración, Figura 11.7 Modelo de dos factores de Herzberg, Pág. 256.

Esta teoría plantea que existen dos tipos de factores, el primer grupo denominado extrínseco (higiénico) y el segundo denominado intrínseco (motivacional). Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el colaborador modifique su comportamiento, en cambio los segundos factores, cuya satisfacción si motiva a los trabajadores a desplegar un mayor esfuerzo para el logro de los objetivos institucionales.

“Otras condiciones de trabajo operan principalmente para fortalecer la motivación, aunque es raro que su ausencia sea sumamente insatisfactoria. A estas condiciones se les conoce como factores de motivación, motivadores o satiscatores”. (3:135)

#### 1.10.1 Factores determinantes en la satisfacción laboral

##### **a) Factores motivacionales o intrínsecos**

“Son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimiento, logros, progreso, crecimiento, trabajo por sí mismo) que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación”. (1:256)

##### **“Factores de motivación que aumentan la satisfacción de trabajo:**

- a) Trabajo estimulante:** posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
  
- b) Sentimiento de autorrealización:** la certeza de contribuir en la realización de algo de valor dentro de la institución.

- c) **Reconocimiento:** estímulo necesario para el personal, provocar que los colaboradores se sientan motivados e identificados con la institución.
- d) **Logros y cumplimiento:** la oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes. Manera de triunfar personalmente, y en beneficio de la institución.
- e) **Responsabilidad mayor:** la consecución de nuevas tareas y labores que engrandecen el puesto y den al individuo mayor control del mismo.
- f) **Categoría y status:** títulos de los puestos, oficinas...”. (1:257) Es la posición o lugar que logra ocupar o tener el colaborador dentro de la institución.
- g) **Posibilidad de crecimiento:** búsqueda de liderazgo dentro del área donde el colaborador se desempeña.
- h) **Ascenso:** el colaborador aspira a ocupar un puesto más alto, se siente a gusto observando que tiene posibilidad de superación.

**b) Factores higiénicos o extrínsecos**

Según Keith Davis, “los potentes insatisfactores se llaman factores de higiene o de mantenimiento. Son necesarios para sentar los cimientos sobre los cuales mantener un nivel razonable de motivación en los empleados”. (3:135)

“Son las características del ambiente de trabajo ajenas a un puesto específico condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salarios, prestigio formal, (estatus, seguridad en el empleo) que, en caso de ser positivas, mantienen un nivel razonable de motivación laboral, aunque no necesariamente lo incrementan”. (1:256)

**“Factores de higiene que ante su ausencia crean insatisfacción en el trabajo:**

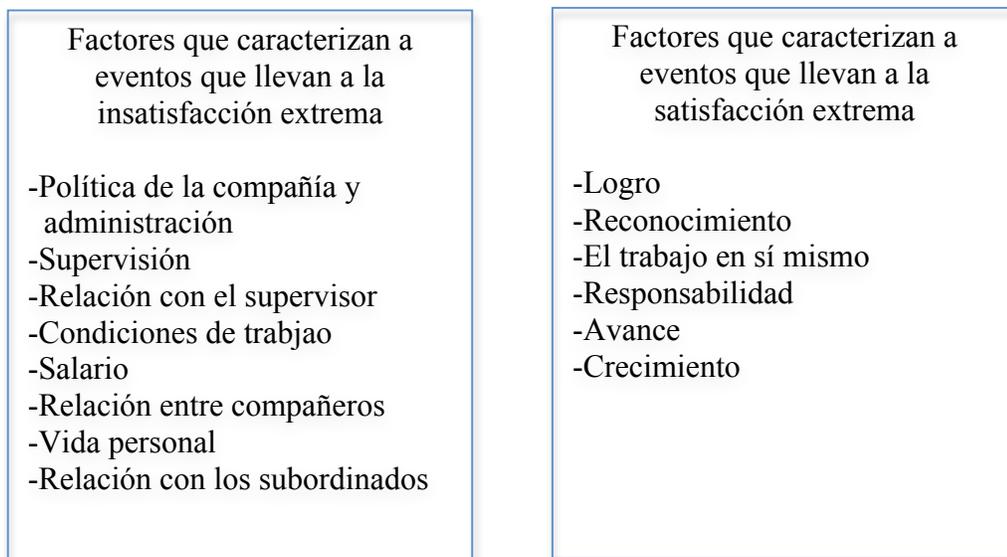
- a) **Relaciones con los compañeros:** son las oportunidades para interactuar, es el trato diario y el más importante, debido a que se conviven muchas horas del día con los compañeros de trabajo de la institución.
- b) **Relaciones con los subordinados:** es el trato o relación que se tiene con los colaboradores que están bajo la supervisión de una persona en la institución.
- c) **Calidad de la supervisión:** el colaborador debe sentirse seguro y confiado en que la persona que supervise su desempeño en el trabajo, sea confiable y que no se informen cosas de más o menos.
- d) **Políticas y administración de la institución (comunicación):** las políticas de una institución deben realizarse por escrito y someterlas a la aprobación de la administración o dirección.
- e) **Seguridad en el empleo:** el colaborador de una institución debe mantener su productividad para estar seguro de que no se le despida o tenga garantía de que los despidos sean justos. Privilegios, antigüedad, procedimiento de quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos.

- f) **Condiciones de trabajo:** son las condiciones en las que se encuentra el colaborador en el trabajo, por ejemplo: iluminación, temperatura adecuada, higiene, entorno físico seguro.
- g) **Remuneración:** lo que el colaborador recibe por sus servicios, la manera en que se le reconoce de alguna forma al colaborador el esfuerzo y desempeño en la institución.
- h) **Factores económicos:** sueldos, salarios, prestaciones.

En relación a lo anterior, se puede indicar que además del salario, el trabajador busca un buen trato y condiciones adecuadas de trabajo. Si el empleado ve que el medio ambiente físico, social, moral, entre otros, en el que realiza sus actividades laborales no es adecuado, provocarán insatisfacción y, por ende, desmotivación y disminuirá su efectividad laboral.

#### Gráfica 4

#### Comparación de los Satisfactores e Insatisfactores



Fuente: Stephen P. Robbins. Comportamiento organizacional. Pág. 159.

Para medir la teoría de los dos factores de Herzberg se realizará un estudio de clima organizacional.

#### 1.11 Clima organizacional

“El comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones”. (11:8)

“Es el resumen de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización”. (11:8)

El recurso humano de las instituciones, está obligado a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, esto se puede definir como “Estado de Adaptación”, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.

El clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo. Puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc., todos estos elementos se suman, para formar un clima particular dotado de las propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Es importante ser capaz de analizar y diagnosticar el clima organizacional para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

#### 1.11.1 Actitudes laborales

Según Robbins, las actitudes “son juicios evaluativos, favorables, o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos”. (11:71)

La actitud laboral se refiere a la disposición con que se afronta la realidad laboral. Son los sentimientos que determinan la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y en última instancia, su comportamiento.

“Existen tres tipos de actitudes:

**a) Satisfacción con el trabajo;** que es la actitud general del individuo hacia su trabajo.

**b) Participación en el trabajo;** grado en el que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente y considera que su desempeño es importante para su sentimiento de valía personal.

**c) Compromiso con la organización;** grado en el que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella”. (11:72)

Según Robbins se ha demostrado que el grado de compromiso que tienen los colaboradores con la institución donde laboran es el mejor indicador y el más usado indicador de satisfacción laboral.

Para analizar y diagnosticar el clima organizacional de la unidad objeto de estudio, el enfoque recaerá sobre el tema de **satisfacción laboral** de los empleados, mediante la aplicación de un cuestionario para determinar la situación actual de la División de Desarrollo Académico.

#### 1.11.2 Satisfacción laboral

Es importante considerar que las personas asumen actitudes en todo ámbito de trabajo, algunas pueden ser negativas y otras positivas y se reflejan en el nivel de satisfacción laboral, por lo que depende de cómo su ambiente y condiciones de trabajo cubran sus necesidades.

La satisfacción según Stephen Robbins, “se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas”. (11:72)

“Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”. (3:276)

Es el grado de conformidad de una persona respecto a su trabajo; la medición de la satisfacción laboral sirve de apoyo a la administración, para conocer la situación actual de los empleados, en cuanto a su complacencia por trabajar y las actitudes que refleja al desempeñar su puesto dentro de la institución, así como para la toma de decisiones en la prevención y resolución de problemas.

Todo administrador que conozca las teorías de la motivación, especialmente la de Herzberg y que comprenda los elementos de la misma, está cada vez más consciente de la naturaleza y la intensidad de las necesidades humanas y los factores que provocan la satisfacción laboral, estará en mejor posición para definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas, para contar con personal motivado que proporcione un servicio laboral con efectividad.

#### 1.11.3 Diagnóstico de satisfacción laboral

Es el estudio sistemático, integrado y periódico sobre diversos aspectos tales como: condiciones ambientales, relación entre el jefe y los colaboradores, relaciones entre los compañeros, trabajo en equipo, comunicación, reconocimiento y autorrealización, entre otros; con el objetivo de encontrar los problemas o limitantes que afecten la satisfacción laboral de los colaboradores de la institución, para posteriormente proponer una solución viable que contribuya a la mejora del desenvolvimiento de las actividades y logros de los objetivos de la institución.

#### 1.11.4 Niveles de satisfacción

Luego de realizada la investigación en una institución, se producen tres niveles de satisfacción:

- **“Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido no alcanza las expectativas del colaborador.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido coincide con las expectativas del colaborador.
- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del colaborador”. (12:s.p)

#### 1.11.5 Medición para realizar el estudio de satisfacción laboral

Según Robbins “ya definimos la satisfacción laboral como la actitud general de un empleado hacia su trabajo. Esta definición es, evidentemente, amplia, pero es inherente al concepto. Recuerde que el trabajo de una persona es más que las actividades obvias de barajar documentos, escribir códigos de programación, esperar a los clientes o manejar un camión; requiere también tener trato con los compañeros y los jefes, obedecer las reglas y las costumbres de la organización, cumplir los criterios de desempeño, vivir en condiciones laborales que no son ideales, etc. Esto significa que la evaluación que hace un empleado de cuán satisfecho o insatisfecho se siente con su trabajo es la suma compleja de varios elementos discretos”. (11:78)

“La satisfacción laboral puede medirse a través de sus causas, por sus efectos o bien cuestionando directamente por ella a la persona afectada. Según ello hablaremos de diferentes tipos de métodos. Casi todos coinciden en interrogar de una u otra forma a las personas sobre diversos aspectos de su trabajo.

Desde el que se conoce como el primer intento de Hoppock en 1935, se emplean diversos soportes:

- Autodescripciones verbales con escalas tipo Likert, Thurstone, perfiles de polaridad, o incluso listas con frases afirmativas y calificativos.
- Escalas para la autoevaluación de algunas tendencias de conducta.
- Sistemas para la evaluación propia o ajena de algunas condiciones de trabajo y de algún aspecto de la conducta.
- Entrevista; generalmente individual. En ocasiones soporte de determinados procedimientos como el análisis de la satisfacción laboral e insatisfacción laboral a través de los incidentes críticos.

La técnica más común es el cuestionario generalmente voluntario y anónimo. Se suele distribuir entre los empleados de la planta o la oficina o enviarlo a su domicilio.

La entrevista individual tiene una mayor riqueza cualitativa, pero es costosa en tiempo y medios, exigiendo personal experto para su adecuada aplicación y valoración". (4:s.p)

#### 1.11.6 Beneficios al realizar una investigación de satisfacción laboral

“Entre los principales beneficios de realizar una investigación de satisfacción laboral están los siguientes:

- a) **Retroalimentación:** es el aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de procesos de grupo o de la dinámica organizacional.
- b) **Participación:** se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, establecimiento de metas y generación de nuevas ideas.
- c) **Confrontación:** consiste en abordar las diferencias de las creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas para eliminar obstáculos y obtener una interacción efectiva.
- d) **Planes de acción:** son programas que buscan la mejora continua, derivados de los objetivos y estrategias deseadas por la investigación.

- e) **Responsabilidad:** es el grado de compromiso entre los empleados y la empresa, con la finalidad de pactar acuerdos de beneficio mutuo que propicien un ambiente laboral favorable.
  
- f) **Cooperación:** consiste en el sentimiento de los miembros de la organización de un espíritu de ayuda de parte tanto de niveles superiores como inferiores”. (7:182)

#### 1.11.7 Programa

“Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción. Un programa prioritario puede requerir de muchos programas de apoyo”. (7:132)

“Esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”. (7:133)

#### 1.11.8 Programa de satisfacción laboral

Herramienta de apoyo en la labor administrativa, cuyo fin único es contribuir con la jefatura de una institución para mantener satisfecho laboralmente al recurso humano, tomando como base las necesidades de cada colaborador.

El programa de satisfacción laboral pretende lograr un cambio de actitud del personal, sin necesidad de motivarlo a través de un incentivo económico directo, porque el trabajador posiblemente no llegue a estar satisfecho con su salario y siempre requerirá más beneficio salarial dentro de la institución.

El desarrollo del programa de satisfacción laboral se realizará a través de planes de acción.

#### 1.11.9 Plan de acción

Es un programa de acción específico para cada unidad de trabajo (división, departamento o sección) el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades de trabajo.

Todas las actividades a realizarse, deben ser formuladas de manera específica, para cada unidad administrativa, detallando el objetivo de la misma, los resultados que desean obtenerse, las metas requeridas, el o los responsables, tiempo de aplicación del plan de acción, los indicadores de medición, recursos necesarios, los costos y el presupuesto total estimado.

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SATISFACCIÓN**  
**LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIVISIÓN DE DESARROLLO**  
**ACADÉMICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA,**  
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

En esta parte de la investigación se incluyen los aspectos básicos considerados para la elaboración del diagnóstico. Se exponen tanto las generalidades de la unidad objeto de investigación como la metodología utilizada para el análisis. Luego se incluyen los hallazgos más relevantes sobre la situación actual.

2.1 Antecedentes de la División de Desarrollo Académico

“a) Definición

La División de Desarrollo Académico es una unidad académico administrativa de la Dirección General de Docencia, a quien le corresponde la evaluación, formación y desarrollo psicopedagógico del personal docente, así como la orientación y desarrollo curricular, investigación y evaluación educativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala”. (8:35)

“b) Base legal

La División de Desarrollo Académico, fue creada el 6 de octubre de 1999, según Punto SÉPTIMO, inciso 7.2., Acta No. 32-99 del Consejo Superior Universitario, integrado por los departamentos de Investigación, Educación, Asesoría y Orientación Curricular, Evaluación y Promoción del Personal Académico”. (8:35)

“c) Marco histórico

El Instituto de Investigación y Mejoramiento Educativo, fue fundado el 25 de noviembre de 1961, según convenio de cooperación que se firmó entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y la Universidad Norteamericana Michigan State University. El convenio se refiere a la creación del Centro de Investigaciones y Mejoramiento Educativo –IIME-, creándose originalmente como Centro, posteriormente se le denominó Instituto por cuestiones jerárquicas.

En mayo de 1962, con la autorización del Consejo Superior Universitario, se firmó el documento denominado Acuerdo para la realización del convenio entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y Michign State University, el que permitió iniciar un Programa preuniversitario en el que el referido Instituto hace presencia en el horizonte académico, no sólo en el ámbito guatemalteco, sino también a nivel centroamericano. En este contexto, a solicitud de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el IIME adquirió categoría de organismo regional, por aprobación del Consejo Superior Centroamericano –CSUCA- en diciembre de 1962.

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

En julio de 1981, al asumir la rectoría el Licenciado Mario Dary Rivera, se reestructura el Instituto en los Departamentos de Investigación, Educación y Divulgación.

El 7 de julio de 1999, según punto SEGUNDO del Acta No. 21-99 del Consejo Superior Universitario, se crea la Dirección General de Docencia integrándose a ésta el Instituto de Investigaciones y Mejoramiento Educativo –IIME-y la Oficina Técnica de Evaluación del Personal Docente –OTEP-.

En 1999 los Departamentos de Investigación, Educación, Asesoría y Orientación Curricular, Evaluación y Promoción del Personal Académico, estructuralmente pasan a formar parte de la División de Desarrollo Académico”. (8:35)

“d) Misión

Ser la División de Desarrollo Académico de la Dirección General de Docencia, nos caracteriza la calidad de nuestro servicios y el compromiso ético para ejecutarlos, por medio de la evaluación, formación y desarrollo psicopedagógico del personal académico, orientación y desarrollo curricular, investigación y evaluación educativos, en concordancia con el ser de la Universidad de San Carlos de Guatemala”. (8:35)

“e) Visión

Se concibe a la División de Desarrollo Académico como un organismo de la Dirección General de Docencia en búsqueda de la excelencia académica del sistema educativo en la Universidad de San Carlos de Guatemala, potenciando los recursos y la calidad de los servicios educativos que se ofrece al personal académico de la Universidad, con ética y enfoque humanista”. (8:35)

#### “f) Objetivos

- Promover el desarrollo del personal académico para el logro de los fines de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Definir políticas y lineamientos generales de evaluación, promoción y desarrollo del personal académico.
- Desarrollar e integrar en la Universidad los procesos de evaluación, promoción y desarrollo del personal académico, definir y aprobar para cada caso, las políticas y lineamientos.
- Coadyuvar al cumplimiento del Estatuto de la Carrera Universitaria, Parte Académica.
- Realizar investigación en el ámbito educativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Coordinar la formación y actualización del personal académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Proponer políticas en materia de currículo, docencia, investigación y proyección a la sociedad guatemalteca”. (8:35)

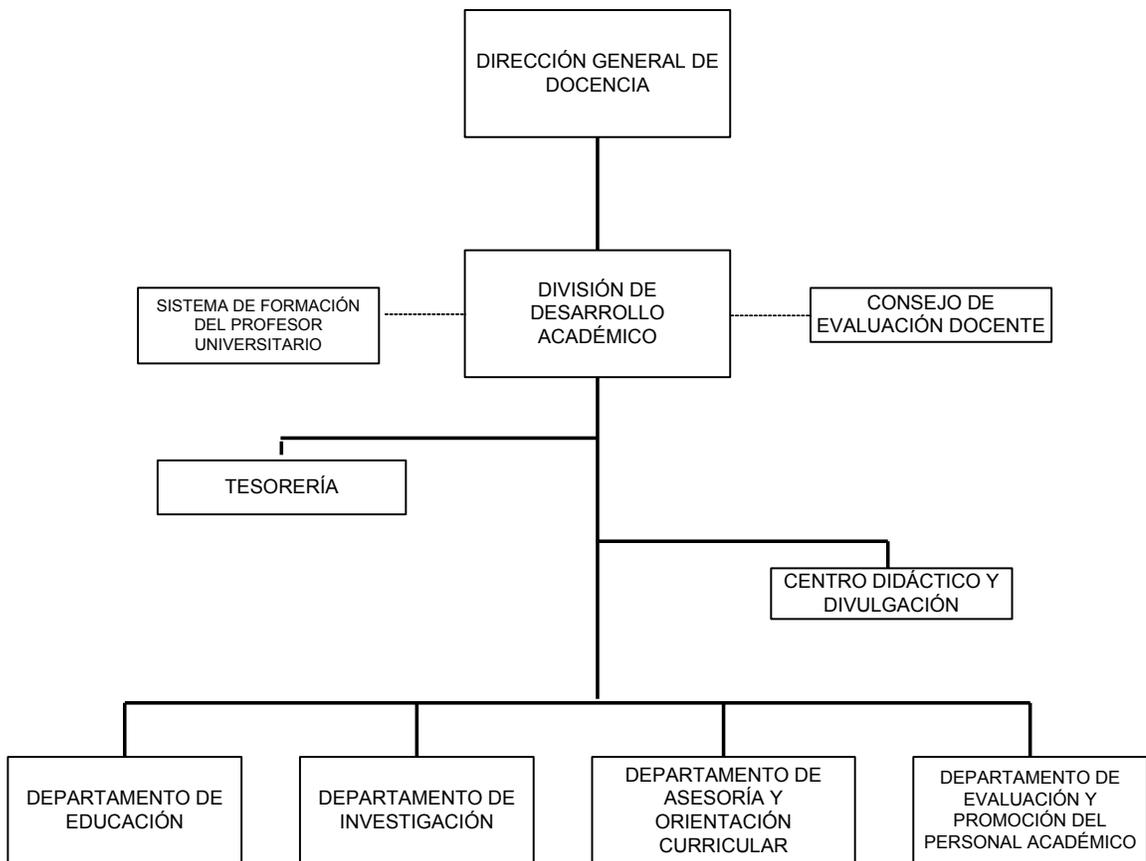
#### 2.1.1 Estructura orgánica de la División de Desarrollo Académico

La estructura organizacional de unidad objeto de estudio, está conformada por la Dirección General de Docencia, la cual contiene varias Divisiones, dentro de ellas la División de Desarrollo Académico, a su vez tiene bajo su gestión la Tesorería, el Centro Didáctico y Divulgación, así como cuatro Departamentos, los cuales se aprecian en el siguiente organigrama general de la División. Cuenta también con el Sistema de Formación del Profesor Universitario y el Consejo de Evaluación Docente para su apoyo.

Para efectos de la investigación, el cuestionario fue pasado al personal de la jefatura de la División, Tesorería, Centro Didáctico, Departamento de Educación, Departamento de Investigación, Departamento de Asesoría y Orientación Curricular y personal de Servicios.

### Gráfica 5

#### ORGANIGRAMA GENERAL



DDA JUNIO 2006

**Fuente:** Manual de Organización, Dirección General de Docencia, Primera Actualización, año 2006. Pág. 39

## 2.2 Diagnóstico de la situación actual de la satisfacción laboral de la División de Desarrollo Académico de la Dirección General de Docencia, Universidad de San Carlos de Guatemala

Para realizar el diagnóstico de la satisfacción laboral en la División de Desarrollo Académico, se tomó como base la teoría de los dos factores de Herzberg, la cual según afirma el autor, los factores relacionados con las sensaciones agradables respecto del trabajo se llaman factores de motivación. Los relacionados con sensaciones de insatisfacción se llaman factores de higiene.

Derivado de lo anterior, en el siguiente apartado se describe la situación actual de la División, la metodología, técnicas aplicadas en la investigación, los resultados a través de la aplicación del diagnóstico de satisfacción laboral y el análisis e interpretación de los mismos.

### 2.2.1 Situación actual de la unidad objeto de estudio

En la actualidad, la División de Desarrollo Académico orientada al sector docente, está ubicada en la Ciudad Universitaria, en el ahora llamado “Antiguo Edificio de la Escuela de Ciencias Lingüísticas” 2do. Nivel y le corresponde la evaluación, formación y desarrollo psicopedagógico del personal docente, así como la orientación y desarrollo curricular, investigación y evaluación educativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

No obstante, en la División objeto de estudio, se evidencia un nivel de insatisfacción laboral que experimentan los colaboradores, lo que influye en un ambiente laboral tenso y conflictivo, provocando mala actitud, inadecuadas relaciones interpersonales, bajo nivel de compañerismo e ineficiencia en el logro de los objetivos.

### 2.2.2 Metodología empleada en la investigación

De acuerdo a lo que las autoridades de la División desean explorar en la División, y para desarrollar el estudio de satisfacción laboral y así poder elaborar el presente capítulo, se efectuaron una serie de acciones las cuales se describen a continuación:

- a) Primeramente se realizó una visita preliminar a las oficinas de la División de Desarrollo Académico, de la Dirección General de Docencia, Universidad de San Carlos de Guatemala, para conocer a grandes rasgos la organización de la División y mediante la observación directa a las actitudes y manera en que se desenvuelven los colaboradores entre ellos, para determinar los factores que ocasionan actitudes negativas en los mismos.
- b) Se realizó una investigación exploratoria mediante una entrevista con diez colaboradores de la División, para conocer e identificar la problemática de la División objeto de estudio, lo que permitió determinar que la insatisfacción laboral de los colaboradores de la División es uno de los principales problemas que afectan a la misma. (Ver anexo 6)
- c) Se recopiló información documental a través de libros e internet sobre la problemática detectada, así también de la División objeto de estudio para proceder a diseñar el plan de investigación.
- d) Para efectos de la investigación, se tomó en cuenta información del Manual de Organización de la Dirección General de Docencia, el cual incluye el Manual de Organización de la División de Desarrollo Académico.
- e) Se diseñó el instrumento de recolección de información, el cual fue validado a través de la asesoría recibida para realizar la investigación. Aplicando la teoría de los dos factores de Herzberg. (Ver anexo No. 5).

- f) Para recopilar la información, se establecieron criterios de análisis a través de las siguientes variables de respuesta.

<b>Número de Respuesta</b>	<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
1	Nunca	Ninguna vez
2	Casi Nunca	Algunas veces, pero muy pocas
3	Casi Siempre	La mayoría de las veces
4	Siempre	Todas las veces

- g) Seguidamente se aplicó el cuestionario a los 42 colaboradores de la División de Desarrollo Académico, que ocupan 21 puestos de trabajo.
- h) Posteriormente se tabuló la información para lo cual se utilizó un formato de vaciado en Excel, además se ingresaron fórmulas para obtener los totales y porcentajes, para así elaborar las gráficas correspondientes, útiles en el análisis de información.
- i) Se consideró como insatisfechos los aspectos negativos “nunca” y “casi nunca” y como satisfechos los aspectos positivos “siempre” y “casi siempre”.

Nunca	Casi nunca	Casi Siempre	Siempre
-------	------------	--------------	---------

**INSATISFACCIÓN**

**SATISFACCIÓN**

- j) Posteriormente se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos para elaborar el informe final de tesis, así como la propuesta que consiste en estrategias de satisfacción para los colaboradores de la División de Desarrollo Académico.

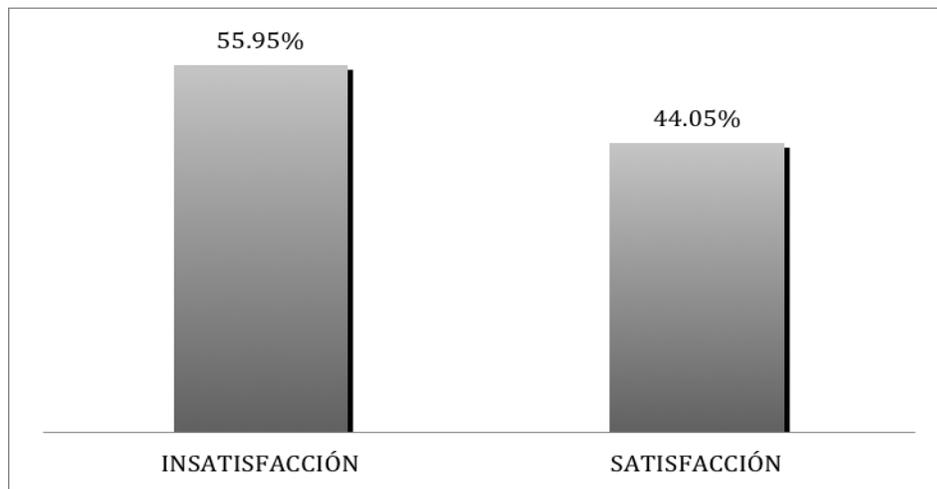
### 2.2.3 Resultados de la investigación

Para efectos de la investigación relacionada con la satisfacción laboral, se considerará la teoría de los dos factores de Herzberg. Se profundizará en los factores de higiene, por lo que solamente se mencionarán los factores de motivación para conocimiento general.

Como se pudo observar durante la investigación, a continuación se presentan las gráficas realizadas de acuerdo a los resultados obtenidos con las preguntas del cuestionario que sirvió como instrumento de evaluación del diagnóstico actual. Posterior a la gráfica se presenta el análisis de los resultados obtenidos.

### 2.2.3.1 Relaciones con los compañeros

**Gráfica 6**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Dirección General de Docencia**  
**División de Desarrollo Académico**  
**Porcentaje de Satisfacción del Personal con Relación a las Relaciones con**  
**los Compañeros**  
**junio 2014**



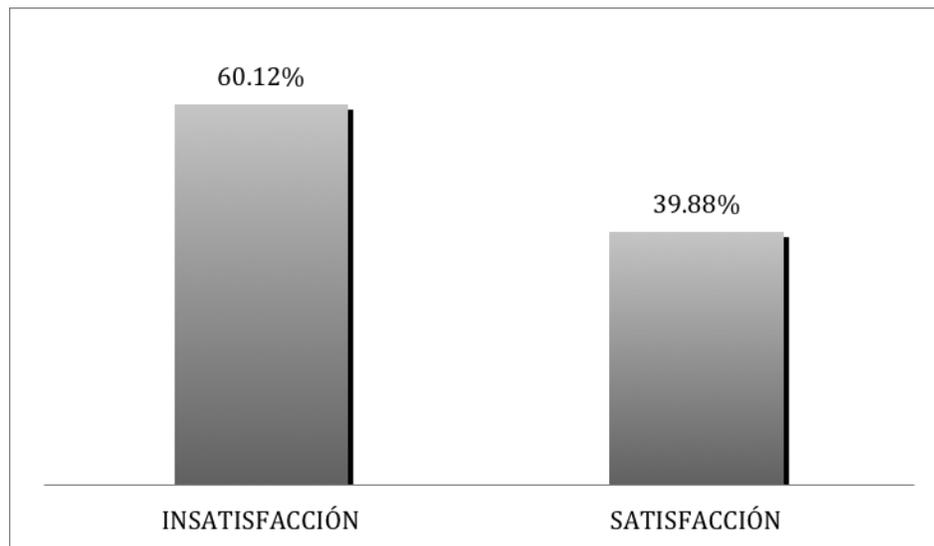
**Fuente:** Investigación de campo, junio 2014

Los colaboradores demuestran su insatisfacción ya que cuando se relacionan por escrito con sus compañeros, es decir se comunican formalmente, no comprenden lo que quieren o desean expresar, causando inquietud, diferencias y descontentos entre ellos; por ende se deterioran de las relaciones interpersonales. Informan también que por las mismas diferencias que se presentan, no pueden solucionar los problemas entre ellos mismos ni los discuten de manera constructiva, prefieren trabajar de manera individual sin molestar a nadie. Además, no existe confianza ni aceptación mutua, no pueden contar sus problemas de trabajo e informan que no hay lealtad ni

compañerismo, puesto que siempre divulgan la información recibida de otra manera, originando murmuraciones y malestar evidenciando la existencia de envidia y celos. Esto dificulta tener una adecuada relación entre ellos mismos, es decir, no existe aceptación mutua entre los compañeros de trabajo y que por tal motivo no se logran completar a un cien por ciento los objetivos que se han propuesto en la División.

#### 2.2.3.2 Relaciones con los subordinados

**Gráfica 7**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Dirección General de Docencia**  
**División de Desarrollo Académico**  
**Porcentaje de Satisfacción del Personal con Relación a las Relaciones con los Subordinados**  
**junio 2014**



**Fuente:** Investigación de campo, junio 2014

Existen cinco jefes que tienen personal a su cargo, el Jefe de la División de Desarrollo Académico y los cuatro jefes de los Departamentos de la División.

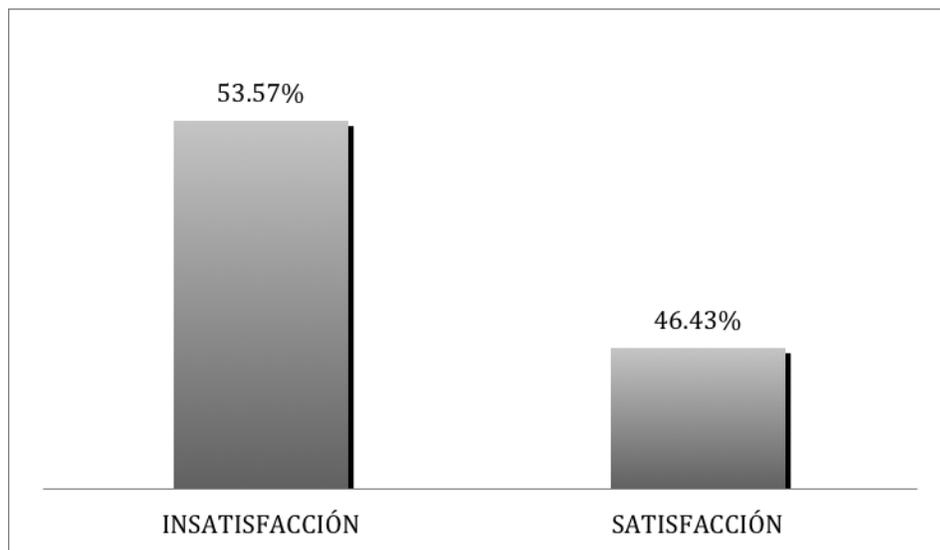
El personal indica que se sienten insatisfechos con la actitud del jefe inmediato ya que no se les proporcionan las mismas oportunidades de actualización, capacitación y renovación de equipo a todo el personal de la División por igual. El jefe no reconoce las virtudes y potencial de trabajo que poseen cada uno de ellos y no reciben el estímulo de parte de los jefes cuando terminan algún curso para que socialicen sus conocimientos y que los conocimientos adquiridos coadyuven a ser más competentes en el área en que se desarrollan. Informan también que el jefe no se preocupa por que se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo y cuando se realizan algunas reuniones de trabajo, rara vez se expresan para aportar sus ideas, porque solamente quedan como ideas emitidas, ya que posteriormente no existe el interés por aplicar los conocimientos y aportes recibidos. Informan también que el trato de sensibilidad humana hacia su persona, es decir, la humildad y sencillez con la que se dirige el jefe hacia los colaboradores, es escasa puesto que tienen actitudes prepotentes y abusivas. Esto, por supuesto que provoca una actitud negativa por parte de los colaboradores hacia su jefe, incluso ocasionando faltas de respeto entre ellos.

### 2.2.3.3 Calidad de la supervisión

**Gráfica 8**

**Universidad de San Carlos de Guatemala  
Dirección General de Docencia  
División de Desarrollo Académico**

**Porcentaje de Satisfacción del Personal con Relación a la Calidad de la Supervisión  
junio 2014**



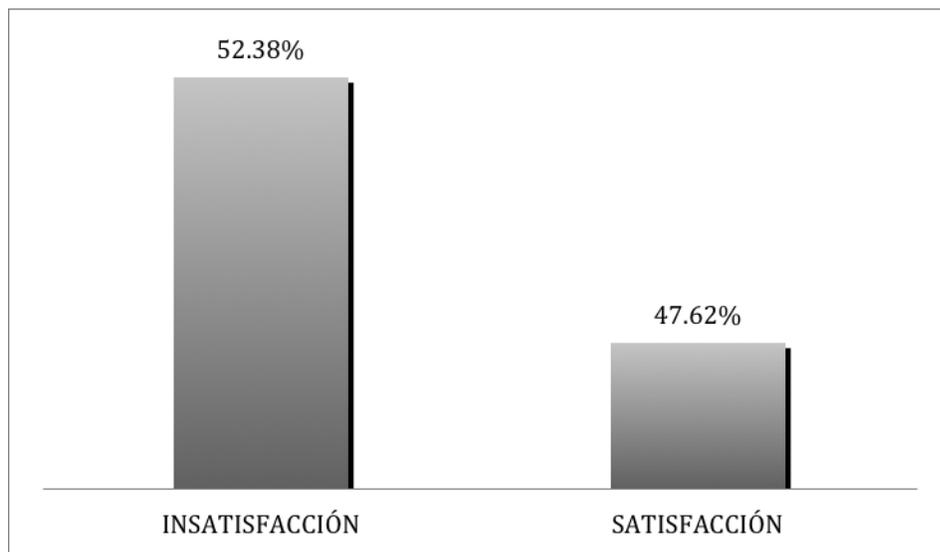
**Fuente:** Investigación de campo, junio 2014

De acuerdo a la información recibida los colaboradores indican que no se sienten satisfechos ya que el jefe no tiene el control de la asistencia justamente supervisado, es decir no hay preocupación ni orden estricto del horario en que ingresan y salen los colaboradores, ya que algunos solamente informan que no pueden asistir o no pudieron firmar en su momento y posteriormente firman como todos los demás el día en que tuvieron la inasistencia o impuntualidad, generando descontento en la mayoría del personal y provocando la falta de lealtad y respeto al horario de trabajo.

El personal informa que se sienten insatisfechos debido a que algunos de los problemas existentes, se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas, por el contrario a otros problemas no se les pone la atención debida para su resolución. De tal manera que los colaboradores no sienten la libertad ni confianza suficiente hacia al jefe, cuando están en desacuerdo con los procesos para la resolución de los problemas, así como se encuentran en desacuerdo con los procesos de desarrollo del trabajo y con algunos otros aspectos, como el vestuario e higiene personal de algunos compañeros, ya que para ellos no son los más adecuados. Esto por temor a la reacción que el jefe pueda tener, como por ejemplo, la falta de atención. De tal manera que lo manifiestan con actitudes y gestos de inconformidad en sus labores y actividades.

#### 2.2.3.4 Políticas y administración de la institución

**Gráfica 9**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Dirección General de Docencia**  
**División de Desarrollo Académico**  
**Porcentaje de Satisfacción del Personal con Relación a**  
**las Políticas y Administración de la Institución (Comunicación)**  
**junio 2014**



**Fuente:** Investigación de campo, junio 2014

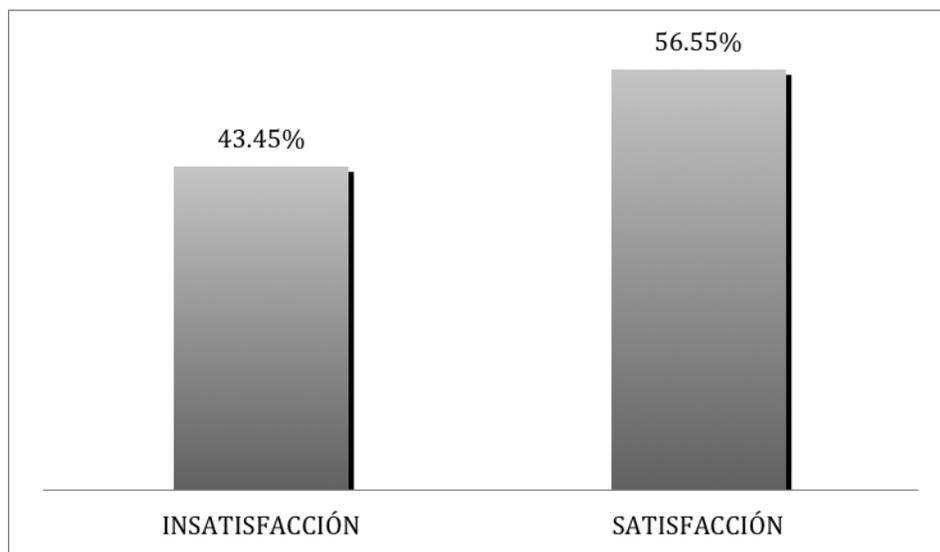
El personal se siente satisfecho con la información que reciben, puesto que muchas veces es por medio de correos electrónicos que reciben instrucciones de los jefes o bien de los mismos compañeros y consideran que existe deficiente redacción, indican que la información muchas veces no es la correcta ni exacta para realizar el trabajo, por lo que no comprenden claramente lo que se les solicita.

Informan también que el jefe asigna actividades laborales pero no explica el objetivo de la información o resultado del trabajo que se necesita, indicando que la mayoría de las veces se les solicita con poco tiempo realizar trabajos y opiniones que necesitan concentración más de lo normal, puesto que son documentos que contienen información confidencial y delicada.

Indican que la información que se necesita de otras dependencias o unidades académicas para realizar sus labores, no se consigue clara e inmediatamente debido a que la deben solicitar ellos mismos, indicando que debiera ser el jefe inmediato o jefe de la División quien interceda solicitando la información completa y necesaria antes de dar las instrucciones que para ellos es incomprensible. Esto es derivado de los procesos que recorren varias dependencias son muy tardados para entregar información, por lo que se dan casos en los que existe atrasos en la entrega de opiniones o investigaciones, ocasionando malestar entre ellos mismos y el público en general al que atienden. Esto provoca que los problemas existentes no se solucionen, sino que al contrario, sean cada vez más frecuentes y que el personal no realice las actividades laborales con efectividad ante el cliente interno y externo, los colaboradores por lo tanto no brindan los resultados esperados.

### 2.2.3.5 Seguridad en el empleo

**Gráfica 10**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Dirección General de Docencia**  
**División de Desarrollo Académico**  
**Porcentaje de Satisfacción del Personal con Relación a**  
**la Seguridad en el Empleo**  
**junio 2014**



**Fuente:** Investigación de campo, junio 2014

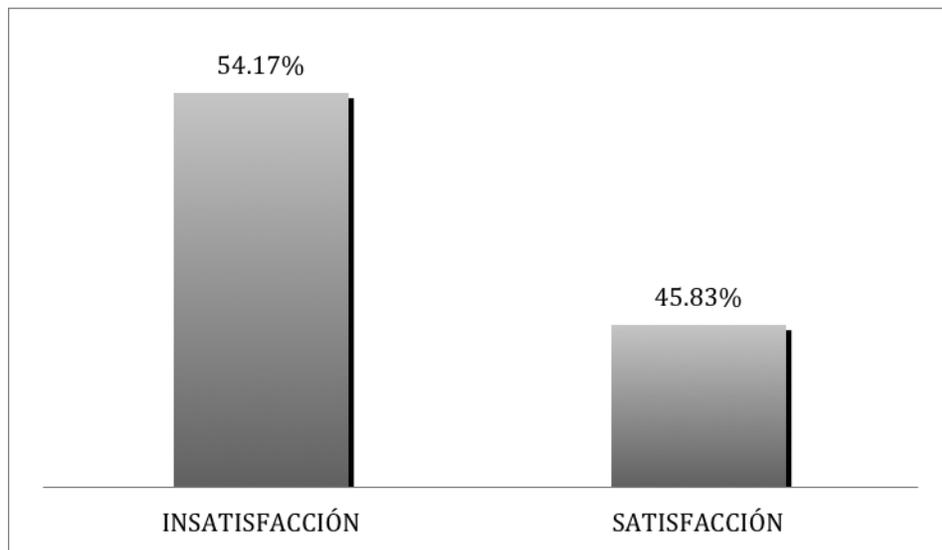
La gráfica muestra la insatisfacción del personal, ya que los procedimientos para la revisión de quejas no son los adecuados. Informan que no pueden expresar con confianza su inconformidad. Además el personal indica que no se toman las medidas necesarias para que deje de existir privilegios con algunos trabajadores de la División de Desarrollo Académico, y que día con día son más evidentes las preferencias hacia algunos compañeros.

Sin embargo, algunos de ellos se encuentran satisfechos debido a que la División de Desarrollo Académico es una dependencia de la Dirección General de Docencia de la Universidad de San Carlos de Guatemala y ésta es un patrono estatal, existen políticas de contratación bastante claras y específicas, por lo que es bastante difícil que pueda existir un despido injustificado, si no se siguen los procedimientos establecidos en el documento denominado Leyes y Reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala. La mayoría de personal está contratado por tiempo indefinido, es decir que los salarios del personal se encuentran contemplados en el presupuesto anual de la División de Desarrollo Académico y solamente algunos tienen contrato por tiempo determinado.

Además, gozan de prestaciones establecidas por el patrono como diferidos, bono 14, aguinaldo, vacaciones calendarizadas para los profesores de la División de Desarrollo Académico y las vacaciones de fin de año que brinda la Universidad de San Carlos de Guatemala.

### 2.2.3.6 Condiciones de trabajo

**Gráfica 11**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Dirección General de Docencia**  
**División de Desarrollo Académico**  
**Porcentaje de Satisfacción del Personal con Relación a las**  
**Condiciones de Trabajo**  
**junio 2014**



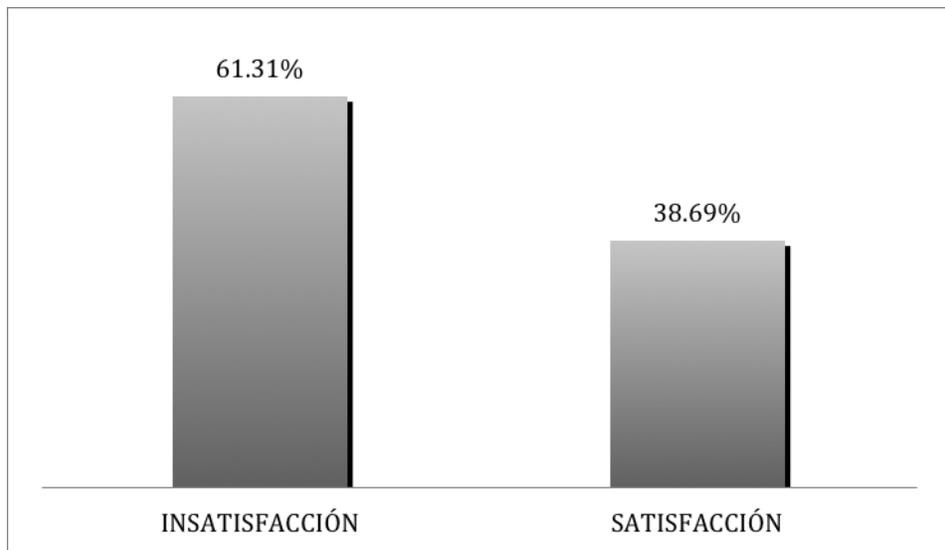
**Fuente:** Investigación de campo, junio 2014

La División de Desarrollo Académico, está ubicada en el segundo nivel del ahora denominado Antiguo Edificio de la Escuela de Ciencias Lingüísticas – CALUSAC- y la mayoría de clientes externos no reconocen este edificio como la División de Desarrollo Académico, sino como –CALUSAC-, por lo que no es fácil ubicar las oficinas fácilmente.

Es uno de los edificios más antiguos con los que cuenta la Universidad de San Carlos de Guatemala, no cuenta con rutas de evacuación en caso de desastres naturales o emergencias y el personal demuestra su insatisfacción por la falta de las mismas. Expresan también, que el mal estado de la pintura en los espacios interiores de las oficinas no contribuyen a la buena imagen de la División, así como la iluminación, ventilación y temperatura no son las adecuadas para la realización cómoda y aceptable del trabajo que realizan, es un edificio que se encuentra bastante deteriorado.

#### 2.2.3.7 Remuneración

**Gráfica 12**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Dirección General de Docencia**  
**División de Desarrollo Académico**  
**Porcentaje de Satisfacción del Personal con Relación a**  
**la Remuneración**  
**junio 2014**



**Fuente:** Investigación de campo, junio 2014

De acuerdo a la información proporcionada, los colaboradores demuestran estar insatisfechos porque no reciben beneficios económicos de acuerdo al esfuerzo y trabajo realizado, ya que el presupuesto de la Institución es escaso y no hay ningún tipo de reconocimiento económico.

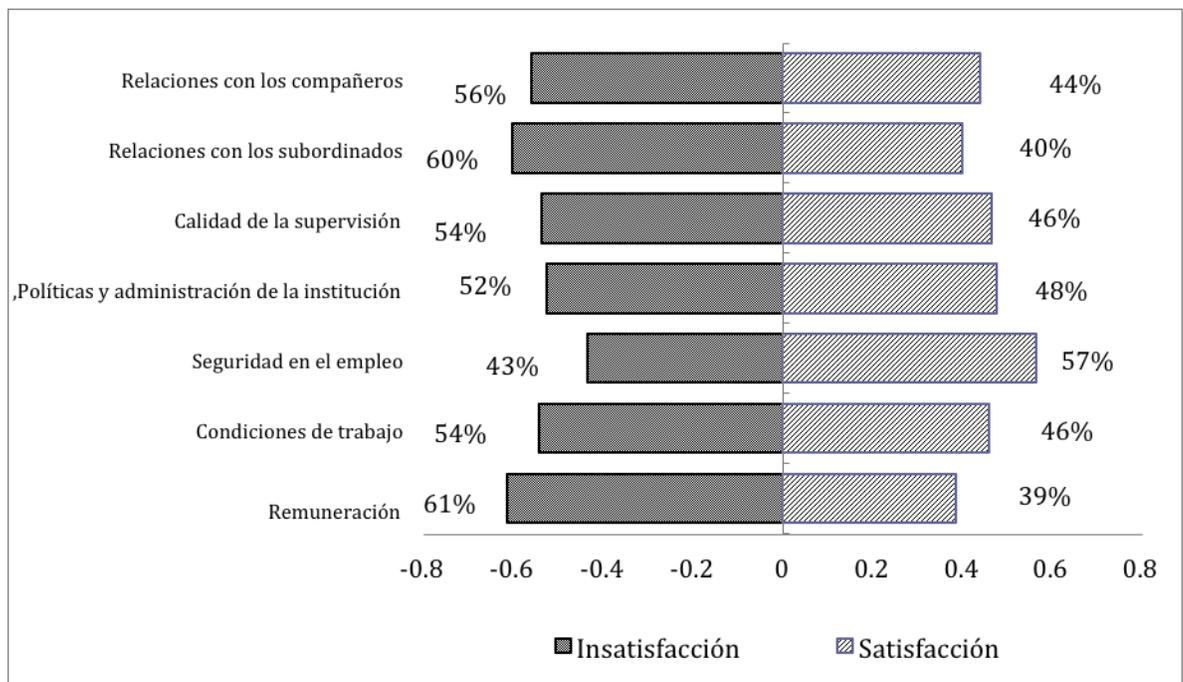
Por otro lado de acuerdo a material de apoyo que fue entregado para tomarlo en cuenta en el análisis de los resultados de investigación llamado “Opinión del Personal Administrativo y Académico de la División de Desarrollo Académico, (Informe Final)”, informan que las remuneraciones no económicas, no se ven reflejadas ya que las autoridades no promueven actividades de convivencia o motivacionales, sin que existan protocolos ni programas académicos. Es decir no tienen excursiones o viajes que satisfagan algunas de las necesidades de convivencia para motivarlos, así como para tener contacto y conocimiento del personal que puede ser dado de alza o baja en la División. Manifiestan que podrían ser muy buenas oportunidades para conocerse mejor entre ellos mismos, mejorar las relaciones interpersonales y establecer criterios para poder lograr los objetivos de la División. Además expresan que son muy pocas las veces que les brindan oportunidades para participar en cursos o seminarios gratuitos como reconocimiento al esfuerzo del trabajo realizado, pero siempre en beneficio y para lograr los objetivos de la División.

No está demás informar que es difícil realizar ajustes a los salarios, respecto a las remuneraciones, derivado de que año con año el presupuesto ha sido recortado, y es el Consejo Superior Universitario el órgano que decide y toma en cuenta el presupuesto establecido para poder hacer dichos ajustes.

### 2.3 Análisis e interpretación de resultados

A continuación se muestra el cuadro de índices de satisfacción e insatisfacción laboral, el cual contiene cada uno de los factores evaluados en el cuestionario utilizado en la investigación realizada en la División de Desarrollo Académico. (Ver anexo 5).

**Gráfica 13**  
**Resumen**



**Fuente:** Investigación de campo, junio 2014

Después de analizar los resultados, se estableció que la variable de insatisfacción más alta es la de remuneración con un 61.31% y como se hace la aclaración en la gráfica 11, nuevamente se informa existe gran dificultad de realizar ajustes a los salarios, derivado de que año con año el presupuesto ha sido disminuido para la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo que no puede realizarse una propuesta para aumentar el presupuesto de la Universidad.

Por tal razón, se tomará como índice de mayor insatisfacción la siguiente variable con mayor porcentaje que es la variable de relaciones con los subordinados la cual tiene un 60.12% de insatisfacción, en la cual el personal manifiesta su descontento e inconformidad y se evidencia en actitudes negativas.

Existe un nivel bajo de compañerismo, además manifiestan su insatisfacción por la escasa aplicación de reconocimientos hacia sus labores, indican que no existen relaciones laborales adecuadas, las condiciones de trabajo no les permiten realizar sus actividades de manera óptima y por ende no realizan mayor esfuerzo para realizar con eficiencia sus actividades diarias.

Con base en lo anterior, se establece que al no realizar acciones para contrarrestar los efectos que ocasiona la insatisfacción laboral en los colaboradores de la División de Desarrollo Académico, la cual incide en que no brinden su máximo potencial de trabajo al momento de realizar sus actividades laborales y por ello existan actitudes negativas, lo que dificulta el logro de las metas y objetivos.

No obstante, se puede afirmar que es necesario implementar acciones efectivas que contribuyan a elevar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, por lo que se presenta la propuesta de programa de satisfacción laboral en el capítulo siguiente.

**CAPÍTULO III**  
**PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA**  
**DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO DE LA DIRECCIÓN**  
**GENERAL DE DOCENCIA, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE**  
**GUATEMALA**

3.1 Presentación del programa

En el presente capítulo se abordan los aspectos relacionados con la herramienta administrativa propuesta a través de un programa de satisfacción laboral, con el que se pretende generar un cambio positivo en las actitudes negativas que los colaboradores manifiestan.

El mismo contiene la justificación, objetivos, alcances y recursos, el diseño de la propuesta, la implementación o metodología a usar, la evaluación, seguimiento y el costo de implementación.

La propuesta se elaboró con base en los factores evaluados en el diagnóstico de satisfacción laboral, presentado en el cuadro número 1, en el cual se revelan los índices más altos de insatisfacción en orden descendente, siendo los siguientes: remuneración, relaciones con los subordinados, relaciones con los compañeros, condiciones de trabajo, calidad de la supervisión, políticas y administración de la institución (comunicación) y seguridad en el empleo.

3.2 Justificación del programa

Disponer de un equipo de trabajo satisfecho, se traduce literalmente en un incremento notable de la productividad, siendo la satisfacción una herramienta propositiva para potenciar el rendimiento laboral.

Con empleados satisfechos, se facilitan los cambios que puedan producirse en la División de Desarrollo Académico, reduciendo la actitud de resistencia y el tiempo de adaptación a los mismos, reforzando los comportamientos positivos y finalmente, elevando la autoestima de los integrantes de la División de Desarrollo Académico.

El no realizar acciones que disminuyan la insatisfacción laboral que presenta el personal de la División, genera riesgo de perder el prestigio que actualmente tiene de la Dirección General de Docencia y por ende el prestigio de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El programa ofrece beneficios para el trabajador, aumentando su satisfacción laboral y para la institución, ya que como resultado de que el colaborador se sienta satisfecho y tenga cubiertas sus necesidades, éste responderá positivamente, beneficiando finalmente a la División de Desarrollo Académico.

### 3.3 Objetivos del programa

Se describen los fines principales de la propuesta del programa de satisfacción laboral para la División de Desarrollo Académico.

#### 3.3.1 Objetivo general

Elevar el nivel de satisfacción laboral a través de estrategias que contienen los objetivos propios de cada factor e implementando los planes de acción con las actividades propuestas, así como promover el desarrollo eficiente de los colaboradores de la División de Desarrollo Académico, ubicada en la Universidad de San Carlos de Guatemala, zona 12, a través de acciones sugeridas en la presente propuesta de programa de satisfacción laboral.

### 3.3.2 Objetivos específicos

- Reconocer el esfuerzo de los colaboradores en el desempeño de sus actividades que permita un incremento en el sentimiento de pertenencia hacia la institución.
- Mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores del área objeto de estudio y de esta manera se pueda alcanzar un trabajo en equipo de manera armoniosa y eficiente.
- Mejorar la calidad de vida de los colaboradores de la División de Desarrollo Académico, a través del fomento de actividades necesarias que controlen y minimicen los aspectos negativos respecto a las condiciones de trabajo.

### 3.4 Alcances del programa

El presente programa fue elaborado con base a las necesidades específicas del personal que labora en la División de Desarrollo Académico, el cual se pretende alcanzar en el transcurso de 1 año de aplicación del mismo.

Se busca elevar el grado de satisfacción del personal, siendo el eje principal la satisfacción laboral del recurso humano. Se considera que a mayor satisfacción del personal el nivel de eficiencia irá en aumento.

Al conocer las necesidades del personal, de forma planificada y precisa se generará un cambio de actitud en los colaboradores, incrementando el nivel de satisfacción laboral y se contribuirá al logro de los objetivos propuestos en la División de Desarrollo Académico, de tal manera que sean beneficiados con la implementación de dicho programa.

### 3.5 Descripción del contenido de la propuesta

A continuación se describen las tres fases que están relacionadas con los factores evaluados y que obtuvieron insatisfacción.

#### 3.5.1 Fase I: Diseño

La primera fase del programa de satisfacción laboral, consiste en diseñar las estrategias para que el jefe de la División de Desarrollo Académico, conozca la importancia que tiene el estudio de la insatisfacción laboral que existe en la División, de manera que esté convencido y comprometido con el desarrollo y funcionamiento del mismo, después de analizar las estrategias propuestas.

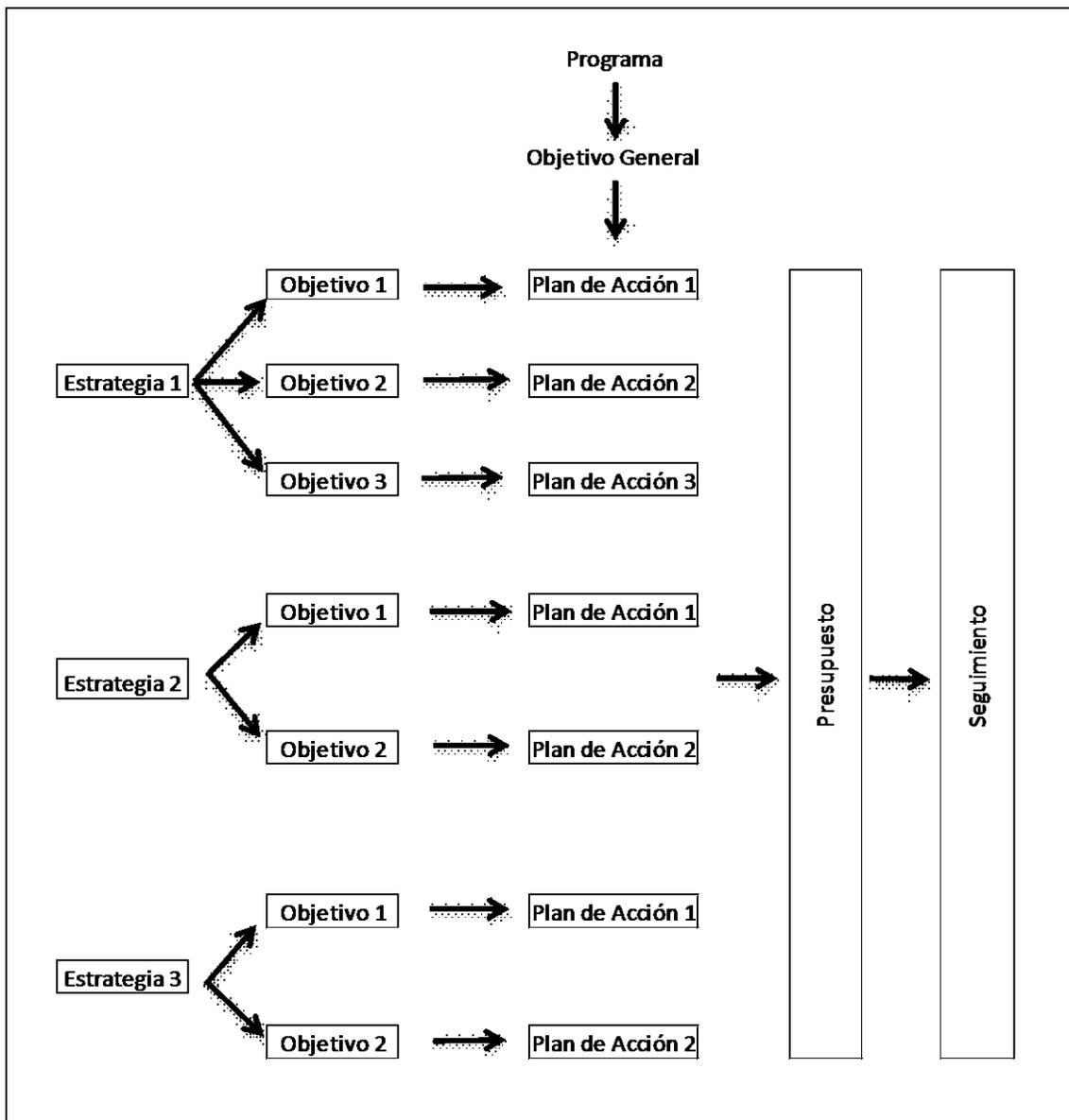
Derivado de cada una de las estrategias se tomará como objetivo cada uno de los factores evaluados, los cuales están incluidos en cada estrategia según sea el caso y objetivo de la estrategia.

Posteriormente cada objetivo (factor evaluado), tendrá un plan de acción como propuesta.

Cada una de las estrategias incluye en el plan de acción el presupuesto estimado y posteriormente se deberá dar el seguimiento de cada uno de los planes propuestos.

Se pretende lograr que la mayoría de los colaboradores realicen sus actividades asignadas con pasión, que se sientan identificados con la institución y que se sientan con responsabilidad y dinamismo para el desarrollo de sus actividades.

**Esquema 1**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Dirección General de Docencia**  
**División de Desarrollo Académico**  
**Diseño del Programa de Satisfacción Laboral para el Personal**  
**junio 2014**



Fuente: Elaboración propia, año 2014

### 3.5.1.1 Recursos

Los recursos que se consideran necesarios para la implementación y el éxito de la propuesta son los siguientes:

#### a) Humanos

- Jefe de la División de Desarrollo Académico
- Jefes de Departamentos de la División de Desarrollo Académico
- Personal de la División de Desarrollo Académico

#### b) Institucionales

La implementación de algunas acciones del programa de satisfacción laboral, se trabajarán en conjunto con otras instituciones:

- Universidad de San Carlos de Guatemala
- Empresas que ofrecen servicio de asesoría

#### c) Mobiliario y equipo

Para llevar a cabo el programa de satisfacción laboral, se realizará en las instalaciones de la División de Desarrollo Académico, las reuniones trimestrales, reuniones de capacitación, evaluación de las actividades y otras relacionadas con el cumplimiento del programa. Se utilizará el espacio del Aula Virtual “Dr. Carlos González Orellana”, de la División de Desarrollo Académico, cuya capacidad es para 50 personas, cuenta con varias mesas de trabajo, sillas, computadoras personales que puede llevar cada asistente y equipo multimedia.

#### d) Papelería y útiles

Se utilizarán papelería y útiles necesarios para el desarrollo del programa.

#### e) Recursos financieros

Debido a los escasos recursos financieros con los que cuenta la División de Desarrollo Académico será necesario pedir apoyo a la Dirección General de Docencia, el financiamiento para las actividades que no se puedan cubrir con sus propios recursos.

### 3.5.1.2 Estrategias de satisfacción

#### a) Estrategia de desarrollo laboral

Contiene acciones como actividades recreativas y de convivencia, además posee como finalidad primordial, incrementar en un año el sentimiento de pertenencia y compromiso de los colaboradores hacia la División objeto de estudio a través del otorgamiento de reconocimientos por el esfuerzo que realizan en sus actividades de manera eficiente, mejorar las condiciones de trabajo y la seguridad en el empleo. Por lo que contiene una serie de elementos necesarios para su aplicación tales como: unidad responsable, objetivo, recursos humanos, físicos y financieros, entre otros.

- Objetivo 1 (Factor: Reconocimiento)

Lograr que los colaboradores de la División de Desarrollo Académico, perciban que la labor que realizan dentro de la Institución es reconocida, valorada y apreciada.

- Objetivo 2 (Factor: Condiciones de trabajo)

Realizar un trabajo intensivo para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales de la División de Desarrollo Académico, que propicien la tranquilidad y garanticen los medios técnicos necesarios para la realización del trabajo de los colaboradores.

- Objetivo 3 (Factor: Seguridad en el empleo)

Promover un enfoque laboral estable, respecto a la igualdad de trato a los colaboradores, sin privilegios y con procedimientos para atender las quejas, con el fin de crear cierto nivel de seguridad en relación a las quejas que se reciban en la Jefatura.

#### b) Estrategia de relaciones interpersonales

Contiene acciones a realizar con el objetivo de lograr en un período de tiempo de un año, que los colaboradores de la División objeto de estudio, mejoren las relaciones de compañerismo, relaciones con los subordinados y que se obtengan mejores resultados a través del trabajo en equipo. Para ello se detallan aspectos como: la unidad responsable, descripción de talleres y mesas redondas sobre el valor del compañerismo, así como el reconocimiento de parte de los jefes hacia los subordinados de las virtudes y potencial que poseen y el trato con sensibilidad humana que se merecen como seres humanos.

- Objetivo 1 (Factor: Relaciones con los subordinados)

Crear un ambiente laboral agradable con la participación activa de los subordinados, generando un ambiente de mutuo respeto.

- Objetivo 2 (Factor: Relaciones con los compañeros)

Fomentar un ambiente de cooperación y compañerismo, que permita desarrollar habilidades de trabajo en equipo, generando un ambiente de mutuo respeto sin divisiones.

#### c) Estrategia de dirección

Contiene acciones para realizar en el período de un año y de esta manera aumentar la supervisión de manera justa a los problemas y encontrar soluciones factibles en los procesos de comunicación con los colaboradores.

- Objetivo 1 (Factor: Calidad de la supervisión)

Diseñar procesos que permitan una supervisión encaminada a la mejora continua.

- Objetivo 2 (Factor: Políticas y administración de la institución (comunicación))

Promover los canales de comunicación para fomentar la participación de los empleados.

### 3.5.2 Fase II: Implementación del programa (plan de acción)

A continuación se presentan los planes de acción que enmarcan las actividades a realizarse para alcanzar los objetivos del programa de satisfacción laboral.

**Cuadro 1**  
**Plan de Acción 1 (Factor: Reconocimiento)**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> División de Desarrollo Académico de la Dirección General de Docencia, Universidad de San Carlos de Guatemala									
<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b> Estrategia de Desarrollo Laboral									
Objetivo del Plan: Establecer las actividades necesarias para poder implementar la propuesta de solución a corto y mediano plazo en un cien por ciento.									
No.	ACTIVIDAD	RESULTADOS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR DE MEDICIÓN	COSTOS	PRESUPUESTO	
1	Otorgar becas de estudio del idioma inglés en la Escuela de Ciencias Lingüísticas -CALUSAC-	Personal con habilidad para comunicarse en el idioma inglés	<b>5 becas al año</b>	División de Desarrollo Académico	anual	No. de personal con el dominio del idioma inglés	Q. 170.00 por bimestre	Q. 5,100.00	
2	Otorgar becas de estudio para la Actualización Tecnológica Office 2007, en el Centro de estudios IMB-PC	Personal con conocimientos y prácticas de cursos actualizados de Office	5 becas al año	División de Desarrollo Académico	anual	No. de personal con el dominio en el uso de Office 2007	Q. 425.00 mensuales por 7 meses de duración de los cursos	Q. 14,875.00	
3	Estimular a los colaboradores de forma verbal y a través de la entrega de reconocimiento (carta)	Colaboradores incentivados	2 reconocimientos al año	División de Desarrollo Académico	anual	No. de personal con sentimiento de responsabilidad y compromiso en sus labores Iniciativa, creatividad y eficiencia en la realización de sus actividades	papelaría y útiles de oficina Q. 500.00	Q. 1,000.00	
4	Evaluar los alcances de lo realizado en las actividades	Evaluar todo lo realizado	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta trimestralmente	División de Desarrollo Académico	trimestral	Cantidad de colaboradores beneficiados	A establecer por la Institución	A establecer por la Institución	
Cantidad en letras: Veinte mil novecientos setenta y cinco quezales exactos.								<b>Q. 20,975.00</b>	

**Cuadro 2**  
**Plan de Acción 2 (Factor: Condiciones de trabajo)**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> División de Desarrollo Académico de la Dirección General de Docencia, Universidad de San Carlos de Guatemala <b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b> Estrategia de Desarrollo Laboral <b>Objetivo del Plan:</b> Establecer las actividades necesarias para poder implementar la propuesta de solución a corto y mediano plazo en un cien por ciento.									
No.	ACTIVIDAD	RESULTADOS	Metas	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR DE MEDICIÓN	COSTOS	PRESUPUESTO	
1	Realizar la baja del inventario de bienes en desuso	Generar espacios Buena imagen de las oficinas interiores	1 vez al año	División de Desarrollo Académico	anual	No. de bienes inventariados Metros cuadrados de espacio libre	_____	_____	
2	Traslado de archivo muerto ubicados en oficinas y baños	Aprovechamiento de los espacios interiores Evitar acinamientos en las oficinas	1 vez al año	División de Desarrollo Académico Archivo General USAC	anual	Archivo muerto sin necesidad de uso, trasladado al archivo general	_____	_____	
3	Compra de mobiliario (sillas) y equipo moderno (computadora)	Personal satisfecho Mobiliario en buen estado y equipo de cómputo actualizado	única vez	División de Desarrollo Académico	anual	No. de personas con mobiliario y equipo nuevo	Sillas para los 42 colaboradores Q. 28,980.00 Computadoras para 25 colaboradores Q. 195,000.00	Q223,980.00	
4	Trabajo de mantenimiento preventivo de cables de corriente eléctrica y pintura	Buena imagen de las oficinas Evitar el riesgo de accidentes involuntarios	anual	División de Desarrollo Académico División de Servicios Generales Departamento de Mantenimiento-USAC-	anual	Metros lineales de cableado con mantenimiento preventivo Metros cuadrados de pintura en buen estado (paredes)	Pintura Q. 2,000.00 Mantenimiento cableado Q. 3,000.00	Q5,000.00	
5	Evaluar los alcances de lo realizado en las actividades	Evaluar todo lo realizado	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta trimestralmente	División de Desarrollo Académico	trimestral	Cantidad de colaboradores beneficiados	A establecer por la Institución	A establecer por la Institución	
Cantidad en letras: Doscientos veintiocho mil novecientos ochenta quetzales exactos.								<b>Q228,980.00</b>	

**\*Nota:** Es importante mencionar que debido a que la Universidad cuenta con la División de Servicios Generales y ésta con el Departamento de Mantenimiento, La División de Desarrollo Académico, solamente solicitaría los servicios necesarios y no tendría ningún costo para la División. Sin embargo se realizaron cotizaciones con empresas de servicios privados para poder contar con un aproximado de costos, respecto al trabajo de mantenimiento preventivo de cables de corriente eléctrica y pintura de espacios interiores.

**Cuadro 3**  
**Plan de Acción 3 (Factor: Seguridad en el empleo)**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> División de Desarrollo Académico de la Dirección General de Docencia, Universidad de San Carlos de Guatemala <b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b> Estrategia de Desarrollo Laboral <b>Objetivo del Plan:</b> Establecer las actividades necesarias para poder implementar la propuesta de solución a corto y mediano plazo en un cien por ciento.							
No.	ACTIVIDAD	RESULTADOS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR DE MEDICIÓN	PRESUPUESTO
1	Realizar reuniones de trabajo para concientizar a los Jefes de la División	Jefes involucrados, convencidos y comprometidos con el desarrollo laboral y funcionamiento del mismo Autoridades que acepten que el personal administrativo ponga en práctica lo aprendido en capacitaciones	2 veces al año	División de Desarrollo Académico	anual	No. de decisiones tomadas respecto a las necesidades de cambios positivos para lograr los objetivos de la División de Desarrollo Académico	Q200.00
2	Monitoreo para el control de conflictos y quejas	Personal satisfecho con el control de quejas y procedimientos para resolución de conflictos	Revisión de quejas tres veces al año	División de Desarrollo Académico	anual	No. de conflictos resueltos. Número de personas con comportamientos positivos. No. de quejas con solución	Q600.00
3	Evaluar los alcances de lo realizado en las actividades	Evaluar todo lo realizado	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta trimestralmente	División de Desarrollo Académico	trimestral	Cantidad de colaboradores beneficiados	A establecer por la Institución
Cantidad en letras: Ochocientos quetzales exactos.							<b>Q800.00</b>

**Cuadro 4**  
**Plan de Acción 4 (Factor: Relaciones con los subordinados)**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> División de Desarrollo Académico de la Dirección General de Docencia, Universidad de San Carlos de Guatemala									
<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b> Estrategia de Relaciones Interpersonales									
Objetivo del Plan: Establecer las actividades necesarias para poder implementar la propuesta de solución a corto y mediano plazo en un cien por ciento.									
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>INDICADOR DE MEDICIÓN</b>	<b>COSTOS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	
1	Organización de viajes para la recreación de los colaboradores	Personal con respeto hacia los jefes Personal comprometido y motivado para la realización de los objetivos propuestos	2 viajes	División de Desarrollo Académico	anual	No. de personas comprometidas No. de personas con actitudes positivas y respeto hacia los demás	Q11,000.00	Q22,000.00	
2	Realización de gestiones de financiamiento para invitar a expertos en las relaciones interpersonales y el trato hacia los subordinados	Jefes con actitudes más humildes y tratos sensibles hacia los subordinados Equidad en la distribución de equipo Descentralización de responsabilidades	3 invitados expertos en capacitación	División de Desarrollo Académico	anual	No. de personas con positivismo y satisfacción respecto a su trabajo	Q1,500.00	Q4,500.00	
3	Evaluar los alcances de lo realizado en las actividades	Evaluar todo lo realizado	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta trimestralmente	División de Desarrollo Académico	trimestral	Cantidad de colaboradores beneficiados	A establecer por la Institución	A establecer por la Institución	
Cantidad en letras: Quince mil ciento veinticinco quetzales exactos.									<b>Q26,500.00</b>

**Cuadro 5**  
**Plan de Acción 5 (Factor: Relaciones con los compañeros)**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: División de Desarrollo Académico de la Dirección General de Docencia, Universidad de San Carlos de Guatemala								
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: Estrategia de Relaciones Interpersonales								
Objetivo del Plan: Establecer las actividades necesarias para poder implementar la propuesta de solución a corto y mediano plazo en un cien por ciento.								
No.	ACTIVIDAD	RESULTADOS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR DE MEDICIÓN	COSTOS	PRESUPUESTO
1	Realizar mesas redondas o reuniones de trabajo para concientizar a los colaboradores	Personal dispuesto a contribuir a lograr los objetivos de la División personal motivado para mejorar el nivel de relaciones a nivel interdepartamental Cambios actitudinales en los colaboradores Evasión de chismes y especulaciones que crean desconfianza	4 reuniones	División de Desarrollo Académico	anual	No. de personal interesado en la superación y bienestar de la División de Desarrollo Académico	papelaría y útiles de oficina Q.300.00	Q1,200.00
2	Realizar talleres de redacción, lenguaje y ortografía	Personal preparado para la redacción buena ortografía de documentos	3 Talleres	División de Desarrollo Académico	anual	No. de personas con conocimientos de redacción, lenguaje y ortografía adecuada	papelaría y útiles de oficina Q300.00	Q900.00
3	Evaluar los alcances de lo realizado en las actividades	Evaluar todo lo realizado	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta trimestralmente	División de Desarrollo Académico	trimestral	Cantidad de colaboradores beneficiados	A establecer por la Institución	A establecer por la Institución
Cantidad en letras: Dos mil cien quetzales exactos.								<b>Q 2,100.00</b>

**Cuadro 6**  
**Plan de Acción 6 (Factor: Calidad de la supervisión)**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: División de Desarrollo Académico de la Dirección General de Docencia, Universidad de San Carlos de Guatemala								
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: Estrategia de Dirección								
Objetivo del Plan: Establecer las actividades necesarias para poder implementar la propuesta de solución a corto y mediano plazo en un cien por ciento.								
No.	ACTIVIDAD	RESULTADOS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR DE MEDICIÓN	COSTOS	PRESUPUESTO
1	Realizar reuniones de concientización, a través de talleres y mesas redondas	Jefes y colaboradores comprometidos a la mejora continua y para alcanzar el logro de los objetivos de la División de Desarrollo Académico Promover oportunidades de actualización y capacitación a nivel universitario, nacional e internacional	2 veces al año	División de Desarrollo Académico	anual	No. de personas con cambios positivos para lograr los objetivos de la División de Desarrollo Académico	papelaría y útiles de oficina Q200.00	Q400.00
2	Implementación de herramientas para el monitoreo y seguimiento de las funciones de los trabajadores -Ver Anexo 1	Promover la consideración del colaborador como un individuo pleno y capaz de expresarse con libertad respecto a los inconvenientes que puedan existir dentro de la División de Desarrollo Académico	2 veces al año	División de Desarrollo Académico	anual	No. de personas con conocimientos de identificación, manejo y resolución de conflictos y para la toma de decisiones	papelaría y útiles de oficina Q400.00	Q800.00
3	Evaluar los alcances de lo realizado en las actividades	Evaluar todo lo realizado	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta trimestralmente	División de Desarrollo Académico	trimestral	Cantidad de colaboradores beneficiados	A establecer por la Institución	A establecer por la Institución
Cantidad en letras: Mil doscientos quetzales exactos.								<b>Q1,200.00</b>

**Cuadro 7**  
**Plan de Acción 7 (Factor: Políticas y administración de la institución (comunicación))**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> División de Desarrollo Académico de la Dirección General de Docencia, Universidad de San Carlos de Guatemala								
<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b> Estrategia de Dirección								
<b>Objetivo del Plan:</b> Establecer las actividades necesarias para poder implementar la propuesta de solución al corto y mediano plazo en un cien por ciento.								
No.	ACTIVIDAD	RESULTADOS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR DE MEDICIÓN	COSTOS	PRESUPUESTO
1	Realizar reuniones para la concientización del conocimiento de las políticas y administración de la institución	Jefes y colaboradores comprometidos a la mejora continua y para alcanzar el logro de los objetivos de la División de Desarrollo Académico	2 veces al año	División de Desarrollo Académico	anual	No. de personas concientizadas y comprometidos a la mejora continua	papelaría y útiles de oficina Q400.00	Q800.00
2	Realización de talleres para diseño de las políticas de la División de Desarrollo Académico * Ver Anexo 2	Alinear el comportamiento de los colaboradores hacia la visión de la División de Desarrollo Académico	2 veces al año	División de Desarrollo Académico	anual	No. de personas con mayores y mejores conocimientos y comunicación para el logro de los objetivos y que puedan establecer mejores canales de comunicación No. de políticas propuestas	papelaría y útiles de oficina Q 400.00	Q800.00
3	Evaluar los alcances de lo realizado en las actividades	Evaluar todo lo realizado	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta trimestralmente	División de Desarrollo Académico	trimestral	Cantidad de colaboradores beneficiados	A establecer por la Institución	A establecer por la Institución
Cantidad en letras: Mil seiscientos quetzales exactos.							<b>Q1,600.00</b>	

### 3.5.3 Fase III: Evaluación y seguimiento del programa

Después de implementar la propuesta del programa de satisfacción laboral será necesario contar con procedimientos de evaluación y seguimiento periódico de dicho programa, el cual medirá el grado de satisfacción que genera dentro de institución y el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

Por tal razón los procedimientos a seguir para la evaluación y seguimiento serán: planificar, controlar, corregir y evaluar cada uno de los planes de acción.

Asimismo se utilizarán los siguientes instrumentos:

#### a) Cuestionarios

El instrumento propuesto para evaluar la efectividad de las estrategias de satisfacción, consiste en el cuestionario de satisfacción laboral, el cual busca reflejar o documentar las actitudes o condiciones presentes. Esto significa intentar describir en qué situación se encuentran los colaboradores de la División de Desarrollo Académico, en el momento en que se realiza la encuesta. (Anexo 3)

#### b) Entrevistas con jefes

Evaluación del jefe inmediato en la cual se realizan cuestiones o preguntas en las cuales califica y da opinión general respecto a lo preguntado.

#### c) Guías informativas

Tiene por objetivo el fin de conducir, encaminar o dirigir para lograr los objetivos de la División de Desarrollo Académico. (Anexo 4)

Al evaluar los resultados que se alcancen de la ejecución del programa, los planes de acción deberán modificarse y adaptarse a las nuevas necesidades, para obtener los beneficios de manera que los resultados positivos se reflejen y exista disminución de índices de insatisfacción laboral.

### 3.6 Costo de la implementación del programa

A continuación se presenta el costo aproximado de la implementación del programa de satisfacción laboral para el personal de la División de Desarrollo Académico, el cual cubre cada fase descrita anteriormente, tomando como base las cotizaciones de los cursos de inglés y de office 2007, cotizaciones de sillas y computadoras, así como los viajes, invitados expertos y mantenimiento, presentadas por las empresas oferentes y los precios más bajos.

**Cuadro 8**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Dirección General de Docencia**  
**División de Desarrollo Académico**  
**Costo de Implementación del Programa de Satisfacción Laboral para el**  
**Personal**  
**junio 2014**

<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
Remuneración	Q. 20,975.00
Condiciones de Trabajo	Q. 228,980.00
Seguridad en el Empleo	Q. 800.00
Relaciones con los Subordinados	Q. 26,500.00
Relaciones con los Compañeros	Q. 2,100.00
Calidad de la Supervisión	Q. 1,200.00
Políticas y Administración de la institución (comunicación)	Q. 2,400.00
<b>Monto Aproximado.....</b>	<b>Q. 282,955.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014

### 3.7 Financiamiento del programa

Los recursos económicos para llevar a cabo la presente propuesta, se sugiere obtenerlos, solicitando al Jefe de la División, autorizar un porcentaje del presupuesto asignado a la División de Desarrollo Académico y en dado caso sean escasos, se sugiere solicitar a la Dirección General de Docencia realizar transferencias o bien correr con los gastos que puedan realizarse para la implementación del programa.

## CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis de los resultados del estudio de satisfacción laboral en la División de Desarrollo Académico, se concluye lo siguiente.

1. La causa principal por la que el personal de la División de Desarrollo Académico, presenta actitudes negativas es se la falta de instrumentos administrativos que contengan lineamientos técnicos o planes de acción que permitan llevar a cabo actividades necesarias para aumentar la satisfacción laboral entre los colaboradores de la División.
2. Las relaciones interpersonales en la División de Desarrollo Académico, son inadecuadas debido a la existencia de conflictos, los cuales influyen negativamente en la relación entre compañeros y jefes, además dificulta el trabajo en equipo eficiente, provocando la insatisfacción, poco interés y apatía en los colaboradores al realizar sus labores.
3. La mayoría de los colaboradores de la División de Desarrollo Académico no se sienten satisfechos porque no se tiene el control necesario de los conflictos existentes, ni la revisión y actualización de los mismos.
4. Actualmente no se realizan revisiones ni actualizaciones periódicas de las situaciones que generan la insatisfacción.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones expuestas anteriormente y con el afán de aportar alternativas de solución para la satisfacción laboral del personal de la División de Desarrollo Académico, se recomienda:

1. Implementar la Propuesta de Programa de Satisfacción Laboral para el Personal de la División de Desarrollo Académico, de la Dirección General de Docencia, Universidad de San Carlos de Guatemala, a través de la aplicación de los planes de acción propuestos para lograr los resultados que se pretenden alcanzar en la División.
2. Impulsar las relaciones interpersonales en los colaboradores de la División de Desarrollo Académico, así también el trabajo en equipo, para aumentar la participación de los colaboradores, mejorar las relaciones entre los compañeros y los subordinados, apoyándose unos a otros, y de esta manera agilizar el sentimiento de la satisfacción laboral.
3. Adoptar las herramientas propuestas para mejorar la satisfacción del personal, llevando el control, revisión y actualización de los conflictos que se presentan entre los compañeros colaboradores de la División de Desarrollo Académico.
4. Implementar los instrumentos estratégicos propuestos, que al ser evaluados nuevamente, permitan una actualización periódica de los mismos, a fin de adecuarlos a los cambios que puedan presentarse.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, R. Javier. 2004. Administración. Edición México. McGraw Hill. 354 p.
2. Chiavento, Idalberto. 2009. Gestión del talento humano. 3a. ed. México. McGraw Hill. 586 p.
3. Davis, Keith / Newstrom W. J. 1999. Comportamiento humano en el trabajo. 10a. ed. México. McGraw Hill. 647 p.
4. Evaluación de la satisfacción laboral (en línea) consultado el 10 de octubre de 2014. Disponible en: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/201a300/ntp\\_212.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/201a300/ntp_212.pdf)
5. Identidad Universitaria. –Guatemala: ISAC-2003—227 p.
6. Institución, (en línea) consultado el 15 de abril de 2012. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Instituci%C3%B3n>
7. Koontz, Harold / Weihrich, Heinz. 2008. Administración una perspectiva global. 13a. ed. México. McGraw Hill. 667 p.
8. Manual de Organización, Dirección General de Docencia, 2006, 315 p.
9. Planeación táctica (en línea) consultada el 06 de mayo de 2014. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/56075519/PLANEACION-TACTICA>

10. Reyes Ponce A. 1995. Administración de empresas teoría y práctica 2a. Parte, Limusa, México. 256 p.
11. Robbins, Stephen. 2004. Comportamiento organizacional. Prentice-Hall, 10a ed. México. 675 p.
12. Satisfacción del cliente (en línea) consultado el 06 de mayo de 2014. Disponible en <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>
13. Universidad, (en línea) consultado el 15 de abril de 2012. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad>.
14. Universidad de San Carlos de Guatemala, Revista Universitaria. 2014. Guatemala cuenta con la usac, 35p.

**ANEXOS**

**ANEXO 1**



**FICHA DE CONTROL DE CONFLICTOS  
DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO**

**No.**

**Fecha:**

**Nombre del colaborador:**

**Departamento:**

**Puesto que desempeña:**

**Nombre del Jefe Inmediato:**

**Asunto:**

---

---

---

---

---

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

---

---

---

---



## SEGUIMIENTO DEL CONFLICTO

**No: de Conflicto:**

**Fecha:**

**Análisis del  
conflicto:** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

**Posibles soluciones:** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

**Acción Disciplinaria:**

---

---

---

---

---

---

**Observaciones:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ANEXO 2



### DISEÑO DE POLÍTICAS

1. Convocatoria al personal
2. Bienvenida
3. Perfil del participante
4. Documentos a utilizar
  - Manual de Organización de la División de Desarrollo Académico –DDA-
5. Taller para elaboración de políticas
6. Formación de equipos
7. Diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) del área
8. Generación de estrategias
9. Alineamiento de estudios con políticas actuales
10. Presentación de políticas
11. Propuesta
12. Plan de acción



### ANEXO 3

## CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO

FECHA: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Conocer la opinión de los colaboradores de la División de Desarrollo Académico para elaborar estrategias de satisfacción laboral que contribuyan a mejorar la calidad de vida del trabajador.

Instrucciones: A continuación encuentra una serie de preguntas que deberá contestar con la mayor honestidad posible por el bien de la División de Desarrollo Académico.

1. ¿Se siente satisfecho de ser un trabajador de la División? Si No

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Han mejorado las condiciones (iluminación, ruido, ventilación, otros) de su área de trabajo, contribuyen favorablemente al realizar sus labores? Si No

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es el estado del equipo que utiliza para realizar su trabajo?

Bueno

Regular

Malo

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Ha mejorado su relación con sus compañeros de trabajo?

Bueno

Regular

Malo

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Continúan los conflictos con sus compañeros de trabajo? Si No

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Comprende ahora toda la información que le transmiten en su área de trabajo? Si No

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Han utilizado nuevos métodos para transmitirle instrucciones o información?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Considera que ha mejorado la relación con su jefe inmediato? Si No

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿De qué manera lo premian ahora por su buen desempeño?

---

---

---

10. ¿Ha recibido reconocimientos por su buen desempeño actualmente? Si No

¿Cuál? \_\_\_\_\_

---

---

11. ¿A su criterio qué aspectos se deberían mejorar en la División de Desarrollo Académico para que usted se sienta satisfecho?

---

---

---

---

---

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

---

## ANEXO 4



### GUÍA DE SERVICIO PARA CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

#### Objetivos

Promover la mejora de la satisfacción entre los compañeros, para maximizar la calidad en el servicio al cliente interno y externo a través del mejoramiento de la calidad en la prestación del mismo.

- Generar una mejora continua en la atención que se le brinda a los clientes por medio de la aplicación de éste modelo.
- Concientizar a todo el personal de la Institución sobre la importancia del seguimiento y aplicación de ésta herramienta, con el propósito de elevar la calidad del nivel de servicio que se presta y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Proveer las herramientas pertinentes para el servicio al cliente interno y externo.

#### GUÍA DE SERVICIO AL CLIENTE

##### 1. Interactuando con nuestros clientes

La mayoría de los clientes juzgarán a la División de Desarrollo Académico, por la calidad del servicio recibido, la forma en que son atendidos, lo que ven y oyen y lo que experimentan durante su visita. Por ello es importante que todos los colaboradores ayuden a crear y mantener un ambiente donde los clientes se sientan bienvenidos y que se les valora. Para ello se sugiere que al momento

que llegue un cliente a la Institución se sigan los siguientes pasos, expresando una bienvenida cordial:

## **1.1 INTERACCIÓN CLIENTE – COLABORADOR**

### **a) ¿Qué hacer? Ejemplo**

- Diríjase a la persona, levantando la vista, sonriendo y mirando al cliente a los ojos e indicar su nombre Señor, señora, señorita, joven.
- Salúdelo, buen día, buena tarde según sea el caso.
- De la bienvenida: Bienvenido, bienvenida a...
- Pregúntele como o en qué forma le puede ayudar:
  - ¿Cómo le puedo ayudar?
- Asegúrese de haber resuelto cualquier interrogante que pudiese haber surgido a los usuarios.
- Palabras de despedida para el cliente que visitó la División de Desarrollo Académico, como por ejemplo:
  - Gracias por su visita, fue un gusto haberle atendido, ha sido un placer servirle, esperamos que vuelva, que tenga muy buen día, buena tarde, etc.

## **b) Escuche activa y eficazmente al cliente**

Sea creativo para descubrir lo que los clientes quieren y cuando se lo manifiesten,

debe de escuchar sin ponerse a la defensiva. Debe poseer la capacidad de escuchar atentamente todo lo que el cliente le está diciendo, responda a las preguntas del usuario y explíquelo cuáles son las opciones que tiene. Para tener mejores resultados es importante que tome en cuenta lo siguiente:

- Deje de lado todas las demás actividades mientras escucha, tales como hacer anotaciones u ordenar papeles.
- Escuche hasta que el cliente deje de hablar. Interrumpir solamente cuando sea necesario para aclarar algo que él haya dicho.
- Preste atención al tono de voz y escuchar las palabras que puedan indicar cómo se siente el cliente en ese momento.
- Observe el lenguaje corporal para tratar de captar algunos indicios de lo que el cliente piensa acerca de lo que se le está diciendo. Por ejemplo, el usuario baja la mirada o sonríe cuando se le está hablando.
- Haga preguntas hasta lograr comprender todo lo que le están diciendo.
- En todo tiempo, no olvide fijar la mirada a la vista del cliente.

## **c) Actitudes positivas en el lenguaje corporal**

El lenguaje corporal ocupa un lugar muy importante dentro de lo que es la atención y servicio al cliente, debido a que con un gesto, con una mirada o con una sonrisa se expresan las emociones o pensamientos de las personas. Es importante tomar en cuenta, que las cosas sencillas que se hacen al emplear el lenguaje corporal producen un impacto muy grande. A continuación se presentan

los aspectos básicos del lenguaje corporal que se sugieren sean de observancia, adoptados y aplicados por el personal en la interrelación con los clientes:

#### **d) Contacto visual**

Al momento del ingreso de un cliente a la Institución, debe tener contacto visual, brindando una mirada suave, observe el rostro de la persona y no solamente a los ojos. A medida que vayan conversando, aleje la mirada de vez en cuando para no desconcertar al cliente.

Es conveniente tomar en cuenta que no se debe exagerar al mirar al cliente de arriba abajo y no apartar los ojos de él, porque esto ocasionaría nerviosismo e incomodidad, lo que concluiría en que se retire de la compañía antes de dirigir una palabra.

Cuando un cliente está hablando, evite mirar constantemente alrededor del lugar y no al cliente; una actitud de esta naturaleza dará la impresión de que usted tiene algo más importante que hacer que oír al cliente.

#### **e) Expresiones faciales**

La expresión facial debe crear un tono positivo, incluso antes de empezar a hablar.

Se sugiere mantenga una expresión facial relajada y agradable; pero en ocasiones que los clientes estén preocupados e incómodos, se hace necesario

que ajuste su expresión facial para acomodarse en ese momento al estado de ánimo del cliente,  
sin perder la actitud positiva.

#### **f) Postura y movimiento del cuerpo**

En particular el movimiento del cuerpo y su postura, muestran el nivel de energía de la persona y el interés que usted tiene, por lo que el cliente le está diciendo. Para mostrar que usted sí está escuchando y está interesado en la conversación que sostiene con el cliente, se sugiere que tome en cuenta lo siguiente:

- Asienta con la cabeza, es especialmente funcional cuando un cliente está exponiendo algo, y el colaborador no quiere interrumpirlo, pero quiere que vea que sí lo está escuchando.
- Mire al cliente a la cara, al girar todo el cuerpo y no sólo la cabeza hacia el cliente, el colaborador le está diciendo que él merece toda su atención; sin embargo, si mira hacia otra parte, esta actitud puede hacerle pensar al cliente que está pensando en otra cosa.

#### **g) Gestos con las manos**

De acuerdo al estado de ánimo de las personas, en forma espontánea se suele hacer movimientos que indican la condición de la persona en el momento, ésta puede ser muy efusiva o bien de enojo o desesperación entre otras, usted debe aprender a tener control con los movimientos naturales que ejerce con las manos,  
para que estos gestos, no causen distracción o contrariedad con el cliente que se esté tratando.

A continuación se presenta un listado de los movimientos más usuales a los cuales se les debe poner atención y evitar al máximo:

### **Gestos negativos:**

- Movimientos repetidos de abrir y cerrar un lapicero o un señalador estilo antena. Este tipo de movimiento con las manos demuestra dos condiciones en usted:

1. Que se encuentra incómodo en ese momento.
2. Que está distraído en algo que está pensando; por lo tanto este tipo de actitud, hace que el cliente se sienta desairado por la falta de atención.

- Agitar monedas o llaves dentro del bolsillo, generalmente quiere decir, que usted se encuentra impaciente por concluir la atención que en ese momento le está brindando al consumidor.

### **Gestos positivos:**

- Poner atención y vista directa al cliente.
- Sonrisa amable y natural hacia el cliente y colaboradores.
- Tono de voz agradable y sin gritos.

### **h) Contacto físico**

En nuestro medio, la forma más aceptable de contacto físico es darse la mano ó extender el brazo para saludar de brazo a brazo; no sobrepasando del codo hacia el hombro. En este tipo de saludo cortés, es importante demostrar respeto hacia el

cliente, especialmente en el caso particular cuando se da la mano, un apretón de

mano debe de ser firme, sin apretar demasiado fuerte, para no lastimar de esta forma al cliente o por el contrario, que no sea un saludo con mano débil y caída que cause una mala impresión.

#### **i) Cuidado en el aseo**

Un aspecto muy importante dentro del lenguaje corporal, es el aseo que la persona demuestra, una persona limpia y organizada desempeña un papel muy importante en las siguientes áreas:

#### **j) Cómo contestar el teléfono**

El teléfono es una herramienta vital de comunicación dentro de toda organización, todo miembro de la Institución, debe saber como contestar una llamada telefónica, debido a que en muchas ocasiones, se convierte en el primer contacto del cliente con la Institución y dependiendo de la primera impresión que reciba el cliente que está llamando, así será el estado de ánimo y motivación que manejará durante la conversación, especialmente cuando se trata de la solicitud del servicio que la Institución ofrece.

Para cuidar la presentación de la Institución por teléfono, se hace necesario mantener reglas relacionadas a la forma de atender una llamada telefónica, mismas cuya observancia ayudarán al personal a no cometer errores. En tal sentido, es necesario que preste atención a las siguientes recomendaciones:

### **k) Contestar el teléfono cuando suene de una a tres veces**

Se recomienda por norma general, que no deje que el teléfono suene más de tres

veces antes de contestar, debido a que en el otro extremo, hay una persona esperando una pronta respuesta, que necesita ser tratada con cortesía como parte

de un buen servicio al cliente.

## **2. Cómo manejar los conflictos entre compañeros de trabajo**

Existe una gran diferencia entre el manejo de conflicto con los compañeros de trabajo y el manejo de conflicto con los clientes, esta gran diferencia es notable en

que el cliente externo va y viene, contrario al cliente interno, que generalmente se encuentra todo el tiempo dentro de la Institución. Todos los puntos expuestos relacionados con el trato de clientes difíciles, son aplicados para el manejo de conflicto entre colaboradores; sin embargo, se requiere de otras habilidades cuando se torna complicada la comunicación entre compañeros.

Entablar una buena relación y saber resolver conflictos entre colaboradores, refleja como resultado menos estrés para el colaborador y un mejor servicio para el cliente externo. Para solventar maduramente una fricción existente entre compañeros de trabajo, se sugiere tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Deje que la otra persona diga la última palabra.
- Deje un intervalo de cinco segundos antes de responder.
- Utilice frases que demuestren empatía o disculparse por el malentendido.

### a) Errores que no se deben cometer en el servicio al cliente

En la atención al cliente, de acuerdo a la situación que se esté presentando, usualmente el colaborador suele decir frases que resultan incorrectas, porque denotan falta de interés y menosprecio en el servicio que se presta.

A continuación se presenta una tabla comparativa de frases que no se deben decir, en conjunto a las frases que se deben utilizar en la conversación con el cliente, ya sea la atención personalizada o por teléfono:

#### LO QUE NO SE LE DEBE DECIR AL CLIENTE

FRASE INCORRECTA	FRASE CORRECTA
No sé voy a averiguarlo Ése no es mi trabajo Tiene razón; esto está muy mal Yo no tengo la culpa  Usted tiene que hablar con mi jefe ¿Para cuándo lo quiere? Cálmese Ahora estoy ocupado Llámeme luego	No, lo que puedo hacer es.... Quien lo puede ayudar es.... Comprendo su frustración Veamos que se puede hacer al respecto Voy a ayudarle Haré todo lo que pueda Lo siento Espéreme un momento Yo lo llamaré más tarde



## ANEXO 5

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

#### CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN

El propósito de las siguientes preguntas, es obtener información para proponer estrategias que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia laboral de la institución. Por lo que cada trabajador de División de Desarrollo Académico – DDA-, debe completarlo de forma objetiva y honesta. El cuestionario es anónimo, por lo que no es necesario que consigne su nombre.

Al responder tome en cuenta que como respuesta se le solicita únicamente que consigne una X dentro del cuadro correspondiente, que identifique el concepto que mejor se adapte a su situación. Para lo cual deberá considerar:

Número de Respuesta	Concepto	Descripción
1	Nunca	Ninguna vez
2	Casi Nunca	Algunas veces, pero muy pocas
3	Casi Siempre	La mayoría de las veces
4	Siempre	Todas las veces

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

1. Existe aceptación mutua entre mis compañeros de trabajo  1  2  3  4

2. El jefe conoce las virtudes que poseemos y nuestro potencial de trabajo  1  2  3  4

3. El control de asistencia es supervisado justamente  1  2  3  4

4. Cuando el jefe asigna las actividades laborales, las explica claramente 

1	2	3	4
---	---	---	---
5. Se tiene estabilidad laboral en el trabajo 

1	2	3	4
---	---	---	---
6. Se tiene buena ventilación y temperatura en el lugar de trabajo 

1	2	3	4
---	---	---	---
7. Las autoridades promueven actividades de convivencia o motivacionales, sin protocolos ni programas académicos 

1	2	3	4
---	---	---	---
8. Los problemas entre compañeros se discuten de manera constructiva 

1	2	3	4
---	---	---	---
9. El jefe se preocupa por que se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo 

1	2	3	4
---	---	---	---
10. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas 

1	2	3	4
---	---	---	---
11. La información que se recibe, es la correcta y exacta para realizar el trabajo 

1	2	3	4
---	---	---	---
12. Existen métodos justos para el procedimiento de despidos 

1	2	3	4
---	---	---	---
13. Se tiene buena iluminación en el lugar de trabajo 

1	2	3	4
---	---	---	---
14. En la División de Desarrollo Académico se reconocen los esfuerzos y el desempeño con que se realiza el trabajo 

1	2	3	4
---	---	---	---

15. Cuando me relaciono por escrito con mis compañeros, comprendemos claramente lo que requerimos 1 2 3 4
16. El jefe inmediato tiene un trato de sensibilidad humana y respeto 1 2 3 4
17. Existe igualdad de horarios en la División de Desarrollo Académico 1 2 3 4
18. La información la facilitan con el tiempo adecuado para realizar el trabajo 1 2 3 4
19. Se toman medidas para que deje de existir privilegios con algunos trabajadores de la División de Desarrollo Académico 1 2 3 4
20. La pintura en los espacios interiores de las oficinas, está en buen estado 1 2 3 4
21. Se reciben beneficios económicos por el esfuerzo y trabajo realizado 1 2 3 4
22. Se tiene la confianza suficiente para poder contar algún problema laboral o personal entre los compañeros de trabajo 1 2 3 4
23. El jefe inmediato le da las mismas oportunidades de actualización, capacitación, y renovación de equipo a todo el personal 1 2 3 4
24. Se dice con libertad al jefe, cuando se está en desacuerdo con él 1 2 3 4
25. La información que se necesita de otras dependencias, se consigue clara e inmediatamente 1 2 3 4
26. Los procedimientos para las quejas son los adecuados 1 2 3 4

27. Existen rutas de evacuación en caso de desastres naturales o emergencias

1	2	3	4
---	---	---	---

28. Se brindan cursos o seminarios gratuitos en reconocimiento al esfuerzo del trabajo realizado

1	2	3	4
---	---	---	---



## ANEXO 6

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

### **CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL DIRIGIDO A COLABORADORES DE LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO.**

**OBJETIVO: conocer la opinión de los empleados de la División de Desarrollo Académico, acerca de su satisfacción laboral.**

1. Existen instrumentos administrativos que contengan los lineamientos técnicos que permitan aumentar la satisfacción laboral entre los colaboradores.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Se siente satisfecho y a gusto de ser un trabajador de la División.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Existe confianza y aceptación mutua entre los compañeros de trabajo.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Las condiciones (iluminación, ruido, ventilación, otros) del área de trabajo, contribuyen favorablemente al realizar las labores.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Existen gritos, murmuraciones y faltas de respeto.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. El estado del equipo que utiliza en el trabajo está en estado, bueno, regular, malo.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Existe trato con sensibilidad humana, sencillez y humildad al comunicarse entre compañeros y subordinados.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. La relación con los compañeros es la adecuada.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Existen conflictos con los compañeros de trabajo.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Comprende toda la información que le transmiten en el área de trabajo y las instrucciones que recibe.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. Posee buena relación con el jefe inmediato.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. El jefe de la División o jefe inmediato premia el buen desempeño del colaborador.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. Recibe reconocimientos como premios, felicitaciones, certificados, diplomas por su buen desempeño.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. Aspectos que deben mejorar para sentirse satisfecho.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. Actividades que le gustaría realizar para sentirse motivado y satisfecho dentro de la División.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. Beneficios no monetarios que le gustaría recibir por parte de la División.

Observaciones:

---

---

---