

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

**“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA IMPLEMENTAR
PLAN DE MEJORA PARA LOS TRABAJADORES EN UNA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA UBICADA EN LA ZONA 16 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

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

POR

MARÍA ANDREA VÁSQUEZ CASTELLANOS

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2020

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto Quinto, inciso 5.7, subinciso 5.7.2 del Acta 19.2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 12 de julio de 2018.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. María Belén León Carranza
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Licenciado:

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veintiséis de febrero del año dos mil diecinueve, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA IMPLEMENTAR PLAN DE MEJORA PARA LOS TRABAJADORES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA UBICADA EN LA ZONA 16 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"**, elaborado por la estudiante María Andrea Vásquez Castellanos.

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

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7328


AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

CONSTANCIA: Por este medio hago constar que la estudiante María Andrea Vásquez Castellanos con número de carné 201316737 realizó y presentó correcciones de forma y fondo, las cuales a mi criterio son satisfactorias, por lo que se firma en la Ciudad de Guatemala a los dieciocho días del mes de agosto de 2020.

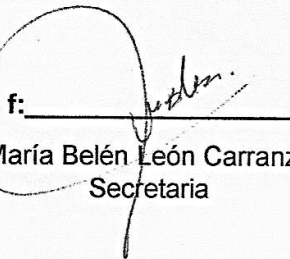
f: 
Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Director



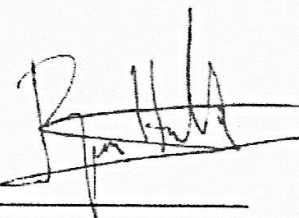
CONSTANCIA: Por este medio hacemos contar que la estudiante María Andrea Vásquez Castellanos con número de carné 201316737 realizó su examen privado de tesis el 26 de mayo de 2020, habiendo aprobado, por lo que se le dejaron correcciones, las cuales entregó satisfactoriamente, y por lo antes expuesto esta terna examinadora procede a firmar en la Ciudad de Guatemala a los 31 días del mes de julio de 2020.

f: 

Jaime René Ocampo Muralles
Presidente

f: 

María Belén León Carranza
Secretaria

f: 

Álvaro David Reyes Hernández
Examinador

DEDICATORIA

- A Dios** Por acompañarme en el camino profesional, darme la sabiduría e inteligencia para completar el ciclo de licenciatura.
- A mi madre** Angélica, por ser ejemplo de vida, darme los recursos y herramientas necesarias en este proceso que hoy concluimos. Sin su apoyo incondicional, esto no sería posible.
- A mi familia** Por cada palabra de ánimo que han tenido para mí en cada momento.
- A mis amigos** Especialmente a Ana y Rut Azañón, Cindy Herrera, Ileana Arana y Sindy Carias, por cada palabra de ánimo que me brindaron durante este proceso, por su apoyo, y consejos.
- A mis compañeros** Que con el tiempo se volvieron amigos, con quienes compartí toda la carrera, con quien hoy comparto este momento.
- A mi asesora** Por el tiempo y la dedicación brindado en este proceso, sin ello esto no sería posible.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala** Mi casa de estudios, pero especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas, donde en cada aula pude adquirir el conocimiento para formarme como una profesional.

“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Dios estará contigo en dondequiera que vayas.” Josué 1:9

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	01
1.1.1 Tipos de empresa	01
1.1.1.1 Empresas comerciales	01
1.1.1.2 Empresas industriales	02
1.1.1.3 Empresas de servicios	02
1.2 Administración	03
1.2.1 Proceso administrativo	03
1.2.1.1 Planeación	04
A Elementos de planeación	04
1.2.1.2 Organización	07
A Elementos de organización	08
1.2.1.3 Dirección	09
A Elementos de dirección	09
B Teorías de motivación	11
i Teoría de los dos factores de Herzberg	11
a Factores de higiene	12
b Factores de motivación	15
C Satisfacción laboral	18
i Importancia de la satisfacción laboral	18
ii Medición de la satisfacción laboral	18
iii Insatisfacción laboral	20
a Consecuencias de la satisfacción	20
D Clima organizacional	21

Contenido	Página
1.3 Herramientas tecnológicas	21
1.3.1 Video conferencias	22
1.3.1.1 Google Meet	22
1.3.1.2 Zoom	23
1.4 Herramientas para docencia	23
1.4.1 Google Classroom	23
1.4.2 Issuu	23
1.4.3 Moodle	24

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, UBICADO EN LA ZONA 16 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación	25
2.1.1 Tabulación y análisis de la información	28
2.2 Antecedentes	29
2.2.1 Filosofía empresarial	30
2.2.1.1 Misión	30
2.2.1.2 Objetivo institucional	31
2.2.3 Estructura organizacional	32
2.2.3.1 Organigrama institucional	33
2.3 Situación actual de la satisfacción laboral	35
2.3.1 Factores de higiene	37
2.3.1.1 Seguridad en el trabajo	37
2.3.1.2 Condiciones de trabajo	38
2.3.1.3 Políticas de la organización	40
2.3.1.4 Supervisión	42
2.3.1.5 Relaciones interpersonales	44

Contenido	Página
2.3.2 Factores de motivación	46
2.3.2.1 Reconocimiento	46
2.3.2.2 Trabajo interesante	48
2.3.2.3 Logro	50
2.3.2.4 Desarrollo en el trabajo	51
2.3.2.5 Responsabilidad	53
2.4 Análisis de resultados	55

CAPÍTULO III

PLAN DE MEJORA PARA LOS TRABAJADORES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA UBICADA EN LA ZONA 16 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	57
3.2 Objetivo de la propuesta	57
3.3 Plan de mejora de la satisfacción laboral	58
3.3.1 Socialización de los resultados	58
3.3.2 Programa de supervisión	59
3.3.2.1 Implementación del programa de supervisión	60
3.3.3 Programa de reconocimientos virtuales	75
3.3.3.1 Implementación del programa de reconocimientos	76
3.3.4 Programa de socialización	89
3.3.4.1 Implementación del programa de socialización	91
3.4 Presupuesto total para implementar plan de mejora	117
3.5 Beneficios al implementar el plan de mejora	117
3.6 Plan de acción para implementar plan de mejora	119
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	122
BIBLIOGRAFÍA	124

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Puestos que contestaron el cuestionario por área	27
2	Criterio de evaluación	29
3	Promedio de satisfacción e insatisfacción laboral	36
4	Plan de acción supervisión	73
5	Escala de medición programa de reconocimientos virtuales	85
6	Plan de acción reconocimiento	87
7	Escala de medición políticas de la organización	95
8	Plan de acción socialización de políticas	97
9	Plan de acción socialización de capacitaciones	106
10	Porcentaje de inversión en becas	109
11	Plan de acción socialización de beneficio beca postgrado	115
12	Presupuesto total para plan de mejora	116
13	Beneficios al implementar la propuesta	118
14	Plan de acción general para implementar la propuesta	119

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Organigrama específico actual, docencia	33
2	Organigrama específico actual, administración	34
3	Seguridad en el trabajo	37
4	Condiciones de trabajo	39
5	Políticas de la organización	41
6	Supervisión	43
7	Relaciones interpersonales	45
8	Reconocimiento	47
9	Trabajo interesante	49
10	Logro	50
11	Desarrollo en el trabajo	52
12	Responsabilidad	54

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Escala de medición programa de capacitación	104
2	Escala de medición becas postgrado	113

ÍNDICE DE ESQUEMA

No.	Título	Página
1	Ciclo motivacional	10

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Convocatoria para socialización de resultados	59
2	Agenda para presentación de programa de supervisión	61
3	Guía de aprobación de la propuesta	62
4	Cantidad de coordinadores por área	63
5	Distribución del personal para supervisión	63
6	Guía de instrucciones para visita de observación	64
7	Instrumento para supervisión	66
8	Base de datos visitas de observación	70
9	Resumen del desempeño de cada docente	72
10	Agenda presentación de propuesta de reconocimiento	76
11	Guía de aprobación de la propuesta	77
12	Poster informativo	78
13	Correo informativo	79
14	Boletín bimestral excelencia docente	80
15	Divulgación por correo electrónico	81
16	Divulgación por redes sociales	82
17	Diploma a la excelencia docente anual	83
18	Pin a la excelencia docente anual	83
19	Instrucciones para reconocimiento por años laborados	84
20	Reconocimiento años laborados	85
21	Evaluación del programa	86
22	Agenda presentación de propuesta de socialización	91
23	Guía de aprobación del programa	92
24	Diseño de plantilla	93

No.	Título	Página
25	Calendarización	94
26	Diseño correo electrónico	95
27	Cuestionario estructurado	96
28	Calendarización de capacitaciones	100
29	Divulgación de calendarización de las capacitaciones	101
30	Beneficios de la capacitación	102
31	Pasos para aplicar al beneficio	103
32	Evaluación del programa	108
33	Presentación beneficio maestría	110
34	Requisitos beneficio maestría	111
35	Correo institucional	112
36	Guía para proceso de maestría	112
37	Evaluación beca de postgrado	114

INTRODUCCIÓN

Es importante que los colaboradores tengan un sentimiento positivo acerca de su puesto de trabajo y realizar las tareas asignadas de forma correcta, para cumplir el objetivo de la institución, para ello es necesario conocer cómo se encuentra la satisfacción laboral de la empresa.

Por lo anterior, se presenta la tesis titulada “Evaluación de la satisfacción laboral para implementar plan de mejora para los trabajadores en una institución educativa ubicada en la zona 16 de la ciudad de Guatemala”. La investigación se realizó por medio de la teoría de los dos factores de Herzberg, con el fin de conocer la situación actual referente a la satisfacción laboral para proponer un plan de mejora, conlleva aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores, brindar un ambiente de trabajo agradable e incrementar la productividad en el desarrollo de las actividades diarias.

El presente informe está compuesto de tres capítulos, el capítulo I, conformado por el marco teórico, donde se encuentran conceptos y definiciones que fundamentan la investigación referente a la satisfacción laboral.

El capítulo II, contiene la metodología de la investigación, antecedentes, filosofía empresarial, organigramas específicos y la situación actual de la satisfacción laboral de la institución educativa, donde se presenta el análisis a los resultados obtenidos en el cuestionario realizado por medio de la aplicación Google forms.

El capítulo III, incluye el plan de mejora de los factores que obtuvieron un puntaje menor o cercano al criterio de evaluación establecido por la encargada de gestión del talento humano, también se encuentra el presupuesto total y los beneficios que se obtienen al implementar la propuesta, y por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan conceptos y definiciones de temas y subtemas que fundamentan la investigación de satisfacción laboral:

1.1 Empresa

“La empresa es la unidad económico-social en la cual, a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad”. (7:188)

La empresa es un ente económico que tiene como fin obtener utilidades en un período establecido por medio de satisfacer necesidades al ofrecer productos y servicios a los clientes, está conformada por el proceso productivo de producción, distribución, intercambio y consumo.

1.1.1 Tipos de empresas

Las empresas se clasifican de acuerdo a su tamaño, actividad económica, según su finalidad o tecnología. Para efectos de esta investigación se presentan las siguientes:

1.1.1.1 Empresas comerciales

“Estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compra - venta y distribución de productos”. (4:191)

Las empresas comerciales se dedican específicamente a comprar al fabricante o distribuidor mayorista para venderlo al cliente minorista o en tiendas de conveniencia y obtener ganancias por medio del canal de distribución.

1.1.1.2 Empresas industriales

“Este tipo de empresa produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas”. (6:190)

Las empresas industriales tienen maquinaria y personal capacitado en el uso de tecnología necesaria para transformar la materia prima en un producto final para su posterior venta directa o indirecta por medio de intermediarios al cliente final para su consumo. Estas organizaciones son lucrativas y buscan obtener ganancias al finalizar su ejercicio fiscal.

1.1.1.3 Empresas de servicios

“Su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos. Existe gran cantidad de instituciones de servicio, entre las más usuales se encuentran las de salud, educación, transporte, turismo, financieras, de comunicaciones, de energía y outsourcing que proporcionan toda clase de servicios”. (4:191)

Estas organizaciones satisfacen necesidades de la sociedad por medio de servicios que son necesarios para cumplir necesidades colectivas, se caracteriza porque las personas pagan por algo intangible, que no se puede ver ni tocar, pero es necesario en el día a día. Estas pueden ser, públicas, privadas o mixtas. La entidad educativa que se analiza en esta investigación se encuentra ubicada en las empresas de servicios.

a) Entidad educativa

Infraestructura destinada para impartir clases a niños y adolescentes en los niveles escolares desde pre-escolar hasta diversificado, por medio de docentes calificados y con estudios universitarios en pedagogía, que trabajan en conjunto con el Ministerio de Educación de Guatemala, se implementa material didáctico, estrategias pedagógicas y tecnológicas según el nivel educativo.

- **Entidad educativa privada**

Lugar donde se imparten clases con personas capacitadas para generar aprendizaje en los diferentes niveles educativos, los padres de familia o tutores pagan una cuota mensual para que los estudiantes reciban clases con el propósito de obtener conocimientos que permitan ubicarse en la actividad económica del país luego de finalizar los estudios a nivel medio. La educación debe seguir los lineamientos del currículo nacional base (CNB), regulado por el Ministerio de Educación de Guatemala. (Guatemala, 2019)

1.2 Administración

“Es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización.” (1:21)

Administración es el proceso que ayuda a la organización a maximizar el uso de recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros para cumplir el objetivo empresarial, busca que las personas participen de manera conjunta, coordinada y con eficiencia para obtener la utilidad deseada por accionistas.

1.2.1 Proceso administrativo

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.” (1: 24)

El proceso administrativo es una serie de pasos lógicos a seguir, integrado por las fases de planeación, organización, integración, dirección y control, las cuales ayudan a lograr un desempeño eficiente en los colaboradores y a maximizar las utilidades de la organización. Para efectos de esta investigación se analizan las fases de planeación, organización y dirección.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito”. (2:41)

En la planeación se establecen los lineamientos y las acciones para reducir la incertidumbre, se determina la filosofía empresarial y objetivos, marcar el rumbo que la empresa se propone tener en el futuro, reduce el riesgo de no alcanzar el objetivo organizacional y la naturaleza de la empresa en generar ganancias, evita la improvisación y aprovecha los factores internos y externos para cumplir los objetivos organizacionales.

A. Elementos de la planeación

Los elementos de planeación son misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuesto. A continuación se desarrollan los elementos que se analizan en la investigación:

- **Misión**

“La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.” (4:37)

La misión representa la actividad principal de la empresa, quienes son los clientes, el entorno económico donde se ubica, giro al que se dedica, necesidades de las personas y la situación del mercado actual. Permite que los colaboradores se identifiquen con ella y se esfuercen por cumplir los objetivos organizacionales.

- **Visión**

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.” (4:38)

La visión describe como se visualizan en el mercado empresarial a largo plazo, señala la ampliación geográfica, cartera de clientes, servicios y tecnología que esperan utilizar en las estrategias y metas organizacionales. Es realista, pero ambiciosa, funciona para motivar al personal a que continúe con el trabajo de manera eficiente.

- **Valores**

“Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.” (4:39)

Los valores manifiestan la conducta que los colaboradores practican dentro de la organización, para tener una convivencia sana, un ambiente que permite la comunicación efectiva y determina el comportamiento de las relaciones interpersonales entre los miembros que trabajan en la misma.

- **Objetivos**

“Representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.” (4:41)

Los objetivos organizacionales son realizables, cuantificables y alcanzables; es el elemento principal que sirve de guía para ejecutar las estrategias, metas, acciones, planes y actividades que los colaboradores, socios y accionistas llevan a cabo en conjunto para lograr los resultados que han fijado en el mercado.

- **Metas**

“Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, son los resultados o propósitos que se desea lograr. Son ellos los que funcionan como guía de las decisiones y representan los criterios a partir de los cuales serán medidos los resultados obtenidos por el trabajo” (4:42)

Elemento fundamental de la planeación, las metas sirven a los colaboradores como guías de acción a corto plazo que ayudan a realizar las actividades para lograr el objetivo organizacional establecido previamente.

- **Políticas**

“Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones acerca de situaciones y decisiones que se repiten.” (2:42)

Son pautas o guías de pensamiento que tiene la organización para facilitar la toma de decisiones con clientes internos y externos sobre algún problema que se repite una y otra vez, son divulgadas, entendidas y acatadas por los miembros de la entidad. Las políticas son flexibles, pueden modificarse si la situación lo amerita y complementan el logro de los objetivos empresariales.

- **Presupuesto**

“El presupuesto es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos el origen y asignación de los recursos para un período específico.” (4:43)

Estimación de los ingresos, costos y gastos que realiza la organización en un tiempo determinado para desarrollar actividades, planes, estrategias y metas para

lograr el objetivo empresarial. Estos se calculan por medio de pronósticos y se tienen como base los años anteriores.

- **Programas**

“En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables, y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias”, (4:42)

Los programas son documentos que muestran una secuencia de actividades que habrán de realizarse para alcanzar el o los objetivos establecidos, los tiempos necesarios para llevarlas a cabo y el responsable de la actividad que se establece.

- **Instrumento de planeación**

Entre los instrumentos de planeación se enlistan el plan de investigación, de trabajo, operativo anual y de acción. A continuación, se describe el que se utiliza en la presente investigación:

- **Plan de acción**

“Es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado”. (4:44)

Formato donde se enumeran actividades que permiten lograr el objetivo propuesto, también se especifican metas, responsable, fecha de inicio y final, así como el presupuesto necesario para su ejecución.

1.i.1.2 Organización

“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.” (4:28)

La organización consiste en establecer la estructura y distribuir las actividades que se desarrollan en la entidad, también se definen las relaciones de autoridad, responsabilidad, funciones y puestos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales propuestos.

A. Elementos de organización

Los elementos de organización se describen a continuación:

a. Funciones

“Es el conjunto de actividades y comportamientos que se requieren de la persona que ocupa un puesto determinado en la organización.” (1:277)

Son actividades generales que se realizan en las unidades administrativas, agrupadas según características similares, permite aprovechar los recursos disponibles de la institución.

b. Jerarquías

“Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los fines de la empresa. La autoridad y la responsabilidad deben fluir en una línea clara e ininterrumpida.” (4:98)

Las jerarquías establecen adecuadamente la supervisión, responsabilidad y autoridad que tienen las personas a su cargo en cada nivel, se encuentra designada la cadena de mando desde el nivel estratégico, mandos medios y nivel operativo.

c. Puestos

“Se definen las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña”. (4:47)

Conjunto de tareas y responsabilidades que conforman una unidad de trabajo específica, detalla las aptitudes, habilidades, experiencia laboral que son indispensables dentro del puesto de trabajo, también se toma en cuenta la preparación académica, diplomados que tiene la persona para desarrollar las actividades correctamente y lograr las metas organizacionales.

1.i.1.3 Dirección

“La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio del liderazgo.” (4:101)

En la dirección se ejecuta lo planeado, a través del aprovechamiento de los recursos se logra el objetivo de la institución, se verifican los resultados de lo realizado con lo planeado. El comportamiento de las personas, la comunicación eficaz y el liderazgo empleado correctamente es parte fundamental de esta fase.

A. Elementos de dirección

Los principales elementos de dirección son la motivación, comunicación, liderazgo y supervisión; para fines de la investigación se analiza la motivación:

o Motivación

“La motivación es un proceso que comienza con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo.” (5:237)

“Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo.” (2: 39)

La motivación es el proceso que se lleva a cabo para que el personal de la institución trabaje de manera eficiente, con entusiasmo, actitud positiva y compromiso que se refleje en las actividades que realiza en el puesto de trabajo. Cooperar para disminuir errores, mejora el rendimiento y el logro de los objetivos organizacionales.

Existen tres premisas que explican la conducta humana:

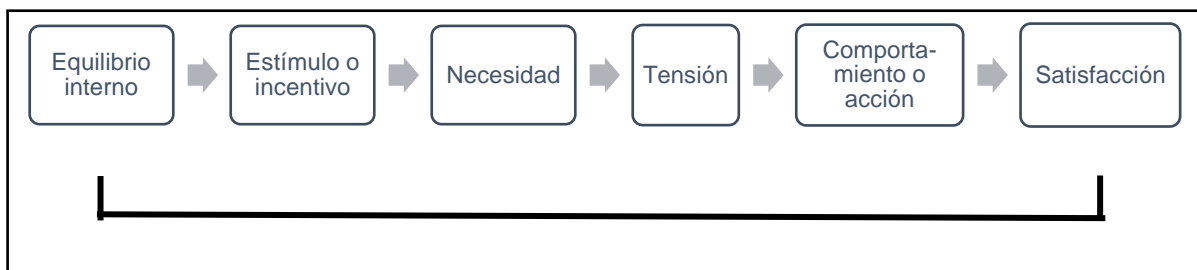
- La conducta es producto de estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
- La conducta es motivada, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que siempre se orienta y dirige a un objetivo.
- La conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta. (2:39)

El comportamiento del cual se habló en el párrafo anterior se encuentra dentro del ciclo motivacional, surge de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Es importante entender este ciclo de motivación porque nos muestra la importancia de mantener un grado de satisfacción en los colaboradores, a continuación se describe.

Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad,

el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente.
(2:39)

Esquema 1
Ciclo motivacional
Institución educativa
Ciudad de Guatemala



Fuente: recopilado de Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones. 9^a ed.

B. Teorías de motivación

Existen teorías sobre la motivación desde diferentes perspectivas, la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de existencia, relaciones y crecimiento (ERC) de Alderfer, teoría de los dos factores de Herzberg y teoría de las necesidades adquiridas de McClelland. Para la presente investigación se analiza la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg:

i. Teoría de los dos factores de Herzberg

“Relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y asocia factores extrínsecos con la insatisfacción. También se le llama teoría de la motivación e higiene.” (5:285)

La motivación de los colaboradores en el trabajo está ligada a dos factores que se relacionan, de higiene y motivación, se concentra en analizar cada uno de los elementos particulares que están inmersos en un puesto de trabajo y que afectan

el comportamiento de las personas, ambos son indispensables para analizar y lograr una satisfacción laboral efectiva en la empresa.

a. Factores de higiene

“Son las condiciones de trabajo que rodean a las personas. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las relaciones sociales, las políticas de la organización, las relaciones entre la dirección y los empleados, las relaciones con los colegas.” (1:245)

Los factores de higiene son extrínsecos o ambientales, utilizados por las organizaciones comúnmente para motivar a las personas, sin embargo, estos solo evitan la insatisfacción en el trabajo. Los que se aplican en la investigación son: seguridad en el trabajo, condiciones de trabajo, políticas de la organización, supervisión y relaciones interpersonales.

- **Seguridad en el trabajo**

“Los sistemas de administración de alto desempeño incluyen la seguridad en el empleo como un factor muy importante. Las innovaciones en las prácticas laborales, la cooperación entre trabajadores y la administración o la mejoría de la productividad sólo tendrá una base sólida si las personas no sienten temor a perder su trabajo.” (1:206)

La seguridad en el trabajo permite a los colaboradores desarrollar de forma eficiente las tareas, actividades y funciones que realizan diariamente, también el personal se identifica con la empresa lo que permite un sentimiento positivo, genera confianza en el trabajo, suprime el temor de las personas y reduce la incertidumbre laboral.

- **Condiciones de trabajo**

“Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño.” (5:193)

Son los factores que se localizan en el entorno del individuo, como la infraestructura, la forma en que se halla su lugar de trabajo, iluminación, limpieza, también contempla si el mobiliario y equipo para realizar las actividades de manera correcta está al alcance de los colaboradores.

- **Políticas de la organización**

“Construyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Ofrecen respuestas a la situación o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus superiores para aclarar o resolver cada problema.” (5:102)

Las políticas de la organización son guías de acción, permite que los colaboradores tomen decisiones rápidas ante ciertas circunstancias o problemas con clientes internos y externos para desarrollar el trabajo de forma eficiente, esto hace que el desempeño de los trabajadores esté alineado con los objetivos organizacionales establecidos. Es de suma importancia tener bien establecidas las políticas y socializarlas de forma correcta a todo el personal de la organización.

- **Supervisión**

“Supervisar significa dar seguimiento, ver de cerca, observar, revisar el andamiaje de las cosas. Para controlar un desempeño es necesario conocerlo y obtener

información suficiente al respecto. La observación o comprobación del resultado pretende obtener información sobre cómo marchan las cosas y sobre lo que ocurre.” (4:370)

La supervisión orienta a los trabajadores para ejecutar las actividades de forma correcta, asegura el avance en el trabajo y el uso adecuado del mobiliario, equipo y materiales para lograr los objetivos organizacionales. Se brinda el apoyo y retroalimentación objetiva para mejorar los procesos. Cuando se trata de una institución educativa, es necesario realizar una supervisión a los docentes más meticulosa, con el uso de técnicas como visitas programas a clases, entrevistas, reuniones de retroalimentación, el supervisor podrá conocer de cerca el trabajo.

- **Relaciones interpersonales**

“Las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua y no en esquemas formales (descriptores de puestos, relaciones formales previstas en el organigrama, entre otros). El sistema estimula la participación y el compromiso grupal de manera que las personas se sientan responsables de lo que deciden y de lo que hacen en todos los niveles organizacionales.” (6:92)

Las buenas relaciones interpersonales contribuyen a mantener la motivación, los colaboradores están cómodos y realizan las actividades de forma productiva, tienen establecida la confianza, lo que facilita el trabajo en equipo y la comunicación fluida entre los distintos niveles jerárquicos del área administrativa y operativa, las buenas relaciones interpersonales dan como resultado una eficaz administración. Para lograr las buenas relaciones interpersonales, la administración de recursos humanos debe trabajar en un sistema donde “la empresa crea condiciones favorables para una organización informal sana y positiva. La confianza en las personas es mucho más elevada, si bien no es completa ni definitiva. El trabajo

permite la formación de equipos y grupos transitorios que privilegian las relaciones humanas.” (10:3)

b. Factores de motivación

“Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales”. (4:245)

Los factores de motivación aumentan la satisfacción en el trabajo, estos son intrínsecos, las gratificaciones que un colaborador percibe cuando realiza el trabajo de manera correcta, el sentirse conforme con las tareas realizadas están relacionadas directamente con las recompensas. La satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes.

Los factores que lo conforman son el reconocimiento, trabajo interesante, logro, desarrollo en el trabajo y responsabilidad:

- **Reconocimiento**

“Acción de apreciación de otro, se aplica a todos los tipos de reconocimiento, como el contacto físico, verbal y no verbal entre las personas.” (5:283)

Las empresas reconocen a los colaboradores por el apoyo y el trabajo que realizan para lograr los objetivos, esto es un estímulo y genera un compromiso para realizar las funciones individuales de manera correcta. Los programas de reconocimiento son eficaces y generan mayor beneficio para la empresa, estos reflejar los valores y estrategias de la organización. Es importante porque es una necesidad humana el reconocimiento profesional que se manifiesta en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo, al realizarlo, se obtiene un grupo flexible que busca nuevos caminos, se modifica y crece.

- **Trabajo interesante**

“Es el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra del mismo nivel y que requiera habilidades similares.” (5:243)

Es importante que el trabajo sea versátil en las tareas que desarrollan, es esencial crear las condiciones para hacer el trabajo atractivo, donde se combinan dos o más tareas, se asignan actividades rotativas. Para mantener el interés y empatía con la empresa, se aumenta el grado de responsabilidad donde el colaborador controle la planeación, ejecución y evaluación del trabajo.

- **Logro**

“El logro es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por el camino del éxito. El logro se ve como algo importante sobre todo en sí mismo, no sólo por las recompensas que lo acompañan.” (5:109)

La organización que apoya a los colaboradores para el logro de las metas y objetivos personales logran que ellos se sientan identificados con la empresa por la ayuda que les brinda en su auto realización, entre los estímulos que las empresas ofrecen están los horarios laborales adecuados para asistir a educación superior, descansos especiales por cumpleaños, bonos por alcanzar un grado académico, y dar oportunidades educacionales que incluyen los programas de licenciatura y postgrado que se imparten a través de Internet, ya sea de forma total o parcial.

- **Desarrollo en el trabajo**

“El desarrollo se refiere a capacitar y entrenar constantemente a los trabajadores para que enfrenten retos y se desarrollen continuamente.” (6:406)

Las capacitaciones que se realizan constantemente dentro de la organización ayudan a los colaboradores a realizar sus atribuciones de forma rápida y son correctamente ejecutadas, esto motiva a los individuos porque perciben el valor que tienen para la institución, y como resultado ofrecen un mejor servicio a los clientes y ayudan a cumplir los objetivos empresariales.

Las actividades de capacitación tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias, algunos beneficios estratégicos posibles de la capacitación incluyen la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos. (3: 197)

- **Responsabilidad**

“La profundidad con que el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados de su trabajo.” (4:182)

la satisfacción en el trabajo depende básicamente de lo que la persona desea del mundo y de lo que obtiene, siendo éste el resultado la suma total de la actitudes personales conceptuando a la moral como un factor de grupo, donde el nivel de satisfacción es una combinación del nivel de aspiraciones o niveles de tensiones y necesidades así como de los beneficios obtenidos del ambiente que varían directamente con el grado con que satisfaga realmente las necesidades de un persona en su puesto, llevándolo a una plena satisfacción laboral. Es importante otorgar responsabilidad a los colaboradores, de acuerdo con el nivel de las actividades que realizan y el personal que tienen a su cargo, el compromiso que adquiere conforme realiza las tareas correctamente lo motiva para lograr los objetivos organizacionales.

C. Satisfacción laboral

“La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, y que se refiere a cómo se siente la persona dentro de la organización. La satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización.” (1:13)

La satisfacción laboral es el sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo propio, se desarrolla directamente en el colaborador, si siente lealtad por la empresa, se obtiene mayor productividad por parte de él, produce armonía e impacta positivamente en la buena ejecución de las actividades y actitud positiva, todo esto atrae nuevos talentos comprometidos con los objetivos organizacionales.

i. Importancia de la satisfacción laboral

El personal que se siente satisfecho, con una actitud positiva respecto a su puesto de trabajo propio tiene un mayor desempeño, se identifica con la empresa, las habilidades son aprovechadas al máximo, trabaja en armonía, equipos de trabajo eficientes, presenta un servicio de calidad a los clientes y logra los objetivos organizacionales.

Motivación y satisfacción laboral no representan lo mismo, la primera implica un impulso hacia un resultado mientras que la satisfacción es el resultado de la primera.

ii. Medición de la satisfacción laboral

La Satisfacción laboral puede medirse a través de sus causas, por sus efectos o bien cuestionando directamente. Según ello se habla de diferentes tipos de métodos. Casi todos coinciden en interrogar de una u otra forma a las personas sobre diversos aspectos de su trabajo. Existen varios métodos para medir la satisfacción laboral, pero para efectos del estudio se describen: la puntuación general única y la calificación sumada.

a. Calificación única general

Consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta, como ésta: “Considerando todos sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo?” Los entrevistados dan su respuesta al colocar un círculo entre uno y cinco que corresponden a las contestaciones “muy satisfecho” o “muy insatisfecho”.

b. Calificación sumada

Este método es más elaborado. Se identifican los elementos clave de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos. Entre los factores característicos que se incluirán están la índole del trabajo, supervisión, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros. Estos factores se califican con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de la satisfacción en el trabajo. La cual se utiliza en esta investigación.

Las ventajas que general la medición de la satisfacción laboral son:

- o Permite conocer las actitudes de los trabajadores, tanto de modo global como en sus diversas facetas y establecer las posibles diferencias que puedan presentarse en los distintos grupos de empleados.
- o Dada la importancia que tiene la satisfacción laboral, tanto para el trabajador como para la organización, las medidas periódicas de satisfacción permiten prevenir y modificar las actitudes negativas.
- o Por último, las medidas de satisfacción laboral incrementan el flujo de información en todas las direcciones, permitiendo conocer la aceptación de los cambios y avances propuestos. (6:631)

iii. Insatisfacción laboral

Es una respuesta negativa hacia su puesto de trabajo en si, esto causa apatía en la persona, bajo rendimiento, malas relaciones interpersonales, desempeño bajo en el trabajo, ausentismo, rotación de personal y anomalías en el trabajo. Se pueden identificar cuatro respuestas de los colaboradores ante la insatisfacción,

las cuales difieren entre sí en dos dimensiones; constructiva/ destructiva y activa/pasiva. Las respuestas son las siguientes:

- **Salida**

Dirige el comportamiento hacia abandonar la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.

- **Voz**

Tratar de mejorar las condiciones en forma activa y constructiva, incluye sugerencias para cambiar las condiciones que están generando la insatisfacción, analizar los problemas con los superiores.

- **Lealtad**

Implica esperar de manera pasiva pero optimista que las condiciones en la institución mejoren, con la confianza de que los mandos altos están realizando las cosas de forma correcta.

- **Negligencia**

Implica permitir pasivamente que las condiciones empeoren, se demuestra con ausentismo, impuntualidad, poco esfuerzo en las tareas que ejecutan y mayor tasa de errores. (Stephen P. Robbins, 2013)

- a. Consecuencias de la satisfacción**

La satisfacción laboral produce en los colaboradores que tengan un desempeño en el trabajo más eficaz; se logra incrementar la lealtad de los clientes, generado por el sentido de pertenencia con la institución; el ausentismo va de moderada a baja, se debe tomar en cuenta que deben tener restricciones para que de esta forma los satisfechos no falten por tomarse un día libre; la rotación de personal, si se encuentra insatisfecho tiene como efecto que al recibir una oferta de trabajo está sea aceptada por el empleado inmediatamente. (Stephen P. Robbins, 2013) Por lo cual es importante evaluar la satisfacción laboral para minimizar el grado de insatisfacción que se presenta en la unidad objeto de análisis.

D. Clima Organizacional

“La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos tienen de la organización a la que pertenecen, y que incide directamente en el desempeño de esta” (8 138).

Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo, se encuentra determinado por diferentes factores como, por ejemplo, la supervisión, motivación y relaciones interpersonales. Todos estos factores pueden influir de manera positiva o negativa en el comportamiento de los colaboradores, afectando así el desempeño de sus funciones.

La diferencia radica en que el clima organizacional mide las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de la organización, mientras en la satisfacción laboral está dada por el grado de bienestar o gusto que tiene cada empleado o colaborador dentro de una organización, es como se siente, las ganas que tiene de ir a su centro laboral, lo mucho que se siente identificado con ella y cómo repercute esto en su comportamiento.

1.3 Herramientas tecnológicas

“Las nuevas tecnologías otorgan poder a la colaboración; de esta forma, usted puede estar realmente ahí sin tener que salir de donde se encuentra. Esta tecnología nos permite ahorrar dinero y nos capacita para colaborar y hacer innovaciones de una manera más rápida, más inteligente y sustentable” (3:221)

La computadora, Internet, los teléfonos celulares, los mensajes de texto y el correo electrónico afectan la realización de todas las funciones de la empresa, la tecnología ha desempeñado un papel fundamental en el cambio en la manera de transmitir los conocimientos a distancia y un ritmo acorde a los estilos de aprendizaje de cada ser humano, la comunicación ahora es más pronta, pues puede comunicarse con cualquier persona alrededor del mundo por medio de un

aparato tecnológico, acortando distancias que permiten estar en contacto en todo tiempo. La tecnología es necesaria para continuar mejorando la calidad y la consistencia.

En cuanto a la docencia, es indispensable que los docentes tengan un grado de capacitación alta, para poder atender las necesidades de los alumnos que pertenecer a una “generación I, la cual comprende a los niños asimilados a Internet, nacidos después de mediados de la década de 1990.” (3. 231)

Hoy en día, para la institución educativa es necesario hacer uso de la tecnología, que nos permite trabajar a distancia sin comprometer el servicio que prestan, los objetivos institucionales y las metas a lograr durante el año. El trabajo a distancia es la “modalidad de trabajo en la cual los empleados tienen la posibilidad de permanecer en su casa (o en algún otro lugar alejado de las oficinas) y realizar su trabajo utilizando computadoras u otros mecanismos electrónicos que los conectan con sus oficinas.” (3, 200)

1.3.1 Video conferencias

Es una comunicación simultánea bidireccional de audio y video que permite mantener reuniones con un grupo de personas que se encuentren en sitios diferentes e incluso países, pueden compartirse presentaciones, gráficas, material didáctico, entre otros.

Existen varias aplicaciones hoy en día que nos ayudan a realizar las video conferencias hasta con 100 personas, dentro de las cuales podemos:

1.3.1.1 Google Meet

Se encuentra dentro del paquete G- suit de Google, esta puede ser vinculada por medio de Google calendar, otra aplicación de este paquete, que permite programar las reuniones, clases con antelación, recordando a la persona de la actividad que debe realizar, actualmente en esta aplicación pueden estar presentes 100

personas conectadas con video y/o audio, así mismo permite realizar un enlace con personas que no tengan internet por medio de un vínculo que funciona como llamada telefónica.

1.3.1.2 Zoom

Esta plataforma da la posibilidad de acceder a una sala virtual en donde tendrá la posibilidad de conectar hasta 100 personas en tiempo real que pueden interactuar mediante audio, video y chat, adicionalmente provee la opción de compartir su pantalla y grabar la sesión.

1.4. Herramientas para docencia

Son plataformas, aplicaciones que permiten a los docentes realizar material interactivo y subirlo a un espacio como clase virtual, dentro de las cuales podemos mencionar:

1.4.1. Google Classroom

Esta aplicación está destinada para fines educativos, Su misión es la de permitir gestionar un aula de forma colaborativa a través de Internet, siendo una plataforma para la gestión del aprendizaje totalmente gratuita.

Permite crear documentos, compartir información en diferentes formatos, agendar reuniones y realizarlas virtualmente. Los alumnos también podrán acceder desde cualquier dispositivo a sus clases, sus apuntes o sus tareas asignadas.

1.4.2. ISSUU

Servicio en línea gratuito que permite la creación y visualización de material digital como libros, portafolios, revistas, periódicos. Sirve para realizar material pedagógico a los alumnos de forma creativa.

1.4.3. Moodle

Es una plataforma de aprendizaje virtual que permite el desarrollo de los contenidos de los cursos, dentro de ella puede colocarse material didáctico, foros, videollamadas, realización de exámenes que pueden ser calificados automáticamente por el sistema, entrega de tareas, glosarios, encuestas, realización de talleres, entre otras opciones, lo que facilita el proceso aprendizaje del alumno con comunidades activas, es de fácil acceso y comprensión para el usuario.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, UBICADO EN LA ZONA 16 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

El presente capítulo incluye los resultados obtenidos a través del cuestionario electrónico realizado a los 163 colaboradores de la unidad objeto de análisis referente a la satisfacción laboral actual, y con base a esta información propone el plan de mejora viable. Para el análisis se tomó como base la teoría de los dos factores de Herzberg.

2.1 Metodología de la investigación

Para realizar el diagnóstico de la satisfacción laboral y conocer cómo se encuentra actualmente la institución educativa se utilizó el método científico por medio de las tres fases que lo componen y el método deductivo e inductivo, siendo estas:

- a)** Indagadora, donde se obtuvo información a través de fuentes primarias por medio de un censo realizado a 163 colaboradores, 44 del área administrativa y 119 docentes en los niveles académicos de preprimaria, primaria, básicos y diversificado. Así mismo se utilizaron fuentes secundarias como libros de texto relacionados con el tema de investigación;

- b)** Demostrativa, se analizó la información obtenida por medio del cuestionario, entrevista y observación directa realizada al personal docente-administrativo y directores de la institución objeto de análisis, donde se realizó la comprobación de las hipótesis planteadas en el plan de investigación; y,

- c)** Expositiva, se conceptualizaron y generalizaron los resultados que se tabularon en una hoja de Excel para formar la base de datos, también, el informe

d) final incluye la propuesta de solución factible de acuerdo con los recursos disponibles en la empresa.

En el método deductivo se analizó la información de lo general a lo específico, desde los directivos hasta los docentes con el fin de conocer la perspectiva de todo el personal, y así presentar una solución viable para la institución educativa.

Las técnicas utilizadas: censo a los 163 colaboradores, divididos en las áreas administrativa y operativa, referente al tema de la teoría de los dos factores de Herzberg. Entrevista para conocer la percepción de la junta directiva, la cual se encuentra conformada por cuatro directores de nivel académico y un administrativo. Observación directa se utilizó para obtener información de la parte estructural de la institución educativa, esto debido a que las características de los actores no se podían analizar en una visita, el comportamiento de los colaboradores respecto a los factores de motivación e higiene que prevalecen en la realización de sus actividades. Investigación bibliográfica por medio de libros e informes que sirve de base para conocer aún más el problema de investigación.

Los instrumentos utilizados para recabar la información necesaria: cuestionario estructurado que incluyó una serie de preguntas cerradas relacionados con los factores de motivación e higiene de la teoría de motivación de Herzberg. Guía de entrevista que incluía una serie de preguntas abiertas para conocer la perspectiva de la junta directiva de la entidad educativa. La Guía de observación, a través de la cual se verificó la información obtenida en el censo y entrevistas donde se anotaron los factores relevantes que se visualizaron al momento de realizar las visitas a la institución educativa y, por último, fichas bibliográficas para recabar la información del marco teórico. A continuación, se enlistan los puestos del relacionado cuestionario y entrevista.

Cuadro 1
Puestos que contestaron el cuestionario por área
Institución educativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019

Puesto	Cantidad
Área administrativa	
Coordinador de nivel	11
Coordinador de área	10
Sub Gerente administrativo	1
Coordinador marketing	1
Coordinadora de gestión de talento humano	1
Coordinador de tecnología	1
Secretaria general	1
Subtotal	26
Área operativa	
Docente	119
Psicopedagoga	2
Psicóloga	4
Asistente de dirección	4
Asistente administrativa	1
Tesorera	1
Contadora	1
Encargada de admisiones	1
Asistente de gerencia	1
Asistente de secretaría	1
Diseñadora	1
Asistente de tecnología	1
Subtotal	137
Total	163

Fuente: elaboración propia, año 2019.

2.1.1 Tabulación y análisis de la información

A través del cuestionario electrónico se logró realizar el vaciado de la información, obteniendo la base de datos en una hoja electrónica de Microsoft Excel, para luego proceder al análisis.

El cuestionario se dividió en dos partes conformado por los factores de higiene y factores de motivación, los resultados se determinaron por la frecuencia de cada una de las cuatro opciones, luego cada frecuencia obtenida se multiplico por 100 y dividida entre el No. de respuestas obtenidos a través de los cuestionarios (163), donde se obtuvo el porcentaje correspondiente a cada factor.

Con los porcentajes obtenidos se elaboraron gráficas de barras horizontales, el criterio de ponderación de las diferentes afirmaciones, como se puede apreciar seguidamente:

Donde, lo máximo es muy satisfecho, en otras palabras, un 100%. La inmediata inferior es satisfecho, es decir un 75%. La siguiente escala afirma un nivel insatisfactorio en un 50% para expresión cuantitativa. La última escala muy insatisfecho, para una expresión cualitativa del 25%.

- Muy satisfecho =. Siempre, mucho, muy bueno, muy conveniente,
- Satisfecho = Bueno, moderada, casi siempre, conveniente, parcialmente.
- Insatisfecho = a veces, poca, regular, inconveniente, malo.
- Muy insatisfecho = Nunca, ninguna, muy inconveniente, muy malo

Estos porcentajes cualitativos expresados con anterioridad se establecieron debido a que el criterio establecido por la empresa para considerar un factor satisfecho debe ser del 75% por lo cual, al colaborador seleccionar satisfecho estaría en el límite del criterio establecido, de lo contrario se encuentra insatisfecho en un porcentaje menor al mencionado como insatisfecho con un 50%. Para mayor comprensión, a continuación se visualiza el criterio de evaluación.

Cuadro 2
Criterio de evaluación
Institución educativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019

Satisfecho	Porcentaje	Insatisfecho	Porcentaje
Muy satisfecho	100	Muy insatisfecho	25
Satisfecho	75	Insatisfecho	50

Fuente: elaboración propia, año 2019.

De acuerdo con lo solicitado por la encargada de gestión del talento humano de la institución educativa se espera obtener como mínimo un 75% de satisfacción en cada factor, siendo este un parámetro adecuado para la evaluación, para el análisis se unifico satisfecho, que incluye: muy satisfecho y satisfecho; insatisfecho que incluye: muy insatisfecho e insatisfecho.

2.2 Antecedentes

La institución educativa comienza sus labores desde el año 1992 con los niveles educativos preprimaria, primaria, básicos y diversificado, en el año 2006 inició la implementación de internet y aulas totalmente digitales, para 2010 el Ministerio de educación otorgó la acreditación y certificación con calidad educativa según resolución No. SACI/DPP No. 95-2013 el cual está en vigencia durante cinco años. También se instituye el lema de la institución educativa que sigue vigente en la actualidad, siendo este “One & Only” Leading Education. En el año 2015 da inicio el programa de inteligencia emocional impartido para las alumnas como claustro docente. En el año 2019 se crea el complejo STEAM con aulas para prácticas de ciencias, robótica y artes.

La inspiración que tuvieron para fundar la Institución educativa fue cristiano-católica para que, en un ambiente de armonía y cariño, pudieran formarse

jovencitas con principios, valores y una educación de calidad y excelencia.

Actualmente, la institución educativa tiene 21 puestos de trabajo; el área administrativa está compuesta por coordinadores de cada nivel académico, tecnología y de área, subgerente administrativo, coordinador de marketing y gestión del talento humano y una secretaria general. El área operativa está conformada por los docentes, psicopedagogas y psicólogas, asistente de dirección y administrativa, tesorera, contadora, encargada de admisiones, asistente de gerencia, asistente de secretaría y asistente de tecnología, así como una diseñadora. Y junta directiva conformada por cuatro directores de nivel académico y un administrativo.

Los niveles educativos que conforman la institución educativa van desde preprimaria, que comienza con toddlers en la edad de dos años, primaria, básicos y diversificado con las carreras: bachillerato con orientación en diseño gráfico y en computación, magisterio preprimario, secretariado y perito contador. Las estudiantes logran un manejo de inglés donde pueden comunicarse efectivamente en forma escrita y oral, se les inculca la responsabilidad social, trabajo cooperativo, liderazgo propositivo, metacognición, uso de tecnología y valores éticos, morales, cívicos, culturales, religiosos y ecológicos.

2.2.1 Filosofía empresarial

La institución educativa cuenta con una filosofía empresarial, la cual se encuentra en la página web y en el edificio administrativo de la misma. Tuvo una actualización que estuvo a cargo de la encargada de gestión de talento humano en el año 2018 y sigue vigente hasta la fecha. A continuación se detalla la misión, visión y valores:

2.2.1.1 Misión

“Somos una institución educativa que promueve la formación integral de mujeres cristianas, brindando calidad, con las mejores condiciones pedagógicas de

infraestructura y de convivencia para que descubran y desarrollen su potencial, con capacidad de gestión y compromiso social.”

En la misión citada textualmente, se puede observar que hace falta la interrogante ¿Dónde?, en qué lugar se encuentra la unidad de análisis.

- **Visión**

“Ser una institución Educativa Bilingüe reconocida por su excelencia académica, con liderazgo en el país que propicia el crecimiento de la persona y promueve la cultura y el deporte”.

Se puede visualizar en la visión que le falta la especificación del tiempo en que quieren lograr lo descrito.

- **Valores institucionales**

Los valores establecidos son los siguientes:

- “Integridad
- Excelencia
- Solidaridad”

Los valores carecen de una descripción que permita a los colaboradores aplicar cada uno de ellos en sus actividades laborales.

2.2.1.2. Objetivo institucional

Educar integralmente formando a la mujer para que se valore, adquiera una personalidad cristiana fuerte y responsable, desarrolle sus facultades y participe positivamente en la construcción de la sociedad.

El objetivo organizacional no es medible, verificable, no es posible evaluarlo y determinar en qué tiempo pretenden alcanzar el objetivo. Debe ser modificado por

la institución educativa, según las metas que tengan establecidas para alcanzar el objetivo.

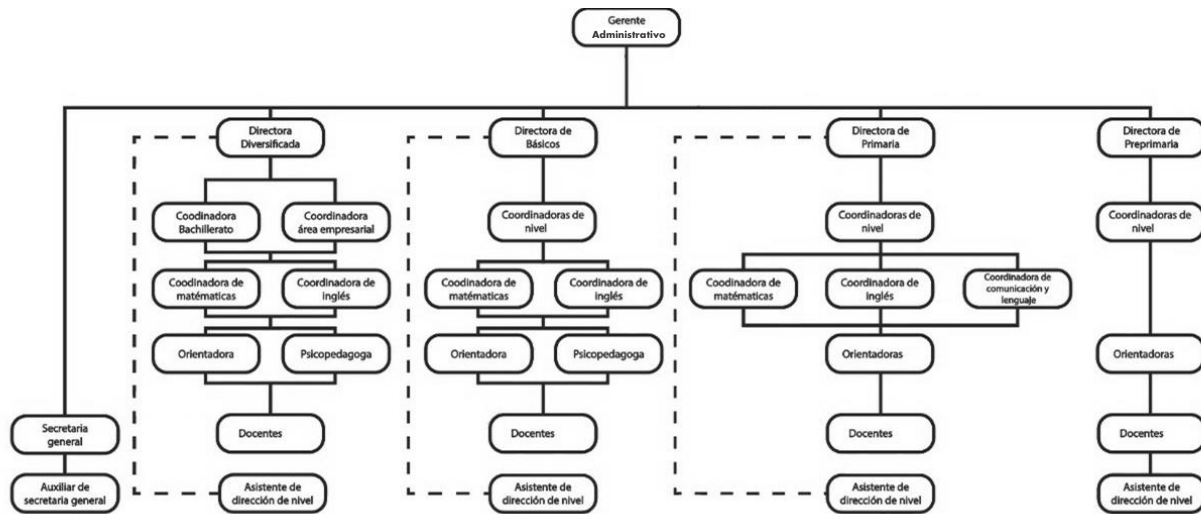
2.2.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional es de tipo funcional, da a conocer los puestos que la integran, así mismo, representa una estructura vertical donde los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo. Los niveles jerárquicos que se observan son: gerencial, táctico y operativo.

A continuación se encuentran los organigramas actuales de las áreas de administración y docencia de la unidad objeto de análisis,

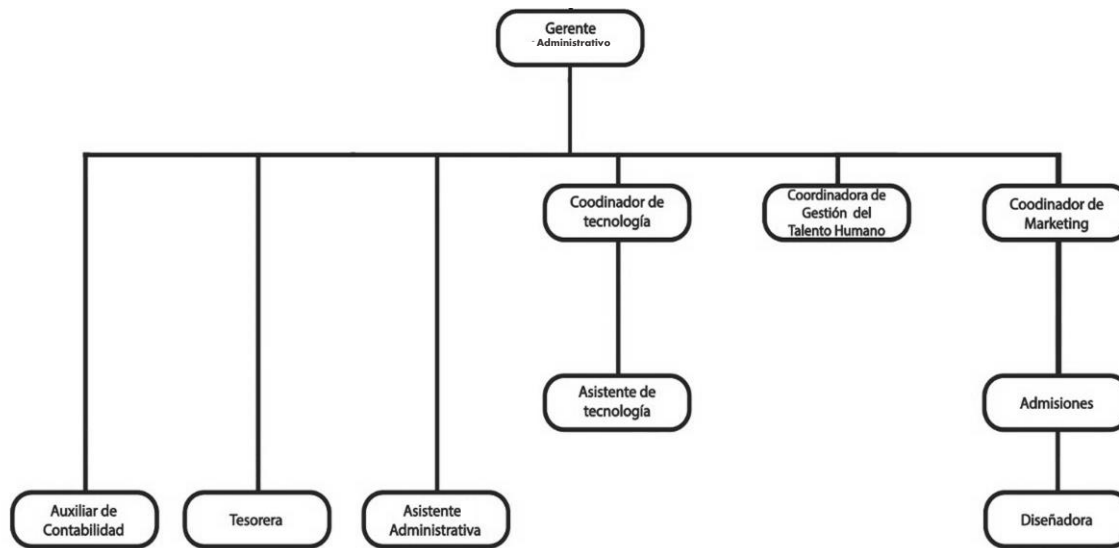
2.2.3.1 Organigrama institucional

Gráfica 1
Organigrama nominal actual
Área de docencia
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: encargada de gestión del talento humano. Año 2019.

Gráfica 2
Organigrama nominal actual
Área administrativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: encargada de gestión de talento humano, Año 2019.

El organigrama proporcionado por la encargada de Gestión del Talento Humano es específico de las áreas de administración y docencia, se puede observar que representa los puestos de trabajo que conforman la institución educativa, se visualizan los niveles jerárquicos estratégico, táctico y operativo, pero estos no están bien definidos, el orden establecido no es el correcto porque las psicopedagogas y psicólogas son asesoría de las coordinadoras de nivel. También se puede observar la representación con línea punteada haciendo alusión a que existe asesoría hacia el nivel táctico, sin embargo, la asistente de dirección se encuentra dentro de la institución, por lo que la línea debería ser continua.

2.3 Situación actual de la satisfacción laboral

A continuación se describen los resultados y análisis que permiten establecer la situación actual de la satisfacción laboral del personal administrativo y docente de la institución educativa:

Cuadro 3
Promedio de satisfacción e insatisfacción laboral
Institución educativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019

Factor		% de Satisfacción	% de Insatisfacción
Higiene	Condiciones de trabajo	86	14
	Seguridad en el trabajo	85	15
	Relaciones interpersonales	79	21
	Supervisión	58	42
	Políticas de la organización	46	54
Motivación	Trabajo interesante	85	15
	Responsabilidad	85	15
	Logro	77	23
	Desarrollo en el trabajo	72	28
	Reconocimiento	28	72
Total promedio		69	31

Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

Se puede observar en el cuadro anterior que en los factores de higiene se encuentra la supervisión y políticas de la organización con una satisfacción menor al 75% del criterio de evaluación. Los de motivación se observa que el reconocimiento, se encuentra con una satisfacción de 28%; desarrollo en el trabajo con 75%, indica que alcanza el criterio de evaluación establecido. Sin embargo, el factor de logro únicamente se encuentra por encima del criterio establecido en un dos por ciento.

En seguida se detalla el análisis de cada factor de higiene y motivación con los resultados obtenidos en la investigación de campo:

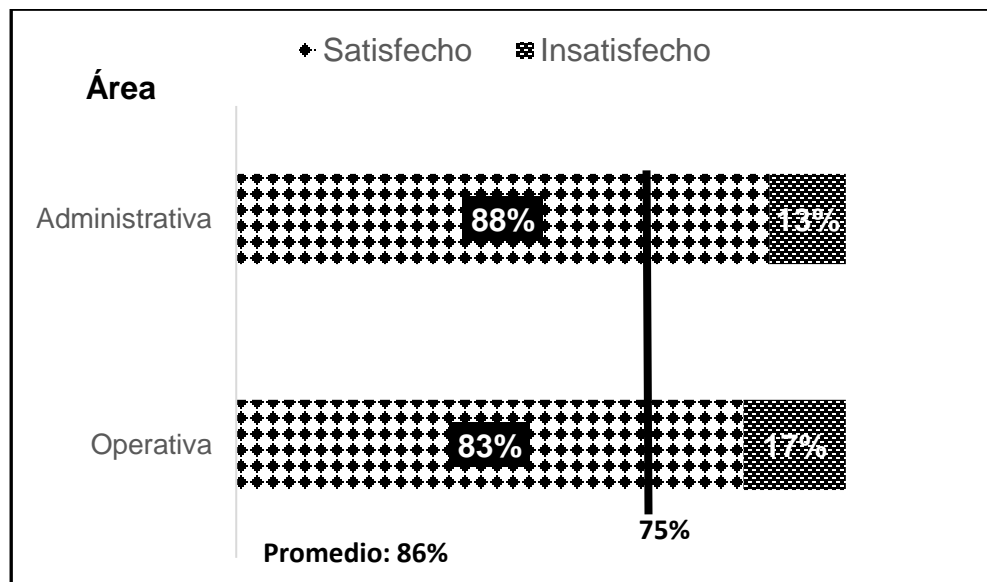
2.3.1. Factores de higiene

Se presentan los resultados obtenidos en el análisis referente a los factores que están relacionados al trabajo: seguridad en el trabajo, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, supervisión y políticas de la organización:

2.3.1.1. Seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo permite a los colaboradores desarrollar de forma eficiente las actividades que realizan diariamente. Se les pregunto a los colaboradores: si sienten estabilidad laboral y si tienen planeado seguir laborando en la institución y consideran que las tareas que realizan son significativas y los resultados son los siguientes:

Gráfica 3
Seguridad en el trabajo
Institución educativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

Los colaboradores del área administrativa y operativa que se encuentran satisfechos manifiestan que dentro de sus planes está seguir laborando por más años, consideran que las actividades que realizan son significativas e importantes para el funcionamiento de la institución, donde valoran el trabajo, por lo que sienten estabilidad laboral los colaboradores que llevan seis años trabajando en la unidad de análisis, aunque cada año deben renovar un contrato. Las personas que se sienten insatisfechas son las que llevan menos de cinco años de trabajar en la institución educativa, en el área administrativa, ocho de 26 y en el área operativa 28 de 136 colaboradores han laborado seis años o más, esto se constató por medio de los resultados recabados en la investigación. Les preocupa la estabilidad laboral debido a que deben renovar contrato cada año, según lo recabado por la entrevista realizada a los directivos, y sienten temor en octubre, el mes en que despiden al personal.

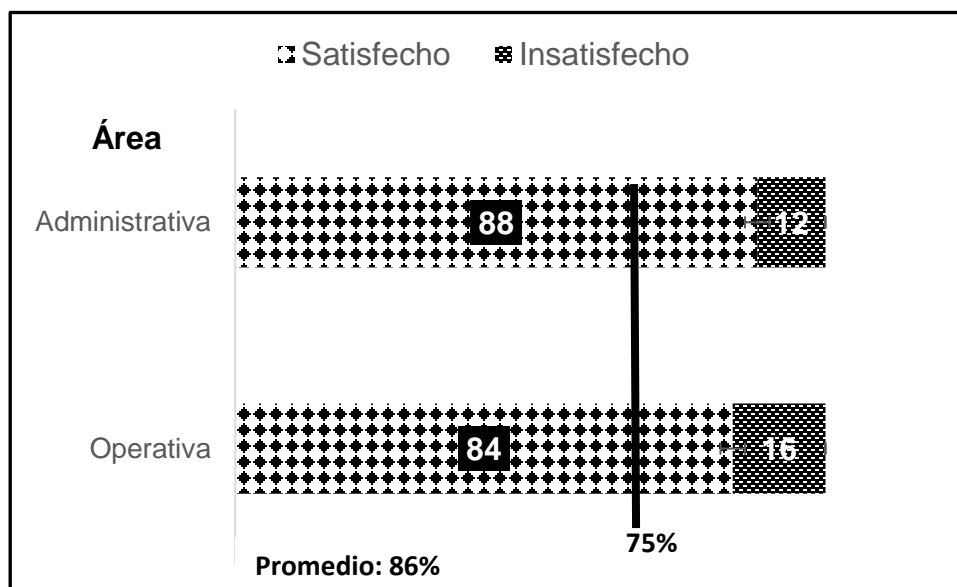
Con base a la información recabada se estableció que la estabilidad económica que posee la institución hace que los colaboradores no teman que ésta cierre labores en cualquier momento. Cabe mencionar que ellos sienten que son indispensables para el funcionamiento apropiado que la organización necesita para el cumplimiento de su objetivo.

2.3.1.2 Condiciones de trabajo

Este factor comprende las condiciones ambientales donde es realizado el trabajo, si el trabajo es agradable o desagradable para mantener la productividad y el rendimiento adecuado solicitado por la institución. Se obtuvo información realizando las preguntas sobre la cantidad y calidad de mobiliario, equipo técnico y papelería y útiles de trabajo que la empresa proporciona, es necesario conocer si las áreas de trabajo tienen las condiciones ambientales y físicas adecuadas para la realización de las actividades diarias, así mismo si la cantidad y calidad del equipo de seguridad en las instalaciones es suficiente para cubrir cualquier

emergencia que se produzca. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Gráfica 4
Condiciones de trabajo
Institución educativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

El personal de las áreas administrativa y operativa que se encuentran satisfechos asesoría de las psicopedagogas y psicólogas explica que la institución si cuenta con la cantidad y calidad adecuada de mobiliario, equipo técnico y papelería y útiles de trabajo como: marcadores, almohadillas, hojas de papel bond blancas, lapiceros, entre otros, que les permite ejecutar el trabajo efectivamente y facilita la realización de las actividades diarias; así mismo cuentan con el equipo de seguridad necesario para atender cualquier emergencia como: mangueras para incendios, extinguidores y señalización de emergencia ubicados en los edificios académicos y administrativos y se realizan simulacros dos veces al año con el apoyo de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres, CONRED,

esto les permite estar preparados ante cualquier desastre (terremotos, temblores e incendios) que pueda ocurrir en horario laboral y así resguardar la vida de las alumnas y colaboradores.

Las instalaciones de la institución se encuentran en condiciones adecuadas, los docentes tienen áreas asignadas para trabajar, equipo tecnológico como cañoneras, computadoras de escritorio, laptop y WIFI, para su uso. En cuanto al personal del área administrativa, ellos cuentan con el equipo necesario para realizar sus tareas de forma efectiva y rápida como equipo de cómputo, impresoras, fotocopiadoras, sillas adecuadas para las jornadas de trabajo, escritorios ejecutivos; así mismo se observa un cafetería asignada para el consumo de alimentos en los tiempos asignados sin afectar el área de trabajo; la iluminación y espacio que tienen en general es favorable para desarrollar cada una de las actividades diarias.

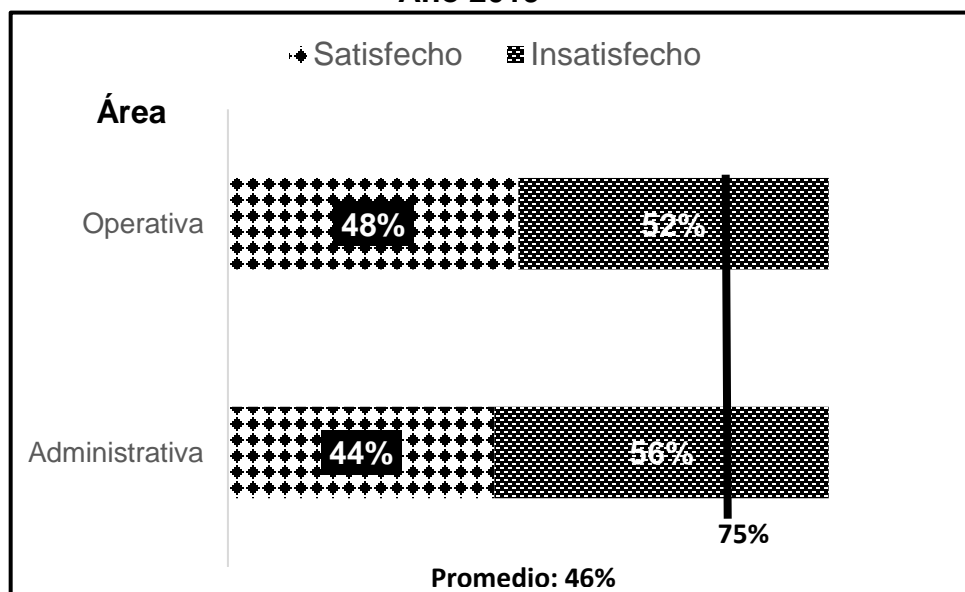
El personal insatisfecho indica que a pesar de contar con el equipo de seguridad necesario ante cualquier emergencia el personal administrativo y docente que han capacitado para la utilización de los mismos es mínimo, hacen énfasis en que es de suma importancia que todos deberían tener esta clase de capacitación para estar preparados, también indican que la distribución física para algunos del área administrativa es reducido, por ejemplo las oficinas del área de marketing, sintiéndose incómodos al pasar ocho horas diarias de trabajo.

2.3.1.3 Políticas de la organización

Este factor muestra a los colaboradores guías de acción que deben seguir para tomar decisiones rápidas ante ciertas circunstancias que se pueden presentar en sus actividades diarias. La información que se recopiló deviene de las preguntas como: si el personal conoce las políticas de la organización y si fueron socializadas por medio de capacitación, folletos o boletín informativo y si el jefe superior les

permite tomar decisiones sin consultarle. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfica 5
Políticas de la organización
Institución educativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

Según los resultados recabados, una minoría de los colaboradores del área operativa se encuentran satisfechos porque su jefe inmediato superior le permite tomar decisiones sin consultarle antes, siempre y cuando se encuentre en los parámetros estipulados por cada supervisor. En el área operativa, principalmente los docentes, hacen referencia que tienen la posibilidad de tomar decisiones en las clases que tienen a cargo, para tener de esta forma el control y seguimiento de las actividades según el grupo con el que se encuentre.

Sin embargo, el mayor porcentaje se encuentra en el personal insatisfecho por la falta de conocimiento en las políticas de la organización, esto se debe a que la socialización es escasa, a pesar de darlas a conocer en la apertura de labores

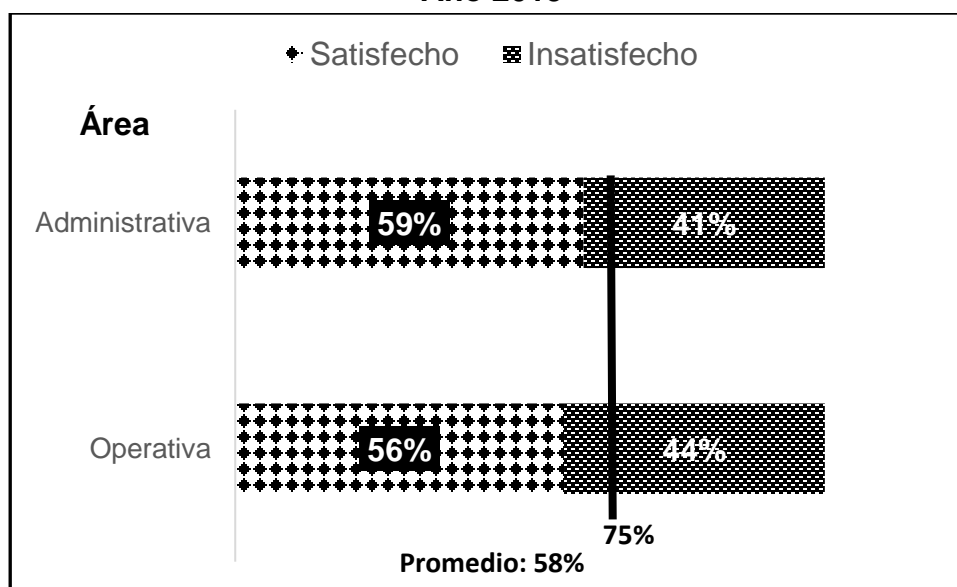
cada año, y encontrarlas también en la oficina de cada directivo en el área de gestión del talento humano, dicen no conocerlas con exactitud, y afecta al personal en la toma de decisiones sin antes ser consultadas con los jefes inmediatos superiores, lo cual causa falta de autonomía en el personal. Por el contrario, los directivos suponen que se tiene una adecuada socialización, por lo que el personal posee el conocimiento general de las políticas institucionales. Se puede apreciar que existe una discrepancia entre ambas partes en este factor.

Los efectos, consecuencias y deficiencias que se presentan en este factor son: poca autonomía por parte de los colaboradores en cuanto a la toma de decisiones, porque no conocen aquellos lineamientos, guías de acción que deben seguir cuando se presenta un problema antes que este se vuelva más grande. Es necesario recalcar que las políticas sirven para tomar decisiones rápidas a problemas que se han presentado frecuentemente en la organización, por lo cual es importante socializar las políticas de forma correcta a todo el personal, y evitar que dependa de la decisión de una persona en particular, sino que se siga un patrón consistente en la aplicación de las políticas.

2.3.1.4 Supervisión

Este factor es importante porque permite orientar a los colaboradores para ejecutar las actividades de forma correcta, apoyarlos para lograr los objetivos organizacionales. Es necesario conocer si el personal tiene una comunicación efectiva con el jefe inmediato superior, además, la ayuda que reciben de los supervisores es adecuada, por otra parte, si realizan evaluaciones objetivas sobre el desempeño laboral de cada colaborador y en que periodos de tiempo: cada mes, seis meses o solamente una vez al año. Por lo tanto, se presentan los resultados obtenidos:

Gráfica 6
Supervisión
Institución educativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

Se determina que los colaboradores del área administrativa que se encuentran satisfechos indican que la comunicación con el jefe es adecuada, en efecto, se puede dialogar en el momento que lo necesitan sin alguna cita previa o esperar alguna reunión semanal. Los supervisores se encuentran la mayoría del tiempo en sus oficinas asignadas para que el personal pueda localizarlos con rapidez. Los colaboradores del área operativa mencionan que algunos supervisores crean grupos por medio de la aplicación WhatsApp para tener una comunicación rápida, efectiva y en cualquier momento, sin embargo, esto también ha creado inconformidades pues se les traslada o pide información fuera de horario laboral.

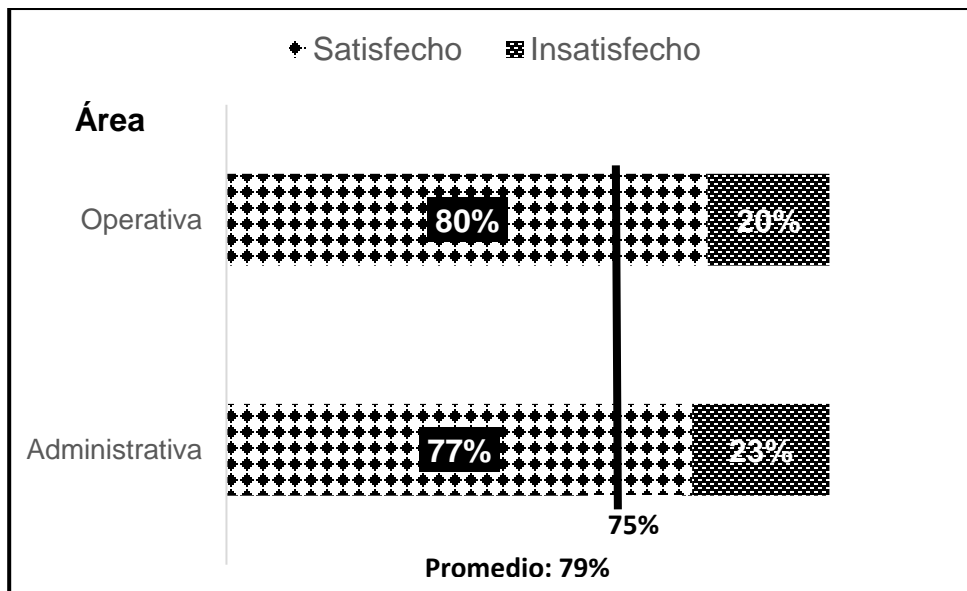
El personal de las áreas mencionadas manifestó insatisfacción, porque no existe una comunicación efectiva entre colaborador y jefe, esto repercute en el logro de los objetivos organizacionales; Las evaluaciones que se realizan a través de la

supervisión son subjetivas, porque no cuentan con un formato de referencia para evaluar la observación de clase. Además, el personal muestra insatisfacción puesto que, manifiesta que la metodología de supervisión actual no mide el trabajo global, únicamente se realiza una supervisión bimestral con un máximo de 40 minutos, dejando elementos de desempeño desatendidos. En este contexto, que los colaboradores reciban información precisa y en el momento adecuado acerca de su buen rendimiento y sus áreas de oportunidad por medio de un programa de mejora.

2.3.1.5 Relaciones interpersonales

Tener relaciones interpersonales dentro de la organización contribuye a mantener la motivación, donde los colaboradores se sienten cómodos y pueden realizar las actividades adecuadamente, por ello es necesario conocer si la institución fomenta el compañerismo y unión, trabajo en equipo, la buena comunicación con las personas que trabajan y que actividades realizan para lograrlo. Seguidamente se presentan los resultados obtenidos:

Gráfica 7
Relaciones interpersonales
Institución educativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

La institución se ha caracterizado por mantener satisfecho el factor de relaciones interpersonales en el área administrativa y operativa. La unidad de gestión del talento humano realiza reuniones tres veces al año con todo el personal para fomentar el compañerismo y unión entre colaboradores, entre ellas se pueden mencionar juegos que permiten conocerse entre áreas, talleres y capacitaciones donde realizan trabajos en equipo con personas que no se han relacionado anteriormente. También se pueden mencionar las actividades extracurriculares que realizan, como las celebraciones de cumpleaños de cada mes, día del maestro, día de la secretaria, día del perito contador, y un almuerzo organizado para inicio y cierre de labores.

Los directivos piensan que fomentar el compañerismo es parte fundamental de la gestión empresarial para alcanzar los objetivos de la institución como equipo de

trabajo para potenciar el desempeño e incrementar la calidad del servicio brindado, por lo que siempre solicitan a la unidad de gestión del talento humano diseñar estrategias para lograr el compañerismo deseado.

El personal que se encuentra insatisfecho, indica que las actividades que realizan son fuera del horario por lo que deben faltar a sus labores en otro trabajo que desempeñan por la tarde.

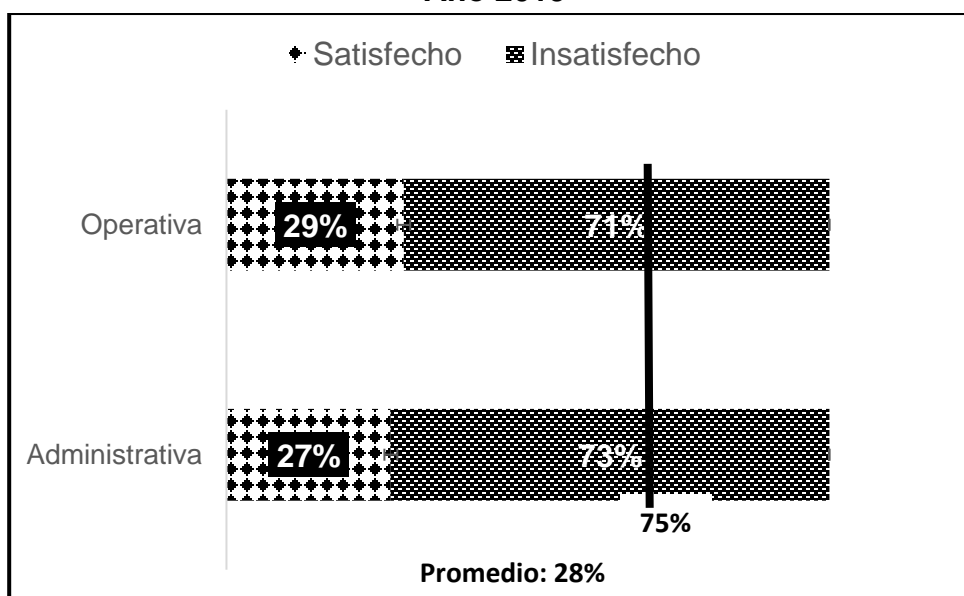
2.3.2 Factores de motivación

Estos factores se encargan de aumentar la satisfacción en el trabajo a través de gratificaciones que el colaborador recibe al realizar las actividades que contribuyen en el logro del objetivo institucional. Más adelante, se muestran los resultados obtenidos en cada factor:

2.3.2.1 Reconocimiento

La institución reconoce el trabajo y apoyo que realizan los colaboradores para alcanzar las metas organizacionales. Busca generar un estímulo para que se realice el trabajo correctamente. Es necesario conocer si los colaboradores han recibido reconocimientos escritos como diplomas o correos electrónicos por realizar sus labores correctamente, y si tienen compensaciones no monetarias, atención médica y psicología para ellos y su familia. Los resultados son los siguientes:

Gráfica 8
Reconocimiento
Institución educativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

La minoría de los colaboradores que muestran satisfacción, han resaltado que, si han recibido reconocimientos a fin de año, únicamente los que tienen de laborar en la empresa 5 años o más, llamado diploma a la lealtad.

El personal del área operativa y administrativa que muestran un grado de insatisfacción, destacan que se debe a la falta de reconocimientos por años laborados o por obtener una evaluación con resultados óptimos. La institución otorga un reconocimiento al año llamado galardón Guillermo Aparicio, el cual consiste en la entrega de una placa con el nombre del colaborador, él debe cumplir con requisitos como: puntualidad, responsabilidad, carisma, entusiasmo en sus labores y aplicación de valores institucionales y más de 5 años laborando en la institución. Sin embargo, al realizar estas excepciones los demás sienten que no son tomados en cuenta hasta cumplir estos requisitos. Así mismo, los jefes no

extienden una felicitación por el trabajo realizado correctamente por ningún medio escrito, en ocasiones únicamente de forma oral.

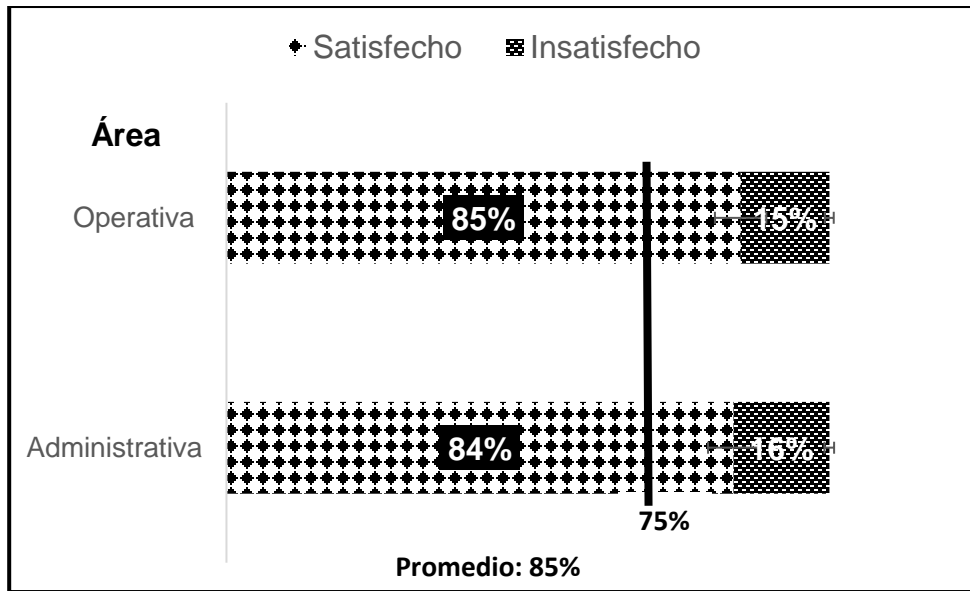
Los directivos hacen alusión de que existe un plan de compensaciones no monetarias (seguro médico familiar y de accidentes), donde ayudan con el 50% del monto, sin embargo, en el cuestionario realizado los colaboradores no mencionan este reconocimiento, por lo que, se considera no está siendo socializado este beneficio de forma correcta.

En consecuencia, los colaboradores no reciben una distinción o reconocimiento por logros alcanzados y comportamientos ejemplares en situaciones de presión en la empresa, derivado de ello, muestran desánimo, no existe un sentido de pertenecía hacía la institución educativa, puesto que provoca, rendimiento bajo en las tareas de acuerdo con su puesto de trabajo, con el objetivo de minimizarlo, es necesario realizar un programa de mejora a dicho factor.

2.3.2.2 Trabajo interesante

Este factor busca que el colaborador tenga un trabajo versátil para realizar, que este sea atractivo cada día, y así tener el entusiasmo a la hora de desarrollar sus actividades, es necesario conocer si los colaboradores participan en las decisiones del trabajo en equipo, y si las atribuciones que realiza en el puesto de trabajo representan un desafío. En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos:

Gráfica 9
Trabajo interesante
Institución educativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

Se establece que los colaboradores del área operativa y administrativa se encuentran satisfechos en el factor de trabajo interesante, esto se debe a que la institución da participación al personal en la toma de decisiones cuando trabajan en equipo, cada semana se reúnen para generar ideas de proyectos, actividades y resolución de problemas. Sienten que cada día realizan dentro de su puesto de trabajo actividades diferentes que necesitan fuerza intelectual más que física, por lo que no consideran sea un trabajo de rutina, la institución les solicita siempre la innovación en todo lo que realizan, con la regla de que estas ideas sean autorizadas primero por los directivos.

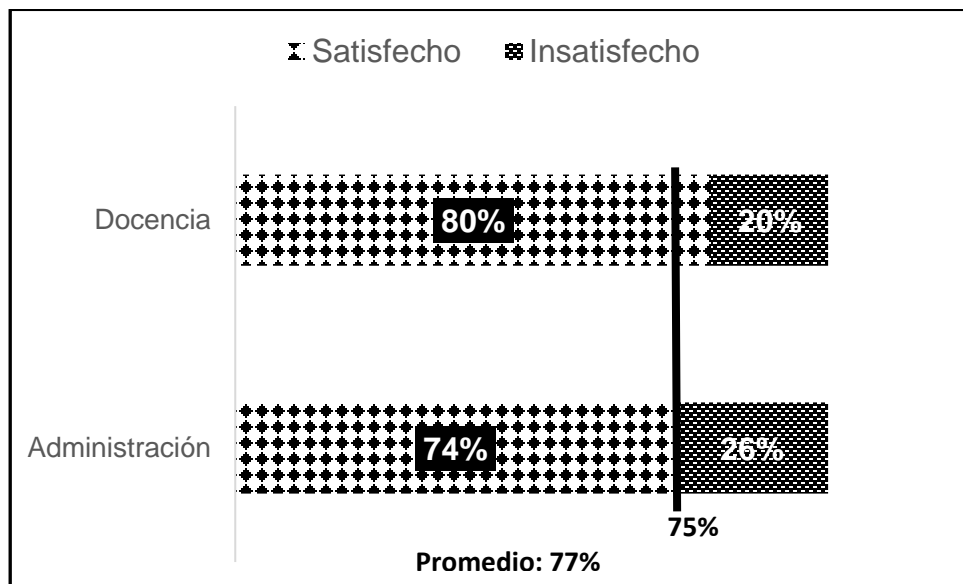
Los trabajadores que se encuentran insatisfechos consideran que el trabajo en equipo es una carga más a sus labores diarias, y no le prestan la atención debida,

por lo que existen muchas discusiones dentro del grupo por la falta de interés que presentan algunos miembros.

2.3.2.3 Logro

La organización apoya a los colaboradores en el logro de sus metas, sueños y objetivos personales brindándoles ayuda y motivación para la autorrealización, hacen que el personal se sienta importante para la empresa más que trabajador, como persona. Es importante conocer si la institución ayuda en el crecimiento personal de cada colaborador y de qué forma lo hacen, si existe un apoyo monetario o en tiempo para la superación académica y si el laborar en este lugar les permite desarrollar sus capacidades. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente gráfica:

Gráfica 10
Logro
Institución educativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

La Institución se esfuerza porque sus colaboradores puedan alcanzar sus metas personales, esto lo realizan por medio de apoyo económico (media beca) para que puedan empezar y finalizar los estudios universitarios a nivel de licenciatura en universidades privadas. Cabe destacar que otro aspecto importante es que les brindan ayuda psicológica por medio de “comunidades de crecimiento”, las cuales consisten en reunirse una vez a la semana en un grupo de apoyo para platicar sobre cómo se sienten en sus hogares, familia y en el trabajo, esto es dirigido por psicólogas de la institución, el objetivo es que el personal tenga un momento de desahogo de sus problemas.

De esta forma expresan el apoyo, no solamente en materia laboral, sino también personal tanto en salud mental como en el cumplimiento de metas profesionales. Los directivos consideran que es importante conocer y ayudar al talento humano para así lograr los objetivos organizacionales.

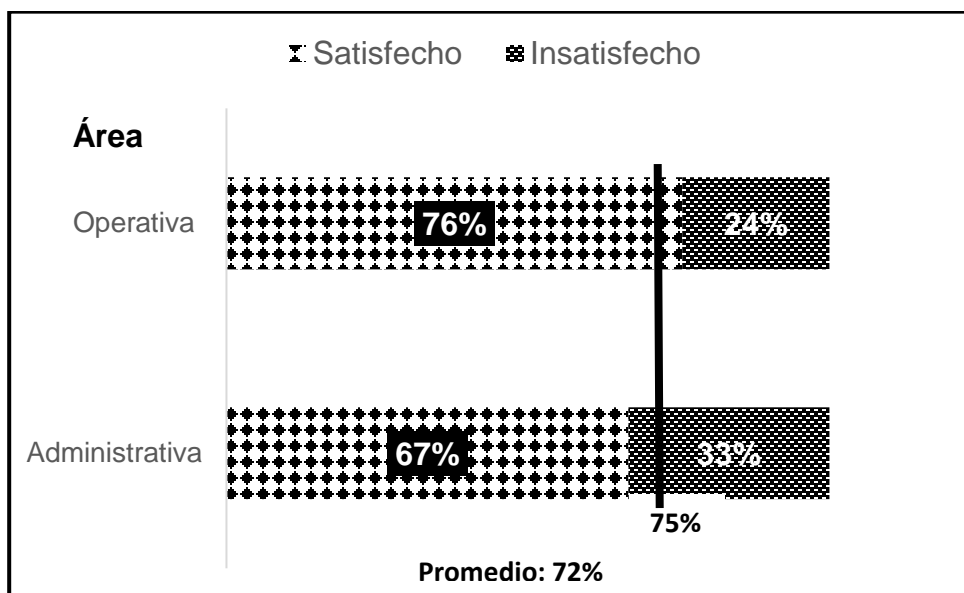
Los trabajadores que se encuentran insatisfechos indican que la ayuda económica que da la institución únicamente es para el grado de licenciatura, por lo que, con el salario que devengan cada mes les es insuficiente para seguir superándose académicamente en postgrados. Realizar un programa de socialización incluyendo un nuevo beneficio en becas a nivel posgrado aportará para que los colaboradores tengan la disposición para esforzarse al máximo en su trabajo y aportar soluciones en distintos proyectos con bases profesionales.

2.3.2.4 Desarrollo en el trabajo

Este factor se enfoca en las capacitaciones que el personal recibe constantemente para que puedan realizar las actividades que desempeñan en el puesto de trabajo de forma eficiente y eficaz, para lograr los objetivos trazados por la organización en el tiempo establecido. Conocer si la capacitación que recibe el personal está acorde al trabajo y este contribuye al progreso profesional, aumentar el potencial, los conocimientos y habilidades de cada uno, cada cuanto tiempo se realizan, y si

los puestos de trabajo son dados según el nivel de estudios y competencias. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Gráfica 11
Desarrollo en el trabajo
Institución educativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

El personal del área operativa y administrativa se encuentra satisfecho en el factor de desarrollo en el trabajo, entre los esfuerzos que realizan para lograr esto, se encuentran: una capacitación bimestral que se realiza en las instalaciones del colegio, la institución brinda la oportunidad de obtener diplomados durante el ciclo escolar. Este año implementaron una plataforma de inglés con la empresa Pearson, donde trabajan desde sus hogares cualquier día de la semana, también reciben cursos tecnológicos por parte de INTECAP como la certificación de Microsoft Office.

Todo esto hace que los colaboradores sientan que la organización se preocupa porque ellos mejoren su potencial en cuanto a conocimientos y habilidades constantemente, y desarrollan de esta forma las actividades del puesto de trabajo de manera correcta para el logro de los objetivos organizacionales asignados.

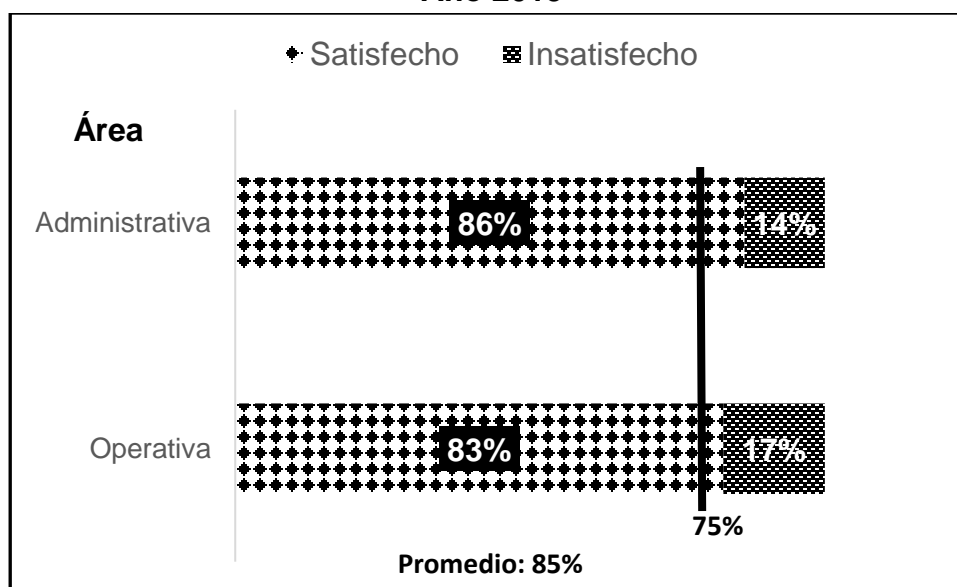
Los colaboradores que se encuentran insatisfechos manifiestan que las capacitaciones bimestrales se realizan después de la jornada laboral, por lo que esos días trabajan más de ocho horas sin una remuneración extra. También expresan que los cursos tecnológicos que deben recibir obligatoriamente, la institución paga únicamente el 50% de estos, de esta forma los trabajadores deben pagar el resto por medio de los ingresos que perciben, y algunos diplomados son costosos y con ello desequilibran el presupuesto mensual, es indispensable mencionar que esto no representa una inversión para la institución.

Es importante dar a conocer las capacitaciones y diplomados que tienen disponibles la institución, para así lograr que la principal alternativa para su desarrollo profesional sea con la institución y de esta forma lograr la retención de colaboradores con una tecnificación adecuada para el desarrollo de las tareas efectivamente.

2.3.2.5 Responsabilidad

Otorgarle responsabilidades a los colaboradores que puedan cumplir, pero al mismo tiempo sean un reto para ellos, los motiva y mantiene comprometidos a realizar su trabajo de forma correcta. Ayuda a que adquieran compromisos y se sientan importantes en el funcionamiento eficiente y formar parte de la toma de decisiones para el crecimiento de la empresa. En este factor es necesario conocer si los jefes delegan actividades importantes porque confían en la capacidad que tiene cada colaborador, y si pueden realizar actividades nuevas dentro de su trabajo por la confianza que les tienen. En seguida, se presentan los resultados obtenidos:

Gráfica 12
Responsabilidad
Institución educativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

El personal del área operativa y administrativa que se encuentra satisfecho en el factor de responsabilidad, aun cuando realizar actividades nuevas e innovadoras en el trabajo deben consultarlo con el jefe inmediato superior, los colaboradores dan ideas nuevas para aplicarlas en su puesto de trabajo. De igual forma los supervisores delegan actividades durante el año, lo cual, demuestra que confían en las habilidades, capacidades y competencias que tiene el personal.

Para los directivos es importante adjudicarles responsabilidades a los colaboradores, para que se sientan importantes dentro de la institución, lo que incita que se mantengan motivados y comprometidos con las tareas asignadas.

Los colaboradores que se encuentran insatisfechos indican que el jefe solamente deja realizar actividades nuevas e innovadoras a personas específicas y no sienten

ser parte de las decisiones en su grupo de trabajo, esto crea conflicto y desgaste emocional en los trabajadores.

2.4 Análisis de resultados

La insatisfacción laboral genera en el personal desánimo, falta de interés, apatía, no existe un sentido de pertenencia hacia la empresa, por lo que es importante prestarle mayor atención a aquellos que presentan un porcentaje de satisfacción menor al establecido por la encargada de gestión del talento humano (75%), derivado de ello, los sub factores que se encuentran con un grado de insatisfacción alto son, supervisión, políticas de la organización, reconocimientos, logro y trabajo interesante.

La supervisión, un sub factor de higiene, se encuentra insatisfecho debido a que la institución no cuenta con un formato establecido para realizarla, está es realizada bajo períodos de tiempos mínimos, sin dar una retroalimentación en los aciertos y desaciertos que puede tener el personal docente, elevar el grado de satisfacción de la supervisión generará una comunicación eficiente entre colaborador y jefe, retroalimentación constante para corregir errores a tiempo y buscar soluciones como capacitaciones, talleres, charlas en el área que se necesita, y que el colaborador sienta el apoyo que el supervisor le brinda durante las actividades que desempeña según su puesto de trabajo.

Las políticas de la organización tienen un grado de insatisfacción elevado, debido a la falta de socialización de estas, para ellos es necesario corregir realizando una divulgación adecuada para dar a conocer a todo el personal los lineamientos que deben utilizar al presentarse un problema que ha sido frecuente, de esta forma se logra que el colaborador tome decisiones rápidas y acertadas, para evitar que el problema se vuelva más grande o no esté apegado a los lineamientos establecidos

En los factores de motivación se mencionan los sub factores de reconocimiento con 72% de insatisfacción, esto se debe a que solamente el personal que lleva cinco a más años de trabajo en la institución recibe un diploma por tiempo laborado. Sin embargo, no existe un reconocimiento por resultados que motive al personal a alcanzar las metas y objetivos organizacionales, realizando de forma correcta las tareas de su puesto de trabajo, lo que causa desmotivación y pérdida del talento humano que la institución ya ha capacitado, por lo cual se debe realizar un programa que proponga reconocer a los empleados según el resultado de su desempeño, este puede ir de la mano con la supervisión para así aumentar la excelencia en el trabajo y recibir las gratificaciones no monetarias que permitirán al personal una motivación durante el año y ofrecer al cliente el servicio que la empresa desea brindar según la misión y visión que tienen establecida.

Capacitar al personal y brindarle ayuda para el logro de sus metas personales y profesionales es indispensable para que el colaborador se encuentre motivado y pueda desarrollar habilidades y destrezas para realizar eficiente y eficazmente las tareas de su puesto de trabajo, por ellos es necesario realizar una socialización de los beneficios que actualmente brinda la organización e incorporar el beneficio de becas para posgrado al personal que cumpla con requisitos indispensables.

Es importante analizar que las acciones a tomar, que provocan un grado de insatisfacción laboral que producen desanimo e impacta en la ejecución de las actividades, y que el colaborador tenga una actitud negativa hacia el puesto de trabajo propio. Por lo que, es necesario planificar de forma correcta un plan de mejora que sea fácil de comprender, sencillo de aplicar y económico, con el fin de obtener un aumento en la satisfacción laboral del personal de las áreas administrativa y operativa de la institución educativa, para evitar que aparezcan en el futuro y genere conflicto en el equipo de trabajo, y provoque pérdidas de talento humano, e incluso afecte la calidad del servicio que ofrecen.

CAPÍTULO III

PLAN DE MEJORA PARA LOS TRABAJADORES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA UBICADA EN LA ZONA 16 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

A continuación se presenta el plan de mejora para los trabajadores de la institución educativa, después del diagnóstico que se realizó, se busca brindar a los colaboradores un mejor ambiente laboral que permita mejorar el nivel de satisfacción obtenido.

El plan de mejora está compuesto por dos factores de higiene y uno de motivación, debido a que luego de analizar los resultados obtenidos, estos se encuentran bajo el porcentaje mínimo aceptado en la institución. El plan que se presentan está conformado por los factores de supervisión, reconocimiento y políticas de la organización.

3.1 Justificación de la propuesta

La satisfacción laboral es de gran importancia para que los colaboradores desarrollen eficientemente las actividades y se logren los objetivos organizacionales.

Los factores de higiene y motivación es necesario mantenerlos en un porcentaje adecuado para el buen desarrollo de las actividades y que los colaboradores se sientan motivados en el lugar de trabajo, por lo que es necesario implementar planes de mejora en los factores de supervisión, reconocimiento y políticas de la organización, para obtener mayores resultados en la institución.

3.2 Objetivo de la propuesta

Seguidamente se describe el objetivo de la propuesta.

Establecer en un 100% la propuesta de satisfacción laboral, que permita mejorar el porcentaje de los factores de supervisión, reconocimiento y políticas de la organización por medio de la realización de actividades que se desarrollan en los planes de mejora en el personal del área administrativa y operativa (docentes) a partir de enero del año 2021.

3.3 Plan de mejora para la satisfacción laboral

El plan de mejora está integrado por los programas de supervisión, reconocimientos virtuales, socialización de las políticas de la organización, logro y desarrollo en el trabajo, los cuales tienen el objeto de mitigar el grado de insatisfacción detectado en los resultados analizados.

3.3.1 Socialización de los resultados

En seguida se especifican los pasos a seguir para realizar la socialización.

a) Convocatoria a reunión para conocer resultados de la evaluación de la satisfacción laboral,

Se realizará la convocatoria por medio de un correo electrónico institucional a los directivos y coordinadores de cada nivel académico, para dar a conocer los resultados obtenidos en la evaluación de satisfacción laboral, donde mostrarán el grado de insatisfacción que presentan los sub factores de supervisión, políticas de la organización, desarrollo en el trabajo y logro.

Formato 1
Convocatoria para socialización de resultados
Institución educativa
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia, año 2019.

3.3.2. Programa de supervisión

Luego del análisis de los resultados obtenidos en el capítulo II, se considera necesario realizar la propuesta para que los colaboradores obtengan mayor supervisión de los jefes y coordinadores de área.

La supervisión tiene como propósito orientar a los colaboradores para ejecutar las actividades de forma correcta, en el tiempo establecido y así alcanzar el objetivo organizacional. En el caso de la supervisión escolar debe entenderse como orientación profesional y asistencia, dadas por personas competentes en materia de educación, cuándo y dónde sean necesarias, tendientes al perfeccionamiento de la situación total de la enseñanza y el aprendizaje.

.A continuación se presenta el programa de supervisión por medio de visitas de observación a los docentes de los cuatro niveles académicos de la institución educativa:

a) Objetivo

- Diseñar un programa de observaciones de clase para supervisar la práctica y así mejorar en un 80% el desempeño docente, y contribuir con el objetivo institucional a mediano plazo

b) Estrategias

- Recabar información en contacto directo con los docentes para verificar como están ejecutando el proceso aprendizaje en las alumnas de la institución educativa.
- Observar el desempeño del docente por medio una guía de observación de clase.

c) Metas

- Recabar el 100% de la información en contacto directo con los docentes para verificar como están ejecutando el proceso aprendizaje en las alumnas de la institución educativa en el año 2021.
- Observar en un 100%, el desempeño del docente por medio una guía de observación de clase durante el año 2021.

3.3.2.1 Implementación del programa de supervisión

Pasos que deben de seguirse para la implementación del programa de supervisión en el área operativa.

- **La presentación de la propuesta**

Se realizará en las instalaciones de la institución educativa en un aula asignada con anticipación por la encargada de gestión del talento humano. Para llevarla a cabo se utilizará mobiliario y equipo de cómputo puesto a disposición por la institución.

Formato 2
Agenda presentación de propuesta de supervisión
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

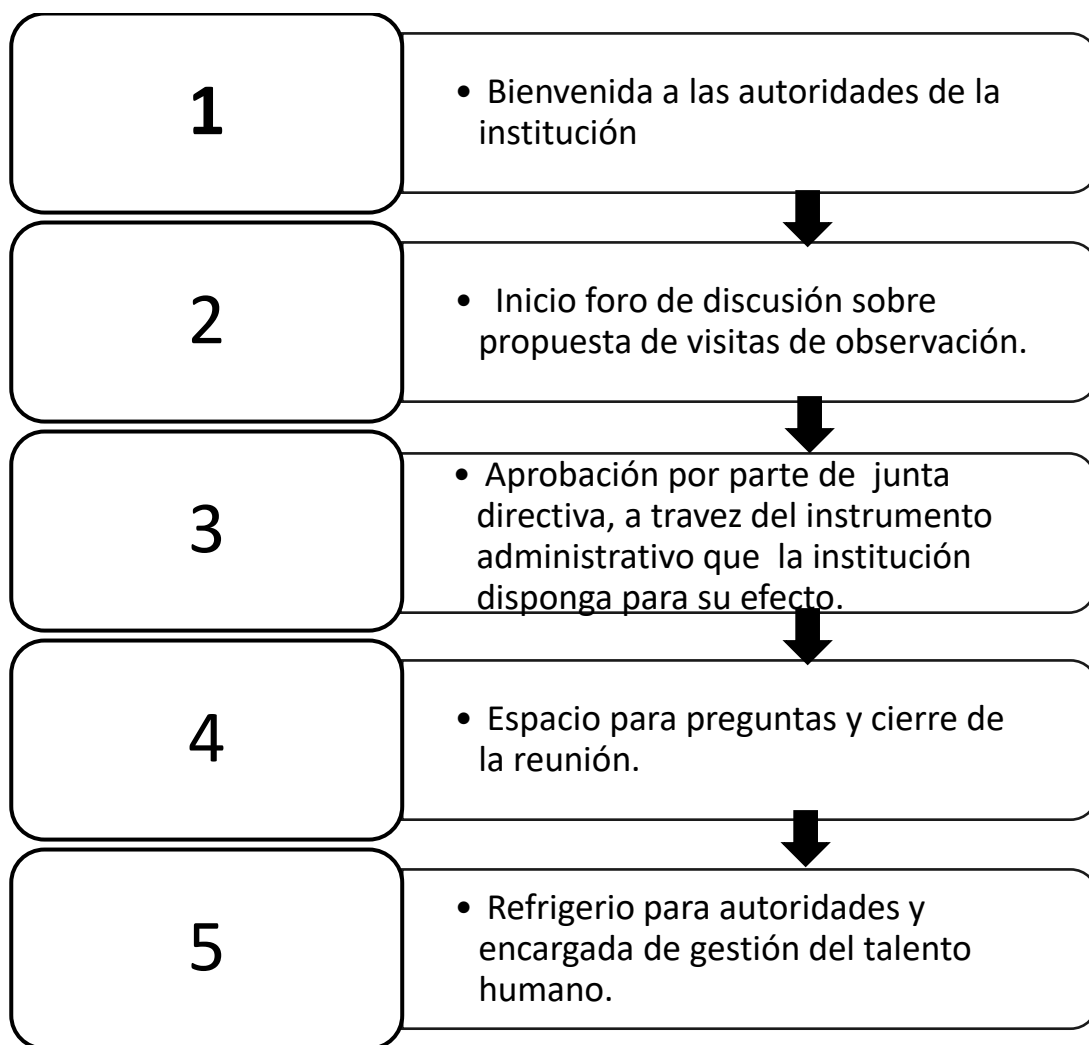
Agenda para presentación de propuesta		
Descripción	Hora inicio	Hora final
Preparación de equipo de computo	7:30	8:00
Bienvenida a autoridades de la institución educativa	8:00	8:15
Entrega de formatos físicos a las autoridades	8:15	8:20
Inicio de la presentación	8:20	8:30
Explicación de los formatos de supervisión	8:30	9:45
Preguntas por parte de autoridades	9:45	10:20
Finalización de la presentación	10:20	10:40
Refrigerio	10:40	11:30

Fuente: elaboración propia, año 2019.

- **Aprobación del programa de supervisión**

Realizar una reunión para aprobar el programa de supervisión realizado por visitar de observación de clase, la guía para la reunión y el documento que se extenderá para la aprobación del programa de supervisión por medio de visitas de observación de clase es un dictamen realizado por la encargada de gestión del talento humano, donde deberá cada directivo y coordinador de nivel académico firmar el mismo. Encontrará un ejemplo del dictamen en la siguiente página.

Formato 3
Guía de aprobación de la propuesta
Institución educativa
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia, año 2019.

- **Distribución de coordinadores para supervisión docente**

La institución educativa, actualmente cuenta con diez coordinadores para realizar la supervisión de vistas a clase, está información fue obtenida por medio de la encargada de gestión del talento humano para poder elaborar el formato siguiente, donde se propone la distribución del personal, donde se propone la contratación

de tres supervisores, una para nivel preprimario, primaria y básicos, para poder realizar la supervisión a clases dos veces en el bimestre sin sobrecargar a las coordinadoras actuales y de esta forma evitar que se realice de manera incorrecta

Formato 4
Cantidad de coordinadoras por área y docentes a cargo
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Coordinadoras	Cantidad	Docentes
Nivel preprimario	2	24
Nivel primario	2	35
Nivel básico	2	28
Nivel diversificado	4	32

Fuente: elaboración propia, año 2019

Formato 5
Distribución del personal para supervisión
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Coordinadoras	Cantidad	Docentes	Distribución
Nivel preprimario	2	24	12 c/u
Nivel primario	3	35	11 c/u
Nivel básico	3	28	9 c/u
Nivel diversificado	4	32	8 c/u

Fuente: elaboración propia, año 2019

- **Pasos para realizar la supervisión por medio de visitas al aula**

En los siguientes formatos se observan; un guía y las fichas que se utilizaran de Instrumento que se utilizará para la observación de clase de coordinadora a docente en los cuatro niveles académicos.

Formato 6
Guía de instrucciones para la visita de observación
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Se realizará la primera visita con el formato No. 7, el cual deberá llenarse por medio de la aplicación Google Forms, calificando en una escala de Linker.

- Tendrán una reunión después de la supervisión para la respectiva retroalimentación de los puntos a conservar y mejorar

Al realizar la segunda observación en el bimestre durante la reunión con cada docente es necesario realizar una retroalimentación comparando los puntos a mejorar para ver el avance de esta.

- La coordinadora deberá firmar una hoja de asistencia que tendrá la encargada de gestión del talento humano en su oficina que servirá de evidencia

Fuente: elaboración propia, año 2019

- **Visitas de observación de clase**

e realizarán con el formato que se adjunta a continuación, será realizado por la coordinadora de cada nivel académico por medio de la herramienta Google Forms, para hacer uso del equipo tecnológico con el que cuenta la institución. La visita tiene como objetivo conocer de cerca el trabajo del docente, este formato estará basado en una escala de Likert del 1 al 5 para obtener un puntaje de evaluación, distribuido de la siguiente manera:

- a) 1 punto = muy mal, no se presenta en la visita de clase.
- b) 5 puntos = Excelente, se ha constatado en la visita realizada.

Al finalizar el colaborador podrá obtener una nota máxima de 100 y mínima de 20 puntos, la cual servirá para realizar una comparación y obtener un promedio de la nota obtenida durante las dos visitas realizadas en cada bimestre. El control será llevado por medio de una base en Microsoft Office Excel realizado automáticamente por la herramienta antes mencionada.

Las recomendaciones para realizar la visita de observación de clase son:

- a) Evitar hacer comentarios de desaprobación hacia el docente enfrente de sus alumnos.
- b) Ingresar al salón de clases evitando interrupciones o llamar la atención innecesariamente.
- c) Mantener una actitud amable, sencilla y de respeto.
- d) Establecer un tiempo de visita al aula entre 30 a 40 minutos.
- e) Tomar notas de los aspectos observados en la visita para ser discutidos durante la reunión de retroalimentación.

Formato 7
Instrumento para la visita de observación
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Nombre del coordinador

Tu respuesta

Nombre del docente supervisado

Tu respuesta

Grado académico donde se supervisó

Tu respuesta

Materia

Tu respuesta

Fecha supervisada

DD MM AAAA

__ / __ / 2020

Hora de inicio

Hora

__ : __

Continúa en la siguiente página...

...Viene de página anterior

Conceptos a evaluar en clase

Puntualidad en el aula *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Explica el contenido a desarrollar en el periodo según el cronograma *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Busca cambios de modalidad y novedades para la presentación de los contenidos y las actividades *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Selecciona y combina las estrategias de aprendizaje a medida que los estudiantes conocen y asimilan *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Demuestra dominio del tema *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Crea instancias y brinda oportunidades de análisis, discusión y reflexión. *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Continúa en la siguiente página...

...Viene de página anterior

Utiliza vocabulario profesional, técnico adecuado al grado académico del estudiante. *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Establece una comunicación efectiva entre docente-alumna y alumna-alumna *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Promueve un ambiente de respeto *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Aplica los valores institucionales en el aula *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Fomenta la participación de cada alumno tanto en lo individual como en lo grupal. *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Cumplimiento de metas académicas *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Se visualiza que las clases han sido preparadas por el profesor *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Continúa en la siguiente página...

...Viene de página anterior

Utiliza un tono de voz adecuado *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Atención del alumno como "persona" *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Da acompañamiento de los aprendizajes de los estudiantes *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Sistema de evaluación aplicado (proceso –producto) *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Los alumnos presentan interés en la clase *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Realiza una retroalimentación de lo visto en la clase anterior. *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Posee manejo del grupo de alumnas. *

	1	2	3	4	5	
Muy mal (Mejorar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente (Conservar)

Enviar

Fuente: elaboración propia, año 2019

Formato 8
Base de datos visitas de observación
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Nombre de coordinadora: Luisa Fernanda Pérez Cruz

Bimestre: Segundo

Nivel académico: Primaria

No .	Nombre docente	Materia	Bimestre	Observación 1 (Nota obtenida)	Observación 2 (Nota obtenida)	Promedio	Firma docente
1	Karla María Batres	Sociales	1	95	98	96.5	
2	Stephany Osorio	Hogar	1	84	90	87	
3	María Solís	Ciencias	1	75	78	76.5	
4	Rosa Girón	Religión	1	88	93	90.5	
5	Mirna González	Matemáticas	1	65	65	65	
6	Alfredo Osuna	Inglés	1	70	79	74.5	
7							
8							
9							
10							

Fuente: elaboración propia. Año 2019

- **Entrega de la supervisión realizada durante los cuatro bimestres**

Al finalizar el año escolar, comprendido del 19 al 29 de octubre del año 2021 se realizará la evaluación del programa para verificar si la supervisión realizada a permitido que los colaboradores mejoren su rendimiento laboral por medio de la evaluación realizada durante la supervisión, al obtener una calificación. Esto estará a cargo de la encargada de gestión del talento humano junto a las coordinadoras de los cuatro niveles académicos (preprimaria, primaria, básicos y diversificado).

Para esto se llevarán a cabo los siguientes pasos:

El resumen del desempeño de cada docente se clasificará por categorías de la siguiente manera:

A= Excelente (100 a 95 puntos), entrega de un reconocimiento

B= Muy bueno (94 a 90 puntos), entrega de un reconocimiento

C= Bueno (89 a 74 puntos), debe participar en las capacitaciones obligatoriamente.

D= Debe mejorar (73 o menos puntos), debe participar en capacitaciones y diplomados de forma obligatoria.

Formato 9
Resumen del desempeño de cada docente
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Nivel académico: Primaria						Grado académico: Quinto		
Resumen visitas de observación								
No.	Nombre docente	Puntuación por bimestre				Promedio anual	Categoría	
		1er. Bimestre	2do. Bimestre	3er. Bimestre	4to. Bimestre			
1	Karla María Batres	97	97	92	98	96	A	Reconocimiento
2	Stephany Osorio	87	92	88	88	92	B	Reconocimiento
3	María Solís	76	80	75	87	80	A	Reconocimiento
4	Rosa Girón	90	92	95	91	92	B	Reconocimiento
5	Mirna González	65	67	66	65	66	D	Capacitaciones
6	Alfredo Osuna	74	77	77	78	77	C	Reconocimiento
7								
8								
9								
10								

Categoría	
A = Excelente	100 a 95 puntos
B = Muy bueno	94 a 90 puntos
C = Bueno	89 a 74 puntos
D = Debe mejorar	73 o menos

Fuente: elaboración propia, año 2019

Cuadro 4
Plan de acción
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Nombre del plan: Supervisión de clases		Área: Docencia	Fecha de implementación: noviembre 2020 a octubre 2021				
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de supervisión en clases en un 100% a corto y mediano plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con autoridades y encargada de gestión del talento humano de la institución (Formato 2)	Dar a conocer en un 100% la propuesta en una sesión.	Estudiante	03/11/20	03/11/20	Impresión de documentos Q50.00 Refrigerio Q300.00	Q350.00
2	Discusión de la propuesta con las autoridades. (Formato 3 y 4)	Aprobar en un 100% la nueva modalidad de supervisión en una sesión.	Encargada de gestión del talento humano	04/11/20	04/11/20	Refrigerio	Q300.00
3	Distribución de docentes entre coordinadoras del área (Formato 5 y 6)	Conocer en un 100% la distribución de docentes a supervisar en una sesión.	Encargada de gestión del talento humano	06/11/20	06/11/20	Papelería y útiles Q50.00 Refrigerio Q300.00	Q350.00
4	Socialización de instrucciones I (Formato 7)	Divulgación de instrucciones del nuevo modelo de supervisión en un 100% en una sesión.	Encargada de gestión del talento humano	07/11/20	07/11/20	Papelería y útiles Q100.00 Refrigerio Q300.00	Q400.00

Continúa en la siguiente página...

...Viene de página anterior

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
5	Ejecución de la visita de observación docente (Formato 8 y 9)	Conocer en un 100% en que porcentaje se da el desempeño laboral durante el año.	Coordinadora de área	05/01/21	05/01/21	Horas hombre	Q650.00
6	Retroalimentación con los docentes (formato 10)	Informar en un 100% a los docentes de la nota obtenida durante el año, mensualmente.	Coordinadora de área	01/02/21	30/09/21	Carpeta para cada docente	Q342.00
8	Evaluación de lo realizado en el programa de supervisión (Formato 10)	Verificar el 100% de lo realizado cada tres meses.	Encargada de gestión del talento humano	04/04/21	29/10/21	Papelería y útiles	Q150.00
						Total	Q2,542.00

Fuente: elaboración propia, año 2019

3.3.3 Programa de reconocimientos virtuales

El reconocimiento está diseñado para premiar y/o felicitar a los colaboradores y de esta forma premiar comportamientos y conductas positivas que se encuentran alineadas con el objetivo de la institución.

En este programa se desarrollan reconocimientos virtuales para:

- Los colaboradores del área operativa que obtengan una evaluación de desempeño bimestral tipo A (95 a 100 puntos), les será dado un reconocimiento por resultados.
- Los colaboradores que obtengan un promedio anual de desempeño tipo A. recibirán un pin distintivo de la institución educativa.
- Reconocimiento virtual por años laborados (2 años o más)

Objetivo

Aumentar a un 80% la motivación de los colaboradores de la institución educativa mediante reconocimientos mensuales y anuales a partir del año 2021.

Estrategias

- Aumentar el compromiso de los colaboradores por medio de incentivos no monetarios.
- Aumentar la motivación, por medio de reconocimiento por resultados obtenidos.
- Mejorar el sentido de pertenencia, por medio de reconocimiento por años laborados.

Metas

- Reconocer en un 100% al personal que obtiene evaluaciones de desempeño tipo A. (excelente desempeño, calificación de 95 a 100 puntos), durante el año 2021.
- Implementar reconocimiento por años laborados en la institución educativa en un 100%, para el año 2021

3.3.3.1 Implementación del programa de reconocimientos virtuales

Las actividades para realizar la implementar el programa de reconocimientos virtuales se describen a continuación.

- **Presentación de la propuesta**

Se realizará en las instalaciones de la institución educativa en un aula asignada con anticipación por la encargada de gestión del talento humano. Para llevarla a cabo se utilizará mobiliario y equipo de cómputo puesto a disposición por la institución.

Formato 10
Agenda presentación de propuesta de reconocimiento
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Agenda para presentación de propuesta de reconocimiento		
Descripción	Hora inicio	Hora final
Preparación de equipo de computo	7:30	8:00
Bienvenida a autoridades de la institución educativa	8:00	8:15
Inicio de la presentación	8:15	9:00
Visualización de los formatos de reconocimiento virtual	9:00	9:30
Preguntas por parte de autoridades	9:30	9:45
Finalización de la presentación	9:45	10:00
Refrigerio	10:00	10:30

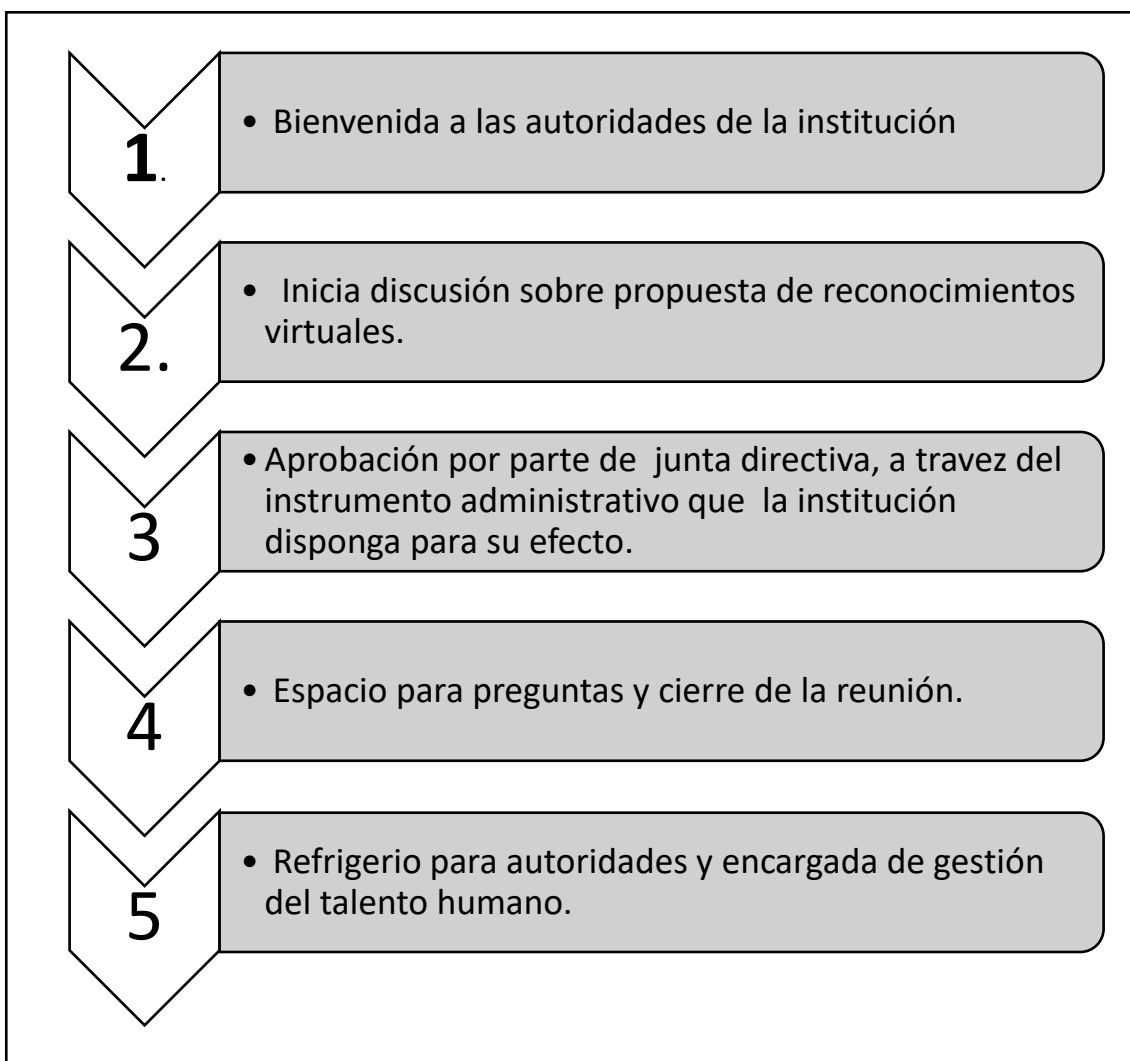
Fuente: elaboración propia, año 2019

- **Aprobación del programa de reconocimientos virtuales**

Realizar una reunión para aprobar el programa de reconocimientos virtuales, se presenta a continuación la guía para la reunión y el documento que se extenderá para la aprobación por medio de un dictamen realizado por la encargada de gestión del talento humano, donde deberá cada directivo y coordinador de nivel

académico firmar el mismo. Encontrará un ejemplo del dictamen en la siguiente página.

Formato 11
Guía de aprobación de la propuesta
Institución educativa
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia, año 2019

- **Socialización del programa a los colaboradores**

Se les informará a todos los colaboradores del área operativa de la institución educativa sobre los nuevos reconocimientos por resultados obtenidos durante el bimestre y anual por medio de un correo electrónico institucional, donde se les explicará cada uno de los detalles para poder obtener dicho reconocimiento virtual, este deberá ser enviado cuando se inicie bimestre, ya que es necesario promoverlo constantemente para que los colaboradores lo tengan presente.

Formato 12
Poster informativo
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

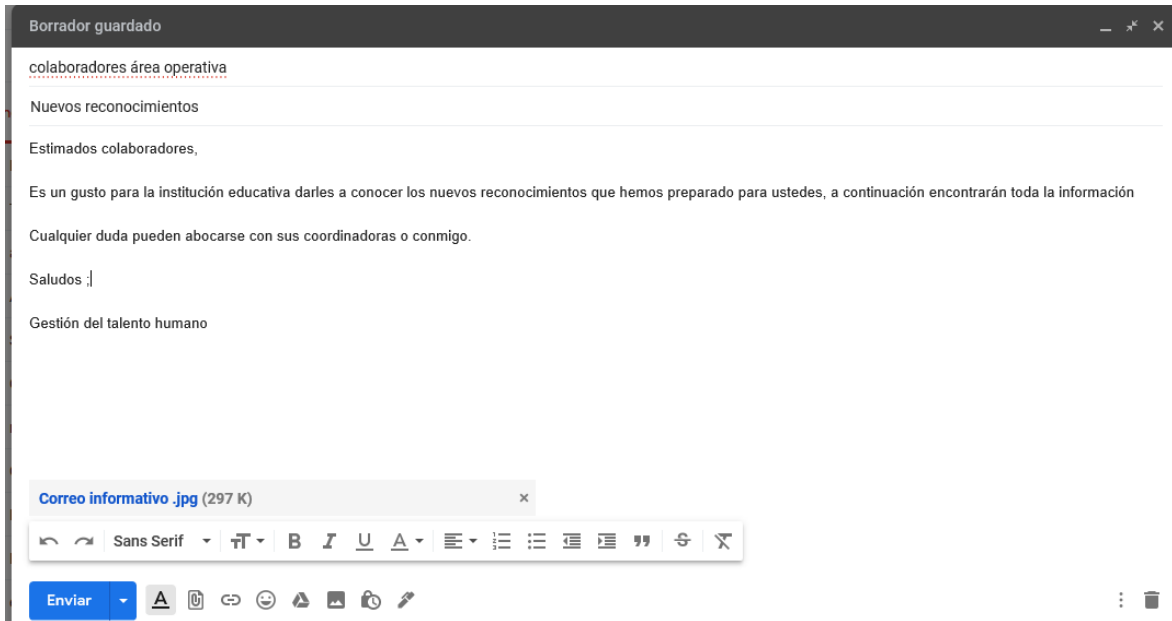
RECONOCIMIENTOS VIRTUALES

<p align="center">RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE EL BIMESTRE</p> <p>Los colaboradores que por medio de la evaluación de supervisión que se realiza cada bimestre, los docentes que obtengan un desempeño tipo "A", una calificación de 95 a 100 puntos, serán colocados en un boletín virtual con nombre "excelencia docente" y compartido en nuestras redes sociales.</p> <div align="center" style="border: 1px solid #ccc; width: 80px; height: 80px; margin: 10px auto; background-color: #fff; border-radius: 50%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  </div>	<div align="center" style="margin-bottom: 10px;">  </div> <p align="center">RECONOCIMIENTO POR RESULTADOS ANUAL</p> <p>Docentes que obtuvieron un promedio de 95 puntos o más en la supervisión cada bimestre, obtendrá un diploma virtual y un pin conmemorativo.</p>
<div align="center" style="margin-bottom: 10px;">  </div>	<p align="center">RECONOCIMIENTO POR AÑOS LABORADOS</p> <p>Queremos celebrar junto a ti los años que llevamos compartiendo juntos. Dirigido a todos nuestros colaboradores de la institución educativa que cumplen 1 año o más.</p>

Nombre de la institución educativa

Fuente: elaboración propia. Año 2019

Formato 13
Correo informativo
Institución educativa
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2019

A continuación se describe los pasos a realizar para la implementación del programa de reconocimientos virtuales

A. Reconocimiento a la excelencia docente.

Los colaboradores del área operativa serán escogidos por medio de la evaluación de supervisión que se realiza cada bimestre, los docentes que obtengan un desempeño tipo “A”, una calificación de 95 a 100 puntos, serán colocados en un boletín virtual con nombre “excelencia docente”,

- **Diseño del boletín de excelencia docente**

El diseño deberá contener la fotografía (la institución educativa cuenta con ella), el nombre y nivel académico al que pertenece, el arte estará a cargo de la diseñadora gráfica a quien deben enviar la información antes mencionada.

Formato 14
Boletín bimestral excelencia docente
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

**BOLETÍN
EXCELENCIA
DOCENTE**
Segundo Bimestre

**STEPHANY
AMBROSIO**
Nivel Pre
primaria 

 **LOURDES
ARANA**
Nivel Primaria

**ENRIQUE
RUANO**
Nivel Primaria 

 **ANGELICA
FLORES**
Nivel
diversificado

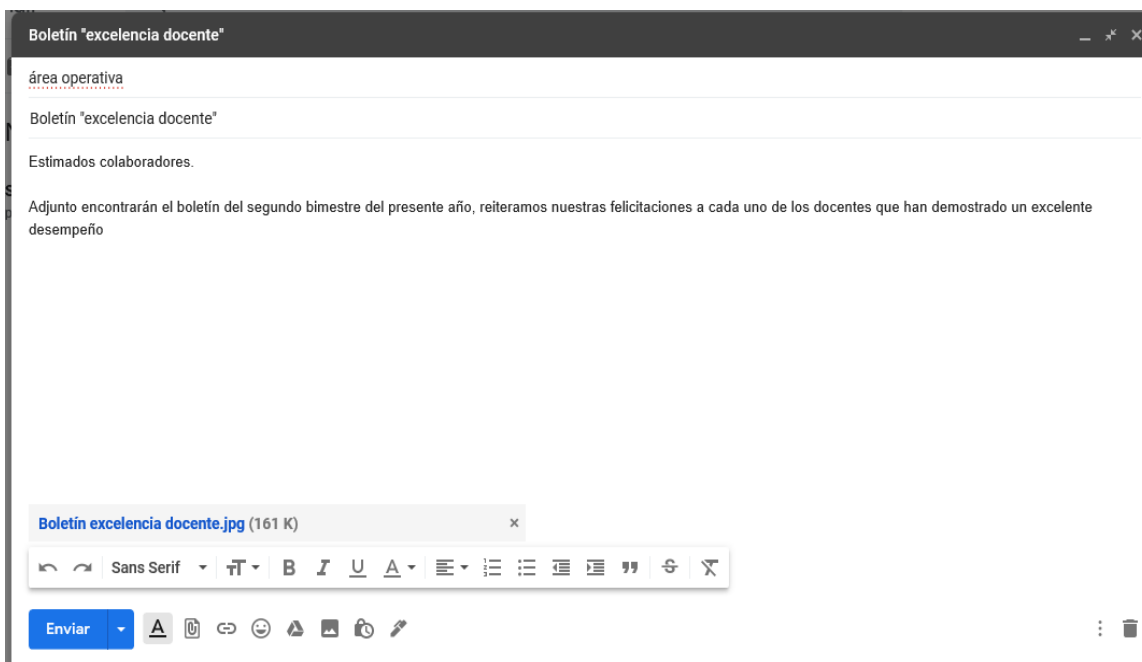
INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

- **Divulgación de boletín excelencia docente**

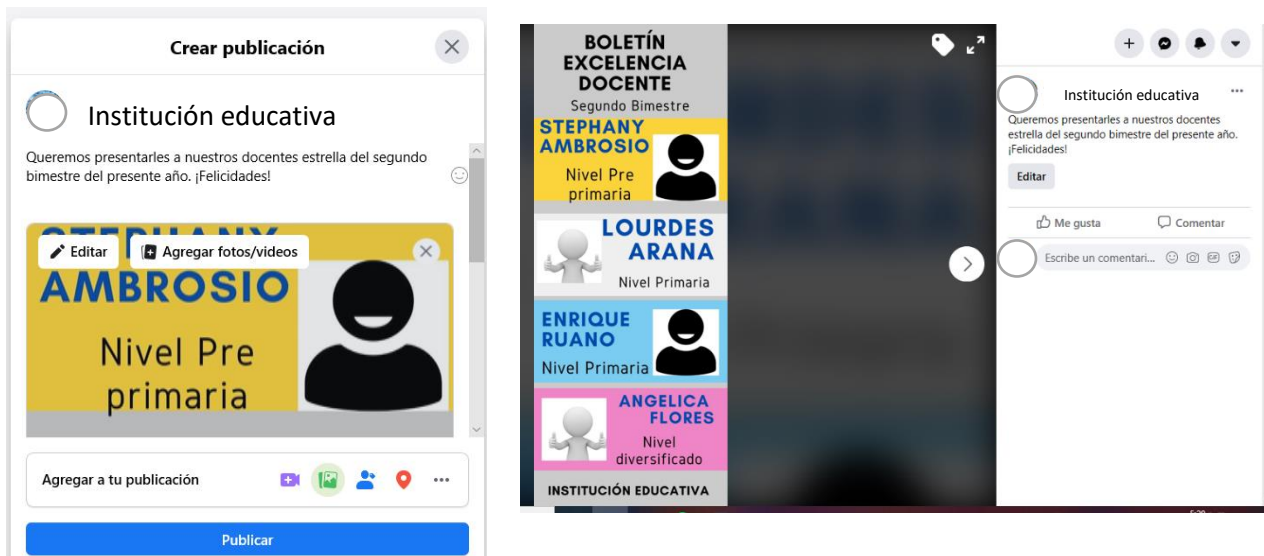
Será enviado a todos los colaboradores por medio del correo electrónico institucional, así mismo será publicado en las redes oficiales de la organización para que los clientes (padres de familia y alumnas) puedan felicitar a los docentes por este medio, de esta forma se logra que el colaborador se sienta motivado y aumentar el compromiso en las actividades.

Formato 15
Divulgación por correo electrónico
Institución educativa
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Formato 16
Divulgación redes oficiales
Institución educativa
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

B. Reconocimiento por excelencia docente anual

Este reconocimiento está orientado a los colaboradores del área operativa que obtuvieron un promedio de 95 puntos o más en la supervisión de visitas a clase realizada durante cada bimestre. Esta información se obtiene por medio del formato 10 del programa de supervisión. Al ser candidato el colaborador obtendrá un diploma virtual por el esfuerzo realizado durante el año, así mismo en la última reunión que tienen junto a el directivo y gestión del talento humano le será entregado un pin conmemorativo de la institución académica.

Formato 17
Diploma a la excelencia docente anual
Institución educativa
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Formato 18
Pin a la excelencia docente anual
Institución educativa
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Detalles del pin a la excelencia docente anual:

- Color plateado brillante.
- Centro llevará el logotipo de la institución educativa.
- Alrededor en la orilla, el nombre de la institución educativa.

C. Reconocimiento por años laborados

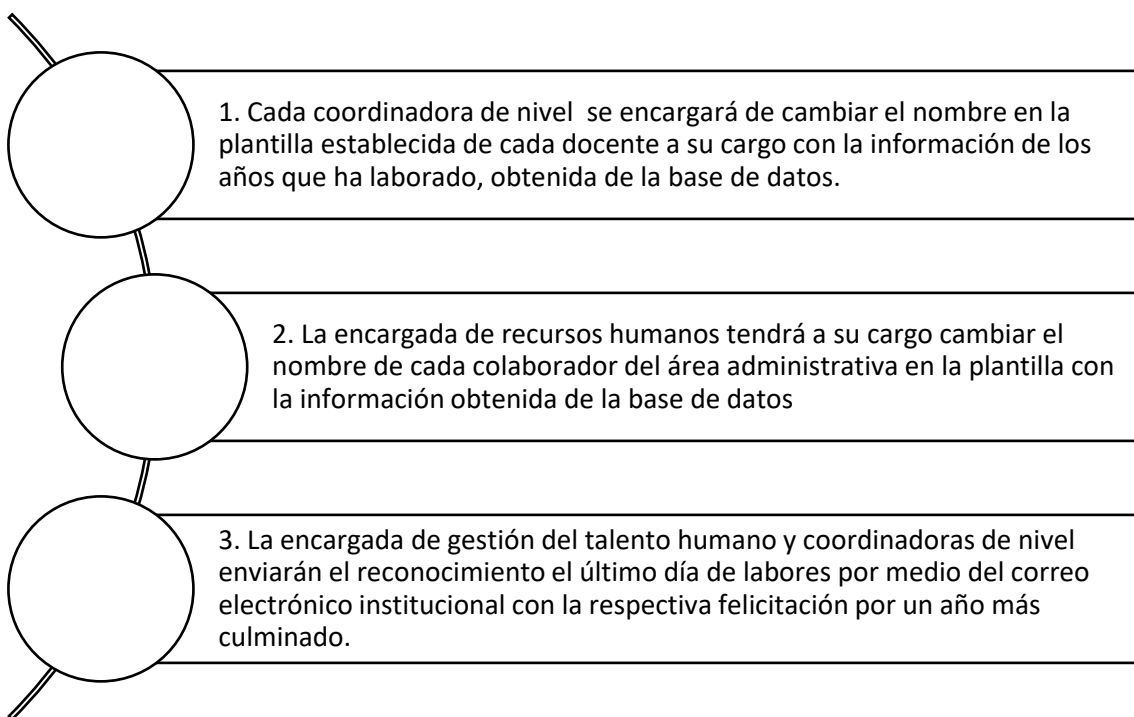
Este reconocimiento está orientado a todos los colaboradores de la institución educativa que cumplen 1 año o más, el cual, está compuesto de un diploma que será enviado por la coordinadora de nivel y encargada de gestión de talento humano, en seguida se presenta detalladamente la información.

Formato 19

Instrucciones para reconocimiento años laborados

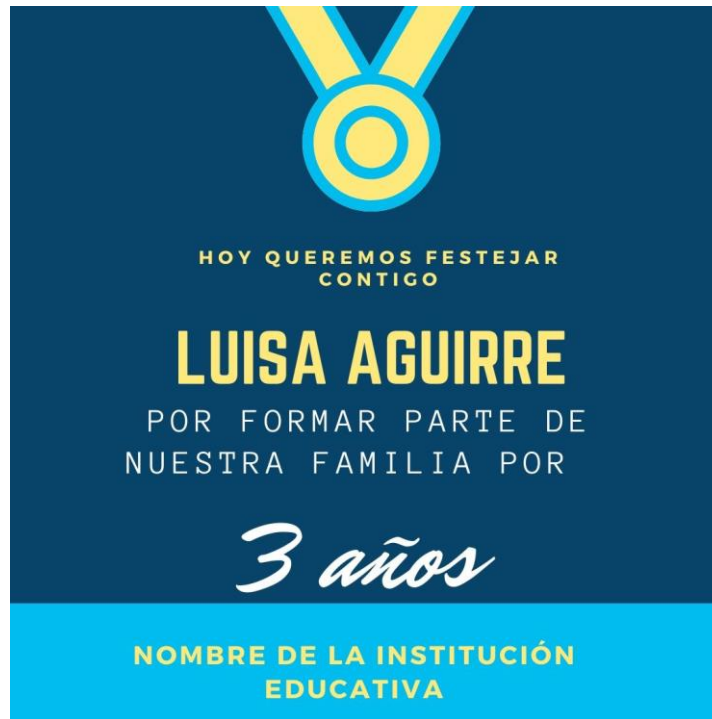
Institución educativa

Ciudad de Guatemala

- 
1. Cada coordinadora de nivel se encargará de cambiar el nombre en la plantilla establecida de cada docente a su cargo con la información de los años que ha laborado, obtenida de la base de datos.
 2. La encargada de recursos humanos tendrá a su cargo cambiar el nombre de cada colaborador del área administrativa en la plantilla con la información obtenida de la base de datos
 3. La encargada de gestión del talento humano y coordinadoras de nivel enviarán el reconocimiento el último día de labores por medio del correo electrónico institucional con la respectiva felicitación por un año más culminado.

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Formato 20
Reconocimiento años laborados
Institución educativa
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

- **Evaluación del programa de reconocimientos virtuales**

La evaluación se realizará por medio de un cuestionario estructurado en Google forms para conocer la opinión referente a los nuevos reconocimientos aplicados en la institución educativa y si se logró aumentar la motivación del factor como mínimo a un 80%. La escala de medición a utilizar es la siguiente.

Cuadro 5
Escala de medición
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Escala	Concepto	Escala	Concepto
1	Muy insatisfecho	4	Ni satisfecho ni insatisfecho
2	Insatisfecho	5	Moderadamente satisfecho
3	Moderadamente insatisfecho	6	Satisfecho
7		Muy satisfecho	

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Formato 21
Evaluación del programa
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Evaluación de reconocimientos virtuales

Instrucciones: Selecciona cómo te sientes de acuerdo a la escala indicada.

- 1 Muy insatisfecho
- 2 Insatisfecho
- 3 Moderadamente insatisfecho
- 4 Ni satisfecho ni insatisfecho
- 5 Moderadamente satisfecho
- 6 Satisfecho
- 7 Muy satisfecho

***Obligatorio**

Nombre del docente *

Tu respuesta

Nivel académico al que pertenece *

- Pre primaria
- Primaria
- Básicos
- Diversificado

Cómo calificarían el nuevo programa de reconocimientos implementado este año *

- | | | | | | | | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Muy insatisfecho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muy satisfecho |

Queremos conocer tus ideas para tomarlas en cuenta *

Tu respuesta

Enviar

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Cuadro 6
Plan de acción
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Nombre del plan: Reconocimientos virtuales		Área: Docencia y administración		Fecha de implementación: octubre de 2020 a diciembre 2021			
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de reconocimientos en un 100% a corto y mediano plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con autoridades y encargada de gestión del talento humano de la institución (Formato 11)	Dar a conocer la propuesta en un 100% en una sesión	Estudiante	05/10/20	05/10/20	Refrigerio	Q350.00
2	Discusión de la propuesta junto a autoridades. (Formato 12)	Aprobar en un 100% la nueva modalidad de supervisión en una sesión	Encargada de gestión del talento humano	06/10/20	06/10/20	Refrigerio	Q35000
3	Socialización del programa de reconocimiento a los colaboradores (formato 14 y 15)	Divulgación en un 100% por medio del correo electrónico institucional en una sesión.	Encargada de gestión del talento humano	07/10/20	07/10/20	Horas trabajadas	Q150.00
4	Implementación de reconocimientos por resultados bimestral (formato 16,17 y 18)	Recopilar los datos necesaria en un 100% por medio de Google forms en una semana.	Coordinadoras de nivel	17/01/21	21/01/21	Horas trabajadas	Q200.00

Continúa en la siguiente página...

...Viene de página anterior

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
5	Entrega de reconocimiento por resultados anual (formato 19 y 20)	Envío de reconocimiento y entrega de pin en un 100% al colaborador por resultados obtenidos en una sesión	*Encargada de gestión del talento humano y directora	30/11/21	30/11/21	Pin conmemorativo	Q450.00
6	Implementación de Reconocimientos por años laborados (formato 21 y 22)	Envío de diploma en un 100% a docentes y personal administrativo en una sesión.	*Encargada de gestión del talento humano y coordinadoras de nivel	30/11/21	30//11/21	Horas trabajadas	Q200.00
7	Evaluación de lo realizado en el programa de reconocimientos virtuales. (Formato 23)	Verificar el 100% de lo realizado cada trimestre.	Encargada de gestión del talento humano	05/04/21	21/11/21	Impresiones	Q250.00
Total							Q.1950.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

*Nota: Encargada de gestión del talento humano estará a cargo del personal administrativo y coordinadora de nivel a cargo de los docentes que le corresponde

3.3.4 Programa de socialización

Por medio de este programa, se socializarán las políticas y beneficios de la institución para que los colaboradores las conozcan y puedan hacer uso efectivo de las mismas, a continuación se describen los objetivos, estrategias y metas a alcanzar en el programa.

Objetivo

Socializar en un 100% las políticas de la organización y los beneficios para que hagan uso de ellos en el año 2021.

Estrategias

- Socializar las políticas de la organización para aumentar la autonomía en la toma de decisiones ágiles y alineadas a la institución.
- Promover capacitaciones tecnológicas bimestrales, para contribuir en su desarrollo profesional y personal
- Motivar a los colaboradores para que continúe con estudios superiores por medio de becas proporcionadas por la institución educativa.

Metas

- Lograr el conocimiento y aplicación de un 80% como mínimo de las políticas de la organización en cada colaborador, al socializar cada bimestre por medio del correo electrónico institucional donde sea visualmente atractivo para el colaborador durante el año 2021.
- Desarrollar las habilidades tecnológicas en un 80% como mínimo en el personal del área operativa en el año 2021.
- Implementar becas de estudio para maestrías con relación a su puesto de trabajo para los colaboradores de la institución educativa en un 50% de enero a noviembre del año 2021.

A. Las políticas de la organización

Las políticas que implementa una organización deben tener como propósito garantizar que las preocupaciones y agravios cometidos sean solucionados de inmediato.

A diferencia de las reglas, las políticas establecen parámetros generales con el propósito de orientar la labor de las personas que toman las decisiones, en lugar de proporcionarle únicamente instrucciones específicas sobre lo que puede hacer o no. Es de suma importancia comunicar a los colaboradores las políticas de la organización con toda claridad para asegurar que el trabajo sea realizado de forma eficiente y eficaz.

B. Capacitaciones tecnológicas bimestrales.

La institución se caracteriza por el uso de la tecnología en todas las áreas, para ello es necesario que el personal se encuentre capacitado en este ámbito, por esto, realiza capacitaciones constantemente con el apoyo de INTECAP, el 50% es costado por el colaborador, si el curso fuera de paga, el contenido de la capacitación que actualmente existe es para desarrollo de habilidades la cual tiene por objetivo capacitar a los colaboradores para la realización y la operación de las tareas, manejo de equipo y herramientas tecnológicas.

Para esta investigación, se propone la socialización correcta de las capacitaciones especializadas en tecnología, haciendo énfasis en los beneficios y la importancia de la tecnificación y potencialización de los conocimientos para alcanzar los objetivos personales a largo plazo.

C. Beca para postgrado.

Este programa está enfocado en desarrollar la socialización de los requisitos y proceso que debe llevar a cabo cada colaborador para aplicar a una beca de estudios en grado académico de licenciatura y así mismo proponer incluir becas que cubran de un 25 a 50% para maestrías en universidades privadas por medio de educación superior en línea, estas otorgan oportunidades educacionales que

incluyen programas de licenciatura y capacitación que se imparten en modalidad virtual, ya sea de forma total o parcial, para que no afecte el tiempo de trabajo asignado. A continuación se describen las actividades a realizar para llevar a cabo el programa.

3.3.4.1 Implementación del programa de socialización

Las actividades para implementar el programa de socialización se describen a continuación.

- **Presentación de la propuesta**

Se realizará en las instalaciones de la institución, en un aula asignada con anticipación por la encargada de gestión del talento humano. Para llevarla a cabo se utilizará mobiliario y equipo de cómputo puesto a disposición por la institución.

Formato 22
Agenda presentación de propuesta de socialización
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

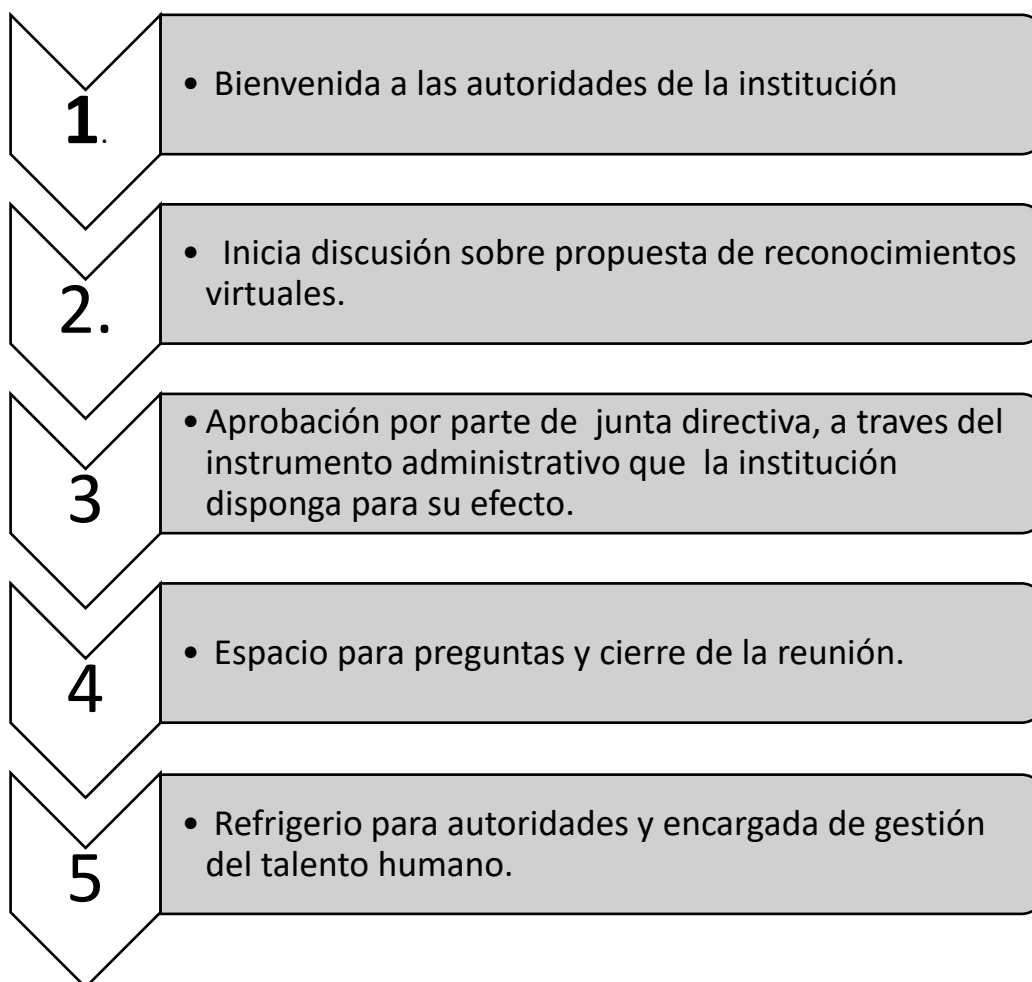
Agenda para presentación de propuesta de socialización		
Descripción	Hora inicio	Hora final
Preparación de equipo de computo	7:30	8:00
Bienvenida a autoridades de la institución educativa	8:00	8:15
Inicio de la presentación	8:15	9:00
Visualización de los formatos de socialización	9:00	9:30
Preguntas por parte de autoridades	9:30	9:45
Finalización de la presentación	9:45	10:00
Refrigerio	10:00	10:30

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

- **Aprobación del programa de socialización**

Realizar una reunión para aprobar el programa de socialización, se presenta a continuación la guía de la reunión y el documento que se extenderá para la aprobación por medio de un dictamen realizado por la encargada de gestión del talento humano, firmado por cada directivo y coordinador de nivel. Encontrará un ejemplo del dictamen en la siguiente página.

Formato 23
Guía de aprobación de la propuesta
Institución educativa
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

A continuación se describe los pasos a realizar para la implementación del programa de socialización.

A. Políticas de la organización

La socialización se realizará por medio del correo electrónico institucional cada bimestre, se enviará haciendo uso de una infografía con diseño creativo.

- **Diseño de plantillas**

El diseño estará a cargo de la diseñadora gráfica de la institución educativa donde se colocarán las políticas con un diseño visualmente agradable y creativo el cual cambiará cada bimestre, se incluirá aspectos como la importancia de conocerlas y las políticas.

Formato 24
Diseño de plantilla
Institución educativa
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

- **Establecer periodicidad**

La socialización de las políticas será un único día cada bimestre (lunes) designado, con el objetivo que los colaboradores recuerden y asocien ese día con el envío de las políticas. A continuación se presenta la distribución sugerida.

**Formato 25
Calendarización
Institución educativa
Ciudad de Guatemala**

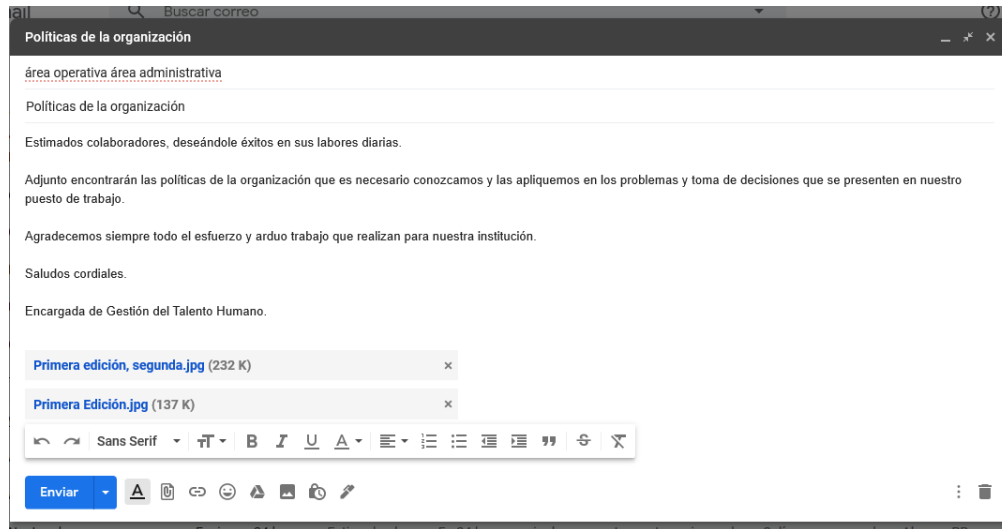
Enero	Marzo	Mayo	Julio	Septiembre	Noviembre
•Lunes 11	•Lunes 01	•Lunes 03	•Lunes 05	•Lunes 06	•Lunes 01

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

- **Socialización de las políticas por medio del correo electrónico institucional**

De acuerdo con la fecha y día asignado con anterioridad, se procede a enviar la plantilla de las políticas de la organización a todo el personal de la institución educativa por medio del correo electrónico institucional, esta actividad estará a cargo de la encargada de gestión del talento humano. Se realizará por este medio para que los colaboradores puedan tener acceso a las mismas cuando les sea necesario para la toma de decisiones y problemas que se repiten constantemente, incrementando así la autonomía de los colaboradores y disminuyendo la insatisfacción de este sub factor.

Formato 26
Diseño del correo electrónico
Institución educativa
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

- **Evaluación de la socialización de las políticas de la organización**

Se realizará por medio de la herramienta Google Forms un cuestionario estructurado para evaluar el conocimiento y aplicación que tienen los colaboradores sobre las políticas de la organización que fueron socializadas de enero a noviembre del año 2021, aumento a un 80% como mínimo. A continuación se muestra un ejemplo del cuestionario estructurado y la escala de frecuencia que se sugiere utilizar es la siguiente.

Cuadro 7
Escala de medición
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Escala	Concepto	Escala	Concepto
1	Nunca	4	Ocasionalmente
2	Muy rara vez	5	Con mucha frecuencia
3	Rara vez	6	Siempre

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Formato 27
Cuestionario estructurado
Institución educativa
Ciudad de Guatemala



Evaluación políticas de la organización

A continuación encontrará una serie de preguntas, favor responder según la siguiente escala de medición
1=Nunca 2= Muy rara vez 3= Rara vez 4= Ocasionalmente 5= muy frecuentemente 6= Siempre

***Obligatorio**

área al que pertenece *

- Administrativa
 Operativa

Con que frecuencia recibió información sobre las políticas de la organización *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Que tan frecuente aplicó las políticas en su puesto de trabajo *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Con qué frecuencia resolvió problemas por medio de las políticas *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Enviar

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Cuadro 8
Plan de acción
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Nombre del plan: Campaña de divulgación		Área: Docencia y administración	Fecha de implementación: noviembre 2020 a octubre 2021				
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de políticas de la organización en un 100% a corto y mediano plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con autoridades y encargada de gestión del talento humano de la institución (Formato 24)	Dar a conocer en un 100% la propuesta a las autoridades en sesión de un día.	Estudiante	09/11/20	09/11/20	Refrigerio	Q350.00
2	Discusión de la propuesta junto a autoridades. (Formato 25 y 26)	Aprobar en un 100% la nueva modalidad de supervisión en una sesión.	Encargada de gestión del talento humano	10/11/20	10/11/20	Refrigerio	Q350.00
3	Establecer plantilla para la socialización de las políticas de la organización (Formato 27)	Verificar en un 100% la plantilla de la campaña de divulgación virtuales que se enviarán a los colaboradores en una sesión.	Diseñadora gráfica	11/11/20	11/11/20	Horas trabajadas	Q75.00

Continúa en la siguiente página...

...Viene de página anterior

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
4	Consolidación de fechas para envío de las políticas. (Formato 28)	Establecer en un 100% la distribución de fecha y día para el envío del correo electrónico automático en una sesión.	Encargada de gestión del talento humano	16/11/20	16/11/20	Horas trabajadas	Q75.00
5	Puesta en práctica de envío de políticas de la organización (Formato 29)	Socializar las políticas de la organización en un 100% a los colaboradores cada bimestre.	Encargada de gestión del talento humano	11/01/21	04/10/21	Horas trabajadas	Q200.00
6.	Evaluación del programa de campaña de divulgación de las políticas de organización. (Formato 30)	Verificar el 100% de lo realizado cada dos meses.	Encargada de gestión del talento humano	03/03/21	21/11/21	Horas trabajadas	Q175
Total							Q1,225.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

B. Capacitaciones tecnológicas bimestrales.

Las capacitaciones tecnológicas se socializarán por medio del medio oficial, el correo electrónico institucional, haciendo uso de plantillas visualmente atractivas para el colaborador.

A continuación se presenta un programa para socializar la información sobre capacitaciones en la institución educativa.

- **Reunión para calendarizar las capacitaciones por bimestre**

La encargada de gestión de talento humano junto con las coordinadoras de los diferentes niveles educativos realizará una reunión durante un día que escojan para establecer que capacitaciones bimestrales son esenciales para el desarrollo de habilidades en el manejo de la tecnología según su puesto de trabajo.

A continuación se muestra un ejemplo de la calendarización para las capacitaciones bimestrales y el cuadro costo beneficio para socializar con los colaboradores.

Formato 28
Calendarización de capacitaciones
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

<p>AGENDA</p> <p>CAPACITACIÓN INTECAP</p>	<p>DOCENCIA</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid white; margin: 5px 0;"/> <p>Google Classroom</p> <p>Herramientas colaborativas de la red</p> <p>Matemáticas y finanzas E-learning</p>	<p>MARKETING</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid white; margin: 5px 0;"/> <p>GESTIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN EN REDES SOCIALES</p>
<p>ENERO- FEBRERO</p>		
<p>NOMBRE INSTITUCIÓN EDUCATIVA</p> <div style="text-align: center;">  </div>	<p>ADMINISTRATIVO</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid white; margin: 5px 0;"/> <p>Destrezas esenciales de soporte administrativo</p> <p>Destrezas profesionales y técnicas de comunicación</p>	<p>TODOS</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid white; margin: 5px 0;"/> <p>Inclusión digital- Windows, office e internet</p> <p>Mantenimiento de software</p> <p>Microsoft Excel Avanzado E-learning</p>

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

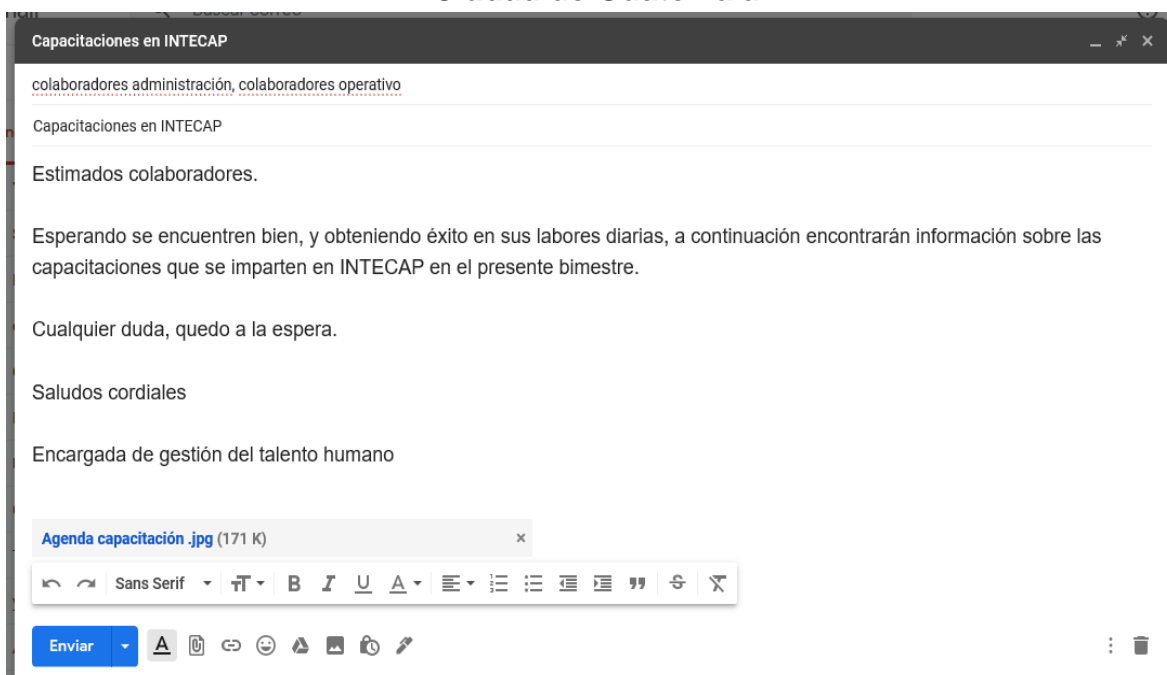
- **Socialización de las capacitaciones**

Los pasos que se deben seguir para la socialización de las capacitaciones son las siguientes.

a) Dar a conocer la agenda anteriormente diseñada por medio del correo electrónico institucional

A continuación se presenta el formato para la divulgación de las capacitaciones.

Formato 29
Divulgación de calendarización de capacitaciones
Institución educativa
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

b) Divulgar los beneficios al capacitarse

Se divulgará por medio del correo electrónico institucional los beneficios que obtiene el colaborador al invertir y aplicar a las capacitaciones bimestrales constantemente.

Formato 30
Beneficios de la capacitación
Institución educativa
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

c) Pasos que debe seguir el colaborador que desea capacitarse, con el beneficio de pagar únicamente el 50% del curso.

El colaborador debe seguir los siguientes pasos para obtener el beneficio de pagar únicamente el 50% del valor de la capacitación. En seguida se encuentra el listado sugerido.

Formato 31
Pasos para aplicar al beneficio
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

PASOS PARA APLICAR AL BENEFICIO DE CAPACITACIONES INTECAP

ENERO • FEBRERO

COLABORADOR

SELECCIONAR EL CURSO DE INTERÉS ACORDE A SU PUESTO DE TRABAJO ANTERIORMENTE DIVULGADOS.

COLABORADOR

DAR AVISO A SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR CON ANTICIPACIÓN PARA AUTORIZACIÓN

ADMINISTRACIÓN

Redacta carta de autilización del curso dirigida a INTECAP

COLABORADOR

RECIBE CARTA DE AUTORIZACIÓN QUE DEBE PRESENTAR AL INTECAP PARA OBTAR AL BENEFICIO.

COLABORADOR

Recibe capacitación impartida por INTECAP

COLABORADOR

ENVIAR CORREO ELECTRÓNICO CON COPIA DEL DIPLOMA AL JEFE INMEDIATO SUPERIOR

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

- **Evaluación del programa de capacitaciones**

Se realizará por medio de la herramienta Google Forms un cuestionario estructurado para evaluar el conocimiento de la información de las capacitaciones y beneficios que obtiene de enero a noviembre del año 2021, y si el grado de satisfacción aumento a un 80% como mínimo.

A continuación se muestra un ejemplo del cuestionario estructurado y la escala de importancia que se sugiere utilizar es la siguiente.

Tabla 1
Escala de medición programa de capacitación
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Escala	Concepto
1	No es importante
2	Poco importante
3	Moderadamente importante
4	Importante
5	Muy importante

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Formato 32
Evaluación del programa
Institución educativa
Ciudad de Guatemala



Queremos conocer tu opinión

Responda las siguientes preguntas según la siguiente escala

No es importante = 1

Poco importante = 2

Moderadamente importante = 3

Importante = 4

Muy importante = 5

*Obligatorio

Área al que pertenece *

Administrativa

Operativa

Cuántas capacitaciones realizó durante el año *

Tu respuesta _____

Cuán importante ha sido para usted el capacitarse constantemente

1 2 3 4 5
No es importante Muy importante

Es importante para usted invertir en su desarrollo personal y profesional

1 2 3 4 5
No es importante Muy importante

Cómo calificaría el beneficio que presta la institución para su desarrollo personal y profesional *

1 2 3 4 5
No es importante Muy importante

Enviar

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Cuadro 9
Plan de acción
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Nombre del plan: Campaña de divulgación		Área: Docencia y administración		Fecha de implementación: noviembre 2020 a octubre 2021			
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de capacitaciones en un 100% a corto y mediano plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con autoridades y encargada de gestión del talento humano de la institución (Formato 24)	Dar a conocer en un 100% la propuesta a las autoridades en sesión de un día.	Estudiante	09/11/20	09/11/20	Refrigerio	Q350.00
2	Discusión de la propuesta junto a autoridades. (Formato 25 y 26)	Aprobar en un 100% la nueva modalidad de supervisión en una sesión.	Encargada de gestión del talento humano	10/11/20	10/11/20	Refrigerio	Q350.00
3	Identificar los cursos para capacitación por bimestre para los colaboradores (Formato 31)	Establecer en un 100% los cursos según el puesto de trabajo de los colaboradores en una sesión.	Encargada de gestión del talento humano	03/01/21	03/10/21	Horas trabajadas	Q200.00

Continúa en la siguiente página...

...Viene de página anterior

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
4	Socialización el lanzamiento de capacitaciones. (Formato 36)	Envío por correo electrónico institucional al 100% de los colaboradores en una sesión.	Encargada de gestión del talento humano	14/01/21	14/01/21	Horas trabajadas	Q75.00
5	Socialización de los requisitos a seguir para aplicar a capacitaciones (Formato 37,38 y 39)	Enviar por correo electrónico institucional al 100% de los colaboradores la información en una sesión	Encargada de gestión del talento humano	15/01/21	15/01/21	Horas trabajadas	Q75.00
6.	Evaluación del programa de socialización de "capacitaciones". (Formato 40)	Verificar el 100% de lo realizado cada trimestre.	Encargada de gestión del talento humano	03/04/21	21/11/21	Horas trabajadas	Q175
						Total	Q1,225.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

C. Beca para postgrado

Actualmente la institución educativa cuenta con un apoyo de media beca para que los colaboradores continúen sus estudios profesionales a nivel licenciatura, sin embargo, los estudios de post grado no poseen este beneficio, se propone, ampliar y socializar la ayuda económica para estudios de maestría según las calificaciones obtenidas en la licenciatura. A continuación se describen las actividades y pasos a seguir.

- **Definir proceso y requisitos para nuevo beneficio becario**

La junta directiva junto a la encargada de gestión del talento humano sostendrá una reunión para definir los requisitos, procesos y compromisos que adquiere el colaborador que aplique a la beca para estudios de maestría en una universidad privada.

El proceso y requisitos que se proponen tomar en consideración para optar al beneficio son los siguientes:

- a) Colaborador deberá verificar si cumple con los lineamientos siguientes:
 - Mínimo de 4 años laborando en la institución
 - Obtener un desempeño anual mínimo de 80% (según evaluación del desempeño que maneja la institución, adjuntar constancia)
 - Cumplir con un promedio mínimo de 85 puntos en la licenciatura (Adjuntar certificado de cursos)
- b) Debe seleccionar una carrera a fin a su puesto de trabajo
- c) Adjuntar una carta dirigida a junta directiva con el nombre de la carrera que selecciona
- d) Presentar a computadora la información siguiente:
 - Universidad para elegir
 - Pensum de estudios del programa de maestría seleccionado
 - Monto de inversión total para completar la maestría
 - Razón por la cual selecciono el programa de maestría planteado

- e) Entregar a encargada de gestión del talento humano la papelería antes mencionada en un folder tamaño carta.
- f) De ser aprobado, se le enviará un correo electrónico fijando una cita programada con el director administrativo para definir aspectos legales.
 - Al ser aprobada la beca, el colaborador queda sujeto a enviar constancia de cursos al finalizar cada módulo.
- g) De ser rechazado, se le enviará un correo electrónico fijando una cita programada con la encargada de gestión del talento humano para explicar los motivos.

Nota: Los aspectos legales deberán ser definidos por la institución educativa.

- **Porcentaje de inversión por parte de la institución educativa**

Según el promedio obtenido en la carrera de licenciatura se le asignará un porcentaje de beca al colaborador por el monto de inversión total de la maestría, el rango que se propone es el siguiente:

Cuadro 10
Porcentaje de inversión
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Promedio obtenido	Porcentaje de inversión
85 a 90	25%
91 a 95	40%
96 a 100	50%

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

- **Socialización a los colaboradores de la oportunidad becaria**

Se les socializará la información a todos los colaboradores de la institución educativa por medio del correo electrónico institucional, la socialización se realizará en dos partes, siendo las siguientes

a. Socialización del nuevo beneficio

En la primera reunión que tienen todos los colaboradores en el mes de enero y por medio del correo electrónico institucional se les dará a conocer el nuevo beneficio, donde solamente se preparará al colaborador para que genere expectativa y motivación en el personal. Se sugiere utilizar el siguiente diseño creativo.

Formato 33
Presentación beneficio maestría
Institución educativa
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

b. Socialización de los requisitos para optar a la beca maestría

Envío por medio del correo electrónico institucional los requisitos que debe cumplir el colaborador para aplicar al nuevo beneficio de becas para maestrías, se sugiere el siguiente diseño creativo.

Formato 34
Requisitos beneficio maestría
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Nombre institución educativa

REQUISITOS PARA BENEFICIO MAESTRÍA

1. MÍNIMO DE 4 AÑOS LABORANDO EN LA INSTITUCIÓN
2. OBTENER UN DESEMPEÑO ANUAL MÍNIMO DE 80%
3. CUMPLIR CON UN PROMEDIO MÍNIMO DE 85 PUNTOS EN LA LICENCIATURA
4. DEBE SELECCIONAR UNA CARRERA A FIN A SU PUESTO DE TRABAJO

The infographic features a dark blue background with yellow and white decorative elements. At the top left, there is a white triangle above a yellow and white wavy line icon. At the top right, there is a yellow semi-circle. On the left side, there are white diagonal lines forming a triangular shape. At the bottom left, there is a yellow triangle above a white and yellow wavy line icon. At the bottom right, there are white diagonal lines forming a semi-circular shape. The text is in white and yellow, with the main title in large yellow letters.

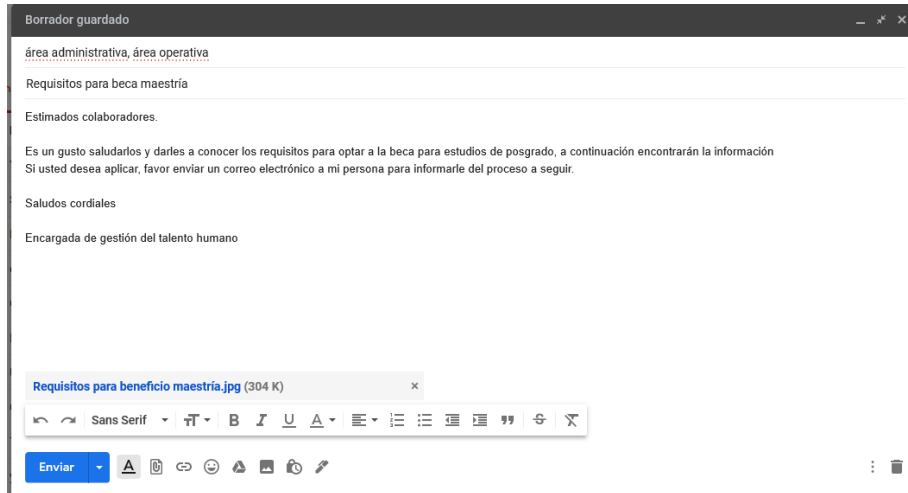
Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Formato 35

Correo institucional requisitos

Institución educativa

Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2019

Formato 36

Guía para el proceso de maestría

Institución educativa

Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2019

- **Evaluación del programa de becas para postgrado**

El programa permitirá que los colaboradores se encuentren más motivados no sólo aumentar su nivel de desempeño para poder aplicar a este beneficio, sino también a continuar sus estudios de postgrado para adquirir más conocimiento profesional y aplicarlo a su puesto de trabajo.

Se medirá por medio de una encuesta realizada a los colaboradores que apliquen a este beneficio y así analizar si se ha aumentado la motivación sobre el subfactor de logro a un 80% como mínimo. Se propone una escala de medición de importancia como la siguiente:

Tabla 2
Escala de medición programa de becas
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Escala	Concepto
1	No es importante
2	Poco importante
3	Moderadamente importante
4	Importante
5	Muy importante

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Formato 37
Evaluación beca de postgrado
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Queremos conocer tu opinión

Responda las siguientes preguntas según las siguiente escala

No es importante = 1

Poco importante = 2

Moderadamente importante = 3

Importante = 4

Muy importante =5

***Obligatorio**

Área al que pertenece *

Administrativa

Operativa

Es importante para usted el apoyo económico que le ha brindado la institución en su estudio de postgrado

	1	2	3	4	5	
No es importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Cómo calificaría el beneficio, "beca postgrado" *

	1	2	3	4	5	
No es importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Cuan importante ha sido para usted la aplicación de lo aprendido en la maestría

	1	2	3	4	5	
No es importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Enviar

Fuente: elaboración propia. Año 2019

Cuadro 11
Plan de acción
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Nombre del plan: Socialización beca		Área: Docencia y administración		Fecha de implementación: noviembre 2020 a			
				octubre 2021			
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de becas de postgrado en un 100% a corto y mediano plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con autoridades y encargada de gestión del talento humano de la institución (Formato 24)	Dar a conocer en un 100% la propuesta a las autoridades en sesión de un día.	Estudiante	09/11/20	09/11/20	Refrigerio	Q350.00
2	Discusión de la propuesta junto a autoridades. (Formato 25 y 26)	Aprobar en un 100% la nueva modalidad de supervisión en una sesión.	Encargada de gestión del talento humano	10/11/20	10/11/20	Refrigerio	Q350.00
3	Definir los requisitos y proceso a seguir	Establecer en un 100% los requisitos y el proceso que deben seguir los colaboradores en una sesión.	Encargada de gestión del talento humano	03/01/21	03/01/21	Horas trabajadas	Q200.00

Continúa en la siguiente página...

...Viene de página anterior

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
4	Socialización el lanzamiento del nuevo beneficio "beca para postgrado. (Formato 36)	Envío por correo electrónico institucional al 100% de los colaboradores en una sesión.	Encargada de gestión del talento humano	14/01/21	14/01/21	Horas trabajadas	Q75.00
5	Socialización de los requisitos a seguir para aplicar al beneficio (Formato 37,38 y 39)	Enviar por correo electrónico institucional al 100% de los colaboradores la información en una sesión.	Encargada de gestión del talento humano	14/02/21	14/02/21	Horas trabajadas	Q75.00
6.	Evaluación del programa de socialización de "beca postrado". (Formato 40)	Verificar el 100% de lo realizado cada tres meses.	Encargada de gestión del talento humano	03/04/21	21/11/21	Horas trabajadas	Q175
Total							Q1,225.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

3.4 Presupuesto total para implementar la propuesta

Para implementar la propuesta para mejorar la satisfacción laboral de la institución educativa es necesaria la inversión económica que se desglosa a continuación:

Cuadro 12
Presupuesto total de la propuesta
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Plan de mejora	Presupuesto
Supervisión	Q2,542.00
Reconocimientos virtuales	Q1,950.00
Socialización	Q 3,675.00
Total	Q 8,167.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

El presupuesto total para llevar a cabo el plan de mejora que incluyen el programa de supervisión, reconocimientos virtuales y socialización de políticas de la organización y beneficios que se propone para disminuir el grado de insatisfacción labora, es de siete mil cuatrocientos cuarenta y dos quetzales aproximadamente.

3.4 Beneficios al implementar la propuesta

A continuación se presentan los beneficios cualitativos que se obtienen al implementar la propuesta en los factores de supervisión, reconocimiento y políticas. No se presentan beneficios cuantitativos debido a que no se tuvo acceso a datos financieros.

Cuadro 13
Beneficios
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Programa	Beneficio
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación eficiente entre colaborador y jefe. • Retroalimentación constante para corregir los errores durante el mes y lograr el objetivo organizacional. • Colaborador satisfecho por la supervisión de observaciones más seguidas a su trabajo.
Reconocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador con menos de 5 años laborales se identifique con la empresa por medio del reconocimiento. • Hacer sentir al trabajador parte de la familia dándole una tarjeta virtual en días festivos, por lo que estará motivado en trabajar donde lo estiman. • Aumentar la motivación de todos los colaboradores al recibir reconocimientos.
Políticas de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • El personal de la institución educativa conozca las políticas y cumpla con cada una de ellas. • Tomar decisiones apegadas a las políticas.
Logro	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las habilidades y destrezas de los colaboradores por medio de capacitaciones bimestrales según su puesto de trabajo
Desarrollo en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los conocimientos por medio de ayuda económica en estudios de postgrado a los mejores colaboradores de la institución educativa.

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

3.6 Plan de acción para implementar la propuesta

Cuadro 14
Plan de acción general para implementar la propuesta
Institución educativa
Ciudad de Guatemala

Nombre del plan: Plan de mejora		Área: Docencia y administración		Fecha de implementación: noviembre 2020 a diciembre 2021			
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar el plan de mejora de la satisfacción laboral en un 100% a corto y mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con autoridades y encargada de gestión del talento humano de la institución	Dar a conocer en un 100% la propuesta en una sesión.	Estudiante	03/11/20	03/11/20	Refrigerio	Q 359.00
2	Discusión de la propuesta con las autoridades.	Aprobar en un 100% la nueva modalidad de supervisión en una sesión.	Encargada de gestión del talento humano	04/11/20	05/11/20	Refrigerio	Q 350.00
3	Observación de clases a docentes de los 4 niveles académicos.	Mejorar la supervisión en un 100% cada mes	Encargada de gestión del talento humano	06/01/20	29/12/21	Gastos varios	Q.2,192.00
4	Aplicación de reconocimientos virtuales	Motivar al 100% de los colaboradores en el año 2021.	Encargada de gestión del talento humano	01/01/21	31/12/21	Gastos varios	Q 875.00
5	Campaña socialización de las políticas de la organización y beneficios.	Socializar en un 100% las políticas de la organización y beneficios durante el año	Encargada de gestión del talento humano	11/01/21	21/11/21	Gastos varios	Q 3,675.00
6	Evaluación del plan de mejora de la satisfacción laboral	Verificar el 100% de lo realizado cada tres meses.	Encargada de gestión del talento humano	01/01/21	31/12/21	Gastos varios	Q1,500.00
Total							Q8,942G.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

CONCLUSIONES

1. Se constató que los colaboradores no tienen un sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo propio, debido a que la insatisfacción ha creado inconformidad, desánimo, falta de interés y escasa comunicación en el personal de la institución educativa, se determinó que los factores que no alcanzan el porcentaje mínimo deseado son supervisión, políticas de la organización, reconocimientos, logro y desarrollo en el trabajo, por lo cual se comprueba la hipótesis uno.
2. Una supervisión deficiente ha causado una falta de comunicación y retroalimentación para corregir los errores oportunamente, así mismo no es posible apreciar que colaborador está realizando el trabajo correctamente y recompensarlo, para generar motivación por este medio, también es importante porque por medio de esta se conocerán las capacitaciones que necesita el personal para mejorar las tareas que realiza en el puesto de trabajo, detectar estos aspectos en tiempo hará que los logros organizacionales no se incumplan.
3. La falta de socialización de las políticas de la organización ha causado que la mayoría de los colaboradores no puedan tomar decisiones inmediatas ante un problema que se ha presentado constantemente, lo que puede provocar que este se vuelva más grande o no se aplique según los lineamientos establecidos con anterioridad, y da como resultados colaboradores con escasa autonomía en el puesto de trabajo.
4. La ausencia de reconocimiento por resultados obtenidos en los colaboradores de la institución educativa ha causado desánimo y falta de interés por realizar el trabajo efectivamente, así mismo puede causar la no retención del talento humano y una alta rotación de este. El reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo son óptimos, elevan la satisfacción; si son

precarios, la reducen, por ello la importancia de aplicar un programa de reconocimientos.

5. Capacitar a los colaboradores para que desarrollen las tareas efectivamente en sus puestos de trabajo es de suma importancia, dar a conocer los beneficios que obtiene la persona al invertir en conocimiento es necesario para que ellos puedan optar por llevar los cursos, talleres, charlas y capacitaciones con motivación y no bajo obligación, esto ayuda a aumentar el grado de satisfacción pues podrán realizar tareas con eficiencia y eficacia, para lograr lo establecido por la institución en el tiempo determinado.
6. Apoyar al personal oportunamente a alcanzar sus metas personales y profesionales hará que el grado de insatisfacción disminuya considerablemente, pues se sentirán apoyados, se despertará un sentido de pertenencia y lealtad hacia la institución que les generará un compromiso por realizar las tareas adecuadamente para permanecer en el trabajo donde los aprecian en lo personal y profesional.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el plan de mejora que permita aumentar el grado de satisfacción del colaborador, para mitigar la insatisfacción que se genera por medio de los sub factores de supervisión, políticas de la organización, reconocimiento, logro y desarrollo en el trabajo, para que sea efectivo en el tiempo establecido y evaluado oportunamente para que se realicen periódicamente actualizaciones a los planes propuestos, y adecuar los cambios que se presenten en el futuro.
2. Realizar una supervisión eficiente por medio de visitas a las aulas con formatos establecidos para verificar la realización de las tareas docentes adecuadamente, así como realizar reuniones de retroalimentación constantemente hará que la comunicación entre supervisor y jefe sea mayor y también poder detectar y corregir errores oportunamente, de esta forma la encargada de gestión del talento humano también podrá conocer donde se encuentran las deficiencias del personal para capacitar en dichas áreas.
3. Una adecuada socialización de las políticas de la organización durante el año, hará que los colaboradores del área operativa y administrativa las conozcan y puedan ser aplicadas cuando enfrenten problemas que se han presentado regularmente, de esta forma podrán tomar decisiones que estén apegadas a los lineamientos establecidos los cuales están para evitar que un problema se vuelva más grande e incumpla con la misión y visión.
4. Establecer reconocimientos por resultados obtenidos por medio de la supervisión efectiva, provocará un aumento en la satisfacción, que dará paso también a obtener una retención del talento humano y generar sentimiento de pertenencia, aumentará el desempeño, el ánimo y lealtad hacia la institución.
5. Socializar las capacitaciones y el beneficio que obtiene el colaborador al recibir las charlas, talleres, diplomados aumentará las habilidades y destrezas, lo que provoca que las tareas según el puesto de trabajo que desempeñan sean realizadas con eficiencia, esto dará como resultado la disminución de la

insatisfacción porque la empresa mostrará el interés que tiene por aumentar las habilidades y destrezas tecnológicas del personal

6. Motivar al personal a continuar sus estudios profesionales es importante para la institución educativa, por medio de la implementación del beneficio “beca para postgrado”, se puede apoyar económicamente al colaborador, que deberá retribuir la inversión al aplicar los nuevos conocimientos adquiridos a su puesto de trabajo, esto trae consigo un aumento de la satisfacción, e innovación en los procesos para la realización de tareas mediante el nuevo conocimiento que adquiere.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. 2011. **Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones.** 2ª ed. México. Mc Graw Hill. 524 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. 2011. **Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones.** 9ª ed. México. Mc Graw Hill. 736 páginas.
3. Mondy, R. Wayne. 2010. **Administración de recursos humanos.** 11ª ed. México. Pearson Educación. 512 páginas.
4. Münch, Lourdes. 2013. **Administración Gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo.** 2ª ed. México. Pearson educación. 336 páginas.
5. Newstrom, John W. 2011. **Comportamiento humano en el trabajo.** 1ª ed. México. McGraw-Hill Educación. 547 páginas.
6. Robbins. Stephen P & Judge, Temothy. 2013. **Comportamiento organizacional.** 15ª edición, México, Pearson. 712 páginas.
7. Ruiz, P., Escribano, J. y Landa, J. 2005. **Gestión clínica en cirugía.** México. Editorial Arán Ediciones. 631 páginas.
8. Ruiz Boy, Enrique Walter. 2014. **“Clima y satisfacción laboral en el personal docente y no docente de la I.E. No.82756, Distrito de Llapa, Provincia San Miguel.** Perú. 35 páginas.
9. González, A. L. 2013. **Proceso Administrativo.** México: Patria. 138 páginas.

E-grafía

10. Ministerio de educación Guatemala. Año 2020. **Currículum Nacional Base.** Guatemala. Recopilado el 31 de mayo del año 2020. https://cnbguatemala.org/wiki/El_nuevo_currículo