

**Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Sur Occidente  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**

**PLAN FIN DE SEMANA**



**TESINA**

***“LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LOS INSTITUTOS NACIONALES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE TELESECUNDARIA DE SUCHITEPÉQUEZ”.***

Por:

**Sheyla Suset López Morales**  
Carné 200140938

Presentada ante las autoridades del Centro Universitario de Sur Occidente CUNSUROC, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a conferirle el título de:

**Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa**

Mazatenango, mayo de 2014.

**Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Sur Occidente  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**

**PLAN FIN DE SEMANA**



**TESINA**

***“LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LOS INSTITUTOS NACIONALES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE TELESECUNDARIA DE SUCHITEPÉQUEZ”.***

Por:

**Sheyla Suset López Morales**  
Carné 200140938

Presentada ante las autoridades del Centro Universitario de Sur Occidente CUNSUROC, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a conferirle el título de:

**Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa**

Mazatenango, mayo de 2014.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE**

**AUTORIDADES**

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo	RECTOR
Dr. Carlos Enrique Camey Rodas	SECRETARIO

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR  
OCCIDENTE**

Dra. Alba Ruth Maldonado de León	PRESIDENTA
----------------------------------	------------

**REPRESENTANTE DE PROFESORES**

Ing. Agr. Luis Alfredo Tobar Piril	SECRETARIO
------------------------------------	------------

**REPRESENTANTE GRADUADO DEL CUNSUROC**

Lic. Ángel Estuardo López Mejía	VOCAL
---------------------------------	-------

**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES DEL CUNSUROC**

Br. Cristian Ernesto Castillo Sandoval	VOCAL
P.E.M. Carlos Enrique Jalel de los Santos	VOCAL

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE**

**COORDINACIÓN ACADÉMICA**

**COORDINADOR ACADÉMICO**

MSc. Carlos Antonio Barrera Arenales

**COORDINADOR CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MSc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar

**COORDINADOR ÁREA SOCIAL HUMANISTA**

Lic. José Felipe Martínez Domínguez

**COORDINADOR CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

Lic. Edin Aníbal Ortiz Lara

**COORDINADOR CARRERAS DE PEDAGOGÍA**

MSc. Nery Edgar Saquimux Canastuj

**COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA EN ALIMENTOS**

Dr. Marco Antonio del Cid Flores

**COORDINADOR CARRERA DE AGRONOMÍA TROPICAL**

Msc. Erick Alexander España Miranda

**ENCARGADA CARRERA DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES,  
ABOGADO Y NOTARIO.**

Licda. Tania María Cabrera Ovalle

**ENCARGADO CARRERA GESTIÓN AMBIENTAL LOCAL**

MSc. Celso González Morales

**CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA DEL CUNSUROC**

**ENCARGADO CARRERAS DE PEDAGOGÍA PLAN FIN DE SEMANA**

Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez

**ENCARGADA CARRERA PERIODISTA PROFESIONAL  
Y LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Licda. Paola Marisol Rabanales

## **AGRADECIMIENTO**

Al final del camino, en la realización de esta Tesina, no sólo extrajimos conclusiones desde el punto de vista científico, sino que también somos conscientes de lo que ha influenciado en el campo personal. Desde el inicio hasta el final fueron muchos los conocimientos adquiridos, tanto en el aspecto profesional como en el personal.

Así que expresamos nuestro más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de una forma u otra han participado de nuestro esmero por desarrollar este Trabajo. En primer lugar a Dios por darnos la sabiduría, motivación y los medios para poder realizar con éxito todo el proceso de esta etapa de nuestra vida estudiantil.

En segundo lugar a nuestro asesor Licenciado Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez, quien nos ha guiado siempre con gran acierto en todas las etapas de su realización, beneficiándonos de sus críticas y sugerencias, y al que agradecemos enormemente su asesoría en este trabajo.

Agradecimientos especiales al Coordinador de los INEB`s de Telesecundaria de Suchitepéquez el Licenciado Fredy Stuardo Quiñonez por haber dado la oportunidad, apoyo y asesoría incondicional para la ejecución de este Estudio fundamentado a través de esta Tesina. Preciso indicar su tino y acierto en la trasmisión de conocimientos ya que es una persona conocedora de la profesión docente y de su vasta experiencia en el que hacer administrativo del Ministerio de Educación.

A mi madre, baluarte de mi vida cotidiana, laboral y estudiantil por inculcarme el afán de superación personal, entre otros valores que rigen mi vida, sobre todo por el apoyo brindado a lo largo de mi vida estudiantil.

## DEDICATORIA

A DIOS: Por ser el dador de la sabiduría y el entendimiento que nos permite alcanzar una meta más en nuestra vida.

A MI MADRE: Por su apoyo y comprensión a lo largo de mi vida.

A NUESTROS HERMANOS: Por su constante apoyo y motivación

A NUESTROS COMPAÑEROS: Por los momentos compartidos y el apoyo brindado.

A NUESTROS AMIGOS: Por habernos fomentado el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A NUESTRO ASESOR: Licenciado Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez por su apoyo y asesoría en el desarrollo de esta Investigación.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Nuestro respeto y cariño

“Las doctrinas, criterios y opiniones contenidas en el presente trabajo, son responsabilidad exclusiva del autor”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Punto quinto del Acta No. 03 / 99 del 04 / 03 / 99 del Comité de Tesis de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario del Sur Occidente.

## ÍNDICE

Introducción .....	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>“LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LOS INSTITUTOS NACIONALES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE TELESECUNDARIA DE SUCHITEPÉQUEZ”</b>	
Planteamiento del Problema .....	2
Definición del Problema .....	3
Los Objetivos.....	3
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>Descripción Metodológica .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>Evolución del pensamiento administrativo y su vinculación con la Motivación .....</b>	<b>5</b>
Teorías de motivación .....	6
Teoría de necesidades de Abraham Maslow.....	8
Teoría de dos factores de Herzberg (higiene-motivación).....	10
<b>Programas motivacionales .....</b>	<b>10</b>
Sistema de compensación.....	11
Capacitación o entrenamiento .....	12
Diagnóstico de necesidades de capacitación .....	12
Fases de un programa motivacional.....	13
<b>Descripción de las fases del programa motivacional .....</b>	<b>13</b>
Sensibilización y concientización de los gerentes .....	13
Análisis de clima organizacional.....	13
Establecer una comunicación efectiva en la empresa .....	14
Fomentar un ambiente de confianza mutua con los subalternos.....	14
Determinar las necesidades del personal en forma particular .....	15
Proporcionar el o los motivadores adecuados a las necesidades detectadas en forma individual.....	15
Realimentación de los resultados obtenidos .....	17
<b>Clima organizacional.....</b>	<b>17</b>
Estructura de la organización .....	18
Responsabilidad en el puesto de trabajo.....	18
Recompensa o retribución por el trabajo realizado .....	18
Desafío personal .....	18
Relaciones sociales.....	19
Cooperación o trabajo en equipo.....	19
Conflictos interpersonales .....	19
Identidad o identificación con la organización .....	19
Liderazgo.....	19
Capacitación.....	20

## CAPÍTULO IV

<b>SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN: ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>20</b>
Naturaleza y características de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria objeto de estudio.....	20
Metodología de la investigación .....	22
Determinación de la muestra.....	22
Elaboración del instrumento (encuesta de clima organizacional) .....	23
Captación de la información .....	23
Tabulación de la información.....	23
Criterios de análisis .....	24
<b>Gráficas</b>	
Cuadro Preguntas clave por factores .....	24
Determinación de la situación actual .....	25
Determinación del grado de motivación.....	25
Cuadro Determinación del grado de motivación .....	26
Evaluación de clima organizacional.....	27
Estructura de la organización .....	27
Responsabilidad en el puesto de trabajo.....	29
Recompensa o retribución por el trabajo realizado .....	31
Desafío personal .....	33
Relaciones sociales.....	35
Cooperación o trabajo en equipo.....	36
Conflictos interpersonales .....	36
Identidad o identificación con la organización .....	37
Liderazgo.....	38
Capacitación.....	41
Análisis de la motivación .....	43
Causas de la falta de motivación.....	43

## CAPÍTULO V

Conclusiones .....	45
Recomendaciones .....	46
Bibliografía .....	47
Anexos	

## INTRODUCCIÓN

Previo a optar al Título en la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, del Centro Universitario del Suroccidente CUNSUROC, USAC corresponde realizar el presente informe de Tesina, que trata de contrastar la realidad con la fundamentación teórica de la temática en cuestión.

El propósito fundamental del trabajo de tesina titulado “La motivación del personal de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria de Suchitepéquez” es identificar las causas de la falta de motivación y su trascendencia en el desempeño laboral de los profesores. Para ello se presenta por capítulos el contenido de esta investigación. Es importante señalar que estos Institutos INEB'S DE TELESECUNDARIA del Departamento de Suchitepéquez cuentan con una Coordinación Técnica Administrativa Departamental 10-019, en la cual uno de sus principios fundamentales es velar por el bienestar y buen desempeño del personal que labora en esas instituciones, la existencia del recurso humano depende del compromiso mutuo para con su quehacer y viceversa, esto se convierte en la supervivencia de su labor docente en el país. Por tal motivo, es indispensable conocer la percepción de los profesores de estos institutos hacia la Coordinación de los mismos, hacia aspectos que hacen que su trabajo esté desarrollándose de manera satisfactoria para todos los implicados en ese proceso educativo.

El Trabajo de Investigación contiene en su Capítulo I, el Planteamiento del Problema, Definición del Problema y los Objetivos.

En el Capítulo II; La Descripción Metodológica.

En el Capítulo III; Evolución del pensamiento administrativo y su vinculación con la Motivación, Programas motivacionales, Descripción de las fases del programa motivacional y Clima organizacional

En el Capítulo IV; La situación Actual de la Institución y el Análisis de Resultados del Clima Organizacional y el análisis de gráficas.

Esperamos que el informe cumpla con las exigencias que para el efecto la Carrera tiene establecidos.

# **“LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LOS INSTITUTOS NACIONALES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE TELESECUNDARIA DE SUCHITEPÉQUEZ”**

## **CAPÍTULO I**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Dentro de la Estructura Organizacional de la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez, se encuentra la Coordinación Departamental de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria, que tiene a su cargo 190 docentes contratados bajo los renglones presupuestarios 021 y 022. Distribuidos en 67 Institutos en los distintos municipios del departamento. Todos ellos Coordinados por una sola persona, siendo el responsable de los Aspectos Técnicos y Administrativos de esta modalidad de establecimientos.

Toda organización debe su existencia al recurso humano y depende del compromiso mutuo de la organización con el empleado y viceversa para su supervivencia; en este caso la prestación de servicios educativos de manera gratuita en comunidades del área urbana y rural.

Es indispensable conocer la percepción de los profesores hacia la coordinación, derivado que a partir del dos de enero del año dos mil trece se realizó el cambio de Coordinador. Por tratarse de una entidad que aglutina 190 docentes las labores de coordinación, monitoreo, supervisión y acompañamiento se hacen más difíciles aunado a estas variables, el trabajo lo realizan los docentes en las distintas comunidades del departamento. Por lo que se hace necesario llegar a los Establecimientos directamente.

Las causas de la falta de motivación y su trascendencia en el desempeño laboral de los profesores han sido notorias debido a que no existe una supervisión de manera directa, por lo que cada docente debe ejecutar su trabajo de manera proactiva. Y en una coyuntura como la guatemalteca complica aún más el desempeño de los profesores de los INEB's de Telesecundaria de Suchitepéquez debido a muchos factores.

Para identificar las debilidades que inciden en la motivación de los profesores de los INEB's de Telesecundaria, y sus repercusiones en el desarrollo integral del recurso humano, se consideró oportuno realizar la investigación sobre motivación de los Profesores, para que la Coordinación conozca a fondo el estado de los profesores dentro de la entidad.

## 1.2 Definición del Problema

¿Qué causas provocan que el personal esté desmotivado en los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria de Suchitepéquez?

## 1.3 Objetivo

- ✓ Identificar las causas que originan la desmotivación de los docentes de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria de Suchitepéquez.
- ✓ Señalar la trascendencia de la motivación en el desempeño laboral de los profesores.

## CAPÍTULO II

### 2.1 Descripción Metodológica

El Estudio: “La motivación del personal docente de los institutos nacionales de educación básica de Telesecundaria de Suchitepéquez”

Se investigará en libros de Administración Científica por medios Físicos y Electrónicos con las teorías de: Evolución del pensamiento administrativo, y su vinculación con la motivación, Teorías de Motivación, Teoría de necesidades de Abraham Maslow , Teoría de dos factores de Herzberg (higiene-motivación) ,Programas motivacionales, Sistema de compensación, Capacitación o entrenamiento, Diagnóstico de necesidades de capacitación, Fases de un programa motivacional, Sensibilización y concientización de los gerentes, Análisis de clima organizacional, Establecer comunicación efectiva en la Coordinación, Fomentar un ambiente de confianza mutua con los subalternos, Determinar las necesidades del personal en forma particular, Proporcionar el o los motivadores adecuados a las necesidades detectadas en forma individual, Retroalimentación de los resultados obtenidos, Clima organizacional, Estructura de la organización, Responsabilidad en el puesto de trabajo, Recompensa o retribución por el trabajo realizado, Desafío personal, Relaciones sociales, Cooperación o trabajo en equipo, Conflictos interpersonales, Identidad o identificación con la organización, Liderazgo y Capacitación.

- a. Entrevista al Coordinador de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria de Suchitepéquez el listado de ubicación de los docentes en las distintas comunidades.
- b. Se tratará de conocer el clima organizacional de la entidad, analizando los factores que inciden en el estado de motivación de los empleados, una vez conocido se estructura una cédula de entrevista para los docentes.
- c. La investigación se realizará siguiendo una metodología sobre la base de la relación lógica de causa - efecto. Esto con el afán de indagar cuáles son las

causas que originan la desmotivación en los docentes y los efectos que ocasionan en su desempeño docente.

- d. Se revisará los libros a utilizar como consulta bibliográfica en la sustentación teórica de la investigación.
- e. Ejecución de Cédulas de Entrevistas Estructuradas.
- f. Tabulación de los resultados de las Entrevistas a Docentes.
- g. Los resultados obtenidos de la recolección de datos del clima organizacional se confrontarán con la base teórica, con el objetivo de determinar las causas y efectos que determinen la motivación en el trabajo.

## CAPÍTULO III

### 3.1 Evolución del pensamiento administrativo y su vinculación con la Motivación

Según Harold Koontz, “la administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados.”<sup>1</sup> A lo largo de la historia, las teorías sobre la administración o pensamiento administrativo han ido evolucionando sustancialmente, y con ello la importancia del recurso humano y su rol en el proceso productivo. A finales del siglo XVIII, se puede mencionar a Frederick Taylor, conocido como el padre de la administración científica, quien señala que “su interés principal era acrecentar la productividad mediante una mayor eficacia en la producción y un pago mejor para los trabajadores mediante la aplicación del método científico.” El postulado era que al empleado se le podía motivar ofreciéndole un mejor salario por sus servicios. Siempre bajo los criterios de la administración científica se encuentra el pensamiento de Henry Gantt quien “propuso una selección científica de los trabajadores y una cooperación armónica entre ellos y la gerencia, desarrolló la gráfica de Gantt y subrayó la necesidad de la capacitación”. Para este autor, la motivación se enfoca en fomentar la interrelación positiva entre el personal y brindarle un medio de superación a través de oportunidades de aprendizaje.

Últimamente se han incorporado aportaciones recientes a la administración; es decir, el apareamiento del pensamiento administrativo moderno, en el cual se citan varios autores. Para efectos de esta investigación interesa mencionar aquellos que han hecho algún aporte en cuanto al tema de motivación, entre ellos: Abraham Maslow y Frederick Herzberg. En este contexto, cabe destacar que al decir administración, el pensamiento se orienta a realizar el proceso administrativo, basado en las “cinco funciones de los gerentes: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.” Estas funciones de los gerentes se dividen en dos etapas: mecánica y dinámica. La etapa mecánica incluye dos fases iniciales: Planeación y Organización y la etapa dinámica comprende las funciones de Integración de Personal, Dirección y Control, donde juega un papel importante el proceso de motivación.

De acuerdo con el criterio de Harold Koontz “Los administradores tienen la responsabilidad de emprender acciones que permitan que los individuos hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo.”<sup>2</sup> destacando como una acción de primer orden el fomento de la motivación. Todas las teorías administrativas se han orientado a hacer más efectivos los procesos, ha tomado más impulso hacia el uso de la tecnología; sin embargo, todos esos esfuerzos no dan resultados si el recurso más importante dentro de las organizaciones -el recurso humano- no está dispuesto a contribuir al logro de los objetivos.

Como la historia administrativa lo confirma, la disposición de los empleados a colaborar con la organización está estrechamente relacionada con la motivación. A raíz de ello, ha surgido una serie de teorías sobre motivación que se describen a continuación.

<sup>1</sup>Koontz, Harold. Administración. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1990. Pag 8.

<sup>2</sup>Koontz, Harold. Administración. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1990. Pag 8.

## **3.2 Teorías de motivación**

Para efectos del presente trabajo, se entenderá por **motivación** “el proceso por el cual el comportamiento se adapta y se integra con el fin de alcanzar las metas organizacionales”.<sup>3</sup>

La motivación consiste en generar en los empleados el deseo de realizar su mejor esfuerzo dentro de la organización, con el propósito de cumplir con los objetivos establecidos; considerando para ello, las necesidades de cualquier índole que los empleados requieran. En otras palabras, existe una expectativa por parte de los empleados de conseguir algo a cambio de su trabajo desempeñado (dinero, reconocimiento, realización profesional, etc.), que de alguna forma contribuyen a satisfacer sus necesidades.

### **3.2.1 La Motivación**

La palabra motivación deriva del latín "motivus" o "motus", que significa causa del movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Otros autores definen la motivación como "la raíz dinámica del comportamiento, es decir, los factores o determinantes internos que incitan a una acción". La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

### **3.2.2 La motivación en el trabajo**

Motivación de trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento. Mientras que la motivación a menudo puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, varía considerablemente entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en rendimiento y comportamiento. Debido a la función de motivación en que influyen en el rendimiento y comportamiento laboral, es clave para las organizaciones a comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos.

La motivación en los trabajadores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas.

Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito al grupo de trabajo en la organización.

<sup>3</sup>Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Primera edición .Editorial McGraw-Hill. Colombia, 2002. pag 74

### **3.2.3 Cómo se desarrolla la Motivación**

**3.2.3.1 La adecuación del trabajador a su puesto de trabajo:** Ya desde el momento de la contratación, tenemos que ver si esa persona además de estar preparada para el puesto para el que le contratamos, también le gusta y se va a sentir cómodo con él. Un trabajador que no está capacitado para el puesto que va a ocupar, se va a desmotivar, ya sea por aburrimiento si sus capacidades son mayores, o por estrés si son inferiores.

**3.2.3.2 Integración y acogida de nuevos empleados:** Es muy importante que todos los empleados se sientan parte de la empresa, del equipo, pero más importante aún que se sientan así los recién llegados. La integración del personal en el equipo es primordial para que la comunicación fluya y el buen ambiente se contagie de unos a otros, generando optimismo y ganas de trabajar, sabiendo que todos forman parte de un equipo, que no hay nadie en el banquillo.

**3.2.3.3 Marcarnos metas y objetivos:** Tanto la empresa como el trabajador individual, deben tener unas metas y objetivos que alcanzar en cada periodo de tiempo dentro de la empresa. Igual que las empresas se ponen un objetivo de facturación cada año, y que intentan cumplir, cada trabajador debe tener objetivos personales y de equipo, que les anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común.

**3.2.3.4 Buena valoración salarial o económica:** Puede parecer un tópico, y aunque hoy en día el dinero ya no es lo primordial, todavía es la forma más directa de valorar a un trabajador. Hay que evitar crear agravios comparativos entre trabajadores del mismo puesto, y valorarlos por lo que aportan. Quizá una parte en variable también hará que los empleados se impliquen más, dado que quien más aporta, más se beneficia, y con ello la más beneficiada al final es la empresa.

**3.2.3.5 Incentivos y premio:** Si bueno es marcar objetivos y metas, mejor es premiarlos. Aunque pudiera sonar como un juego infantil, nos hace ilusión tener beneficios o premios por el trabajo bien hecho. Se llama reconocimiento y puede ser desde una paga extra, días libres, un regalo, un premio en forma de viaje, etc. Hay muchas maneras de motivar, y cada trabajador tiene diferentes necesidades.

**3.2.3.6 Mejora de las condiciones de trabajo:** No es motivador no tener las herramientas adecuadas para trabajar. Por ejemplo que un contable tenga que utilizar papel, lápiz y calculadora para llevar la contabilidad en lugar de un software apropiado, o que un delineante tenga que hacer los planos a mano con tinta china, y competir con programas avanzados que utiliza la competencia. Además de las herramientas directas, podemos hablar de las indirectas, como tener una cafetera y un pequeño office con Microondas por si alguien quiere comer, o una zona de descanso cuando la gente trabaja en tareas de mucha concentración, etc. Una oficina bien acondicionada y unas buenas herramientas de trabajo lo hacen todo mucho más sencillo.

**3.2.3.7 Formación y desarrollo profesional:** Todos los trabajadores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial. Ver que tienen formación, que les ayuda a hacer las

cosas mejor, más eficientemente, y con más calidad, les motiva. Y al hacerlo, comprenden que también pueden ascender si llegan a un nivel de conocimiento y práctica adecuado.

**3.2.3.8 Evaluación del rendimiento:** Aquí entramos en un terreno más complejo. En la mayoría de casos, ni el propio trabajador es consciente de si trabaja realmente bien. Se puede tener la sensación de que se es productivo, pero que la realidad sea diferente. Para saberlo hay diferentes técnicas, ya sea por objetivos cumplidos, por ventas, o por medición de productividad en función de tareas realizadas en un periodo de tiempo.

También existen programas como Workmeter que generan esa información para el trabajador, para que él mismo sea consciente de su productividad y pueda mejorarla. Propósito: la intención de hacer lo que hacemos por servicio a algo más grande que nosotros mismos.

### 3.2.4 Cómo se evalúa la Motivación

**3.2.4.1 La rueda de la motivación:** La psicóloga Beatriz Valderrama apuesta por una rueda. En ella representa los diez factores que nos impulsan y nos incentivan a enfrentarnos a los retos. Esta rueda, complementada con un test de cien preguntas, mide cuáles son los principales factores de motivación de una persona.



**3.2.4.2. Eres solidario o te mueve la ambición:** No a todos nos motivan las mismas cosas. Así, mientras las acciones de Gandhi eran guiadas por su deseo de liberar a su pueblo, las de Napoleón lo eran por sus ansias de poder y de demostrar su talento como estrategia militar. Beatriz Valderrama, directora de la consultora Alta Capacidad y autora de Motivación Inteligente, explica qué incentiva a diez tipologías humanas diferentes muy reconocibles.

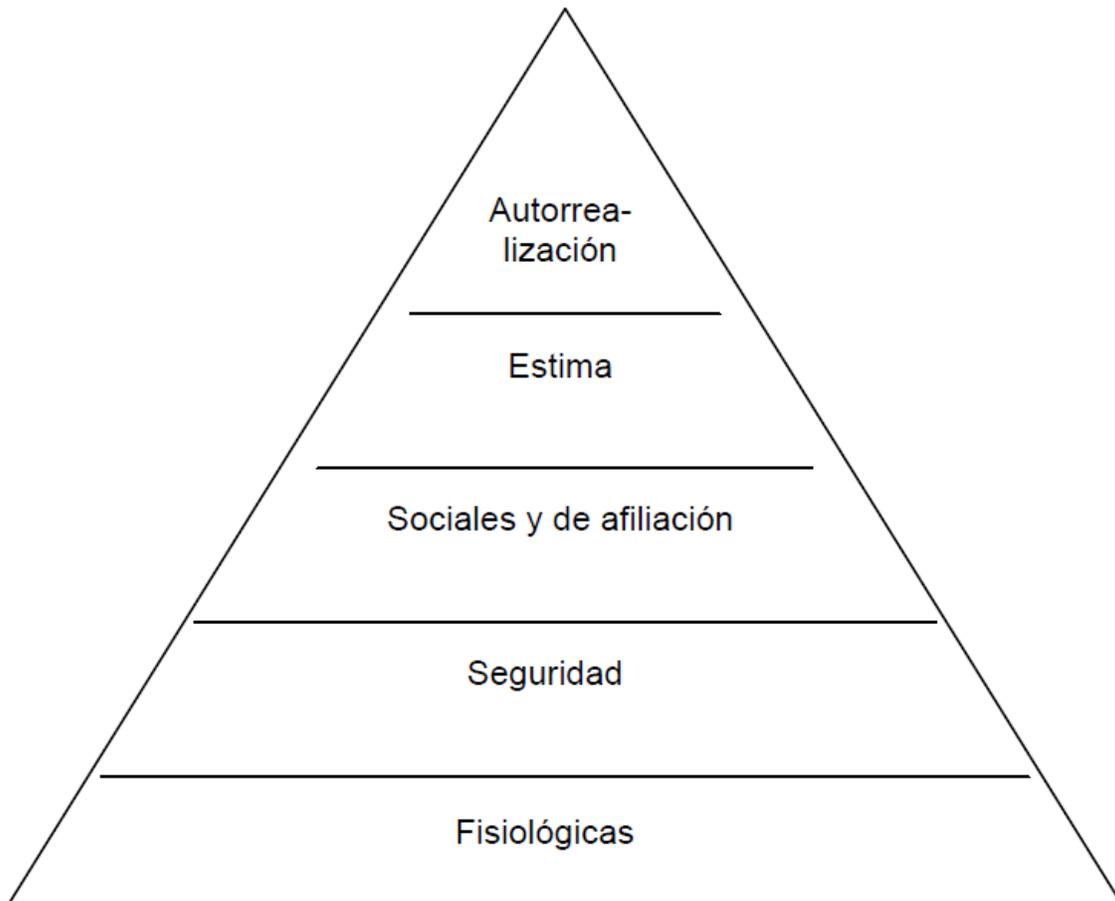
### 3.2.5 Teoría de necesidades de Abraham Maslow

En la misma vía de pensamiento se puede mencionar esta teoría, la cual “coloca las necesidades humanas en un modelo en forma de pirámide, en que las necesidades fisiológicas o básicas se encuentran en la parte inferior y las necesidades de autorrealización en la parte superior. Maslow postula que en la base de la pirámide se ubican las necesidades primarias o de orden inferior, siendo éstas: fisiológicas, de

seguridad y sociales y de afiliación, y hacia el vértice superior, las necesidades secundarias o de orden superior: estima y autorrealización.

### Gráfica 1

#### Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional.

Las necesidades de orden inferior o primario están conformadas por las fisiológicas, de seguridad y sociales y de amor.

**3.2.5.1 Necesidades fisiológicas:** entre ellas se enmarcan las necesidades básicas, como alimentación, descanso, etc.

**3.2.5.2 Necesidades de seguridad:** consisten en la seguridad de mantener un ambiente laboral seguro, que no implique riesgo para los empleados.

**3.2.5.3 Necesidades sociales y de amor:** se refieren a las necesidades de asociarse con las demás personas, es decir de pertenecer a un grupo. Las necesidades de orden superior o secundario están conformadas por las necesidades de estima y autorrealización.

**3.2.5.4 Necesidades de estima:** incluye el autorrespeto basado en logros, respeto hacia los demás, prestigio, reconocimiento y aprecio.

**3.2.5.5 Necesidades de autorrealización:** consiste principalmente en el hecho de que los empleados necesitan crecer hasta donde les es posible, de acuerdo a sus capacidades.

Según Maslow, un principio clave de la jerarquía de necesidades es que a medida que se resuelven las necesidades en un nivel dado, éstas pierden su poder (fuerza) y se activa el siguiente nivel de necesidades. Es decir, una necesidad satisfecha deja de ser motivadora.

### **3.2.6 Teoría de dos factores de Herzberg (higiene-motivación)**

Esta teoría divide los factores de trabajo en dos grupos, los motivadores y los de higiene. Dentro de los factores motivadores o intrínsecos se puede mencionar el interés del trabajo mismo, responsabilidad, reconocimiento, logros, desarrollo en el trabajo y crecimiento profesional. Los factores de higiene o extrínsecos se refieren a las condiciones físicas del trabajo, políticas de la compañía, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros de trabajo, sueldo, status y seguridad en el trabajo.

La presencia de los factores motivadores intrínsecos genera una conducta positiva en los empleados. La presencia de los factores de higiene, no es motivadora; sin embargo, la ausencia de éstos, puede causar insatisfacción. En la teoría de dos factores de Herzberg, se evalúan dos conjuntos de factores en el trabajo. “Uno de ellos, el de los motivadores o satisfactores puede motivar y satisfacer a los empleados. El otro conjunto, los disatisfactores o factores de higiene, sólo pueden evitar la insatisfacción. Los motivadores se relacionan con las necesidades de orden superior, mientras que los factores de higiene lo hacen con las necesidades de orden inferior de la mencionada teoría de Maslow.”

Se tomó como base esta teoría (higiene-motivación de Herzberg), para conocer si en la empresa objeto de estudio, existen o hacen falta los factores mencionados, con el objetivo de crear un balance entre los motivadores y los de higiene, necesarios para mantener motivado y satisfecho al personal en la institución.

### **3.3 Programas motivacionales**

De acuerdo con Harold Koontz, “un programa es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos que se deben emplear y otros elementos necesarios para seguir un curso de acción determinado.”

Los programas cumplen diversos objetivos según sea el fin por el que fueron creados; deben estar acorde a las necesidades percibidas en la organización y servir de instrumentos para superar las distintas problemáticas que se presenten, que para este caso en particular se enfocará en la motivación. Como resultado de la aplicación de los programas es posible incrementar el grado de satisfacción y productividad de los empleados.

La elaboración técnica de un programa debe seguir un procedimiento que básicamente contiene actividades como:

- ✓ Definir las actividades que se llevarán a cabo.
- ✓ Ordenar cronológicamente las actividades descritas.
- ✓ Interrelacionar las actividades, permitiendo la secuencia de las mismas.
- ✓ Determinar el tiempo de duración de cada actividad.

Existe diversidad de métodos, programas o modelos de motivación que pueden ser de utilidad para que los empleados se sientan identificados con la institución; éstos pueden ser o no de origen monetario.

### **3.3.1 Sistema de compensación**

“Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación. En otras palabras, el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas en los negocios de la organización.

“Cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada.”

“El salario representa la principal forma de compensación organizacional. Existen el salario nominal y el salario real. El salario nominal representa el volumen de dinero fijado en el Contrato individual para remunerar el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, cuando el salario nominal no se actualiza periódicamente, éste se erosiona y, por consiguiente, pierde poder adquisitivo. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe mensual o semanalmente, y corresponde al poder adquisitivo o cantidad de mercancías que puede adquirir con un salario. Tomando en cuenta estas afirmaciones, cualquier reposición del valor real o ajuste salarial, no representa un aumento salarial. Es por ello que no deben confundirse los términos de reajuste al salario real y aumento real de salario” Las compensaciones son elemento esencial tanto en la posición competitiva de la empresa, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados. Para el empleado, la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación. También es la fuente principal de ingreso; por ello se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social. En esencia se trata de una relación de intercambio.

“Para los empresarios, las compensaciones son un costo de operación. En muchas organizaciones, los costos laborales suman más del 50% del total de costos. El hecho de que las compensaciones influyan en el comportamiento y actitudes laborales de los trabajadores, es una razón importante para asegurar que los sistemas de compensación tengan una sólida administración y se diseñen de manera equitativa y justa. La compensación (dar y recibir) es un hecho natural que siempre ha estado ligado a la existencia del ser humano.

“La administración de las compensaciones empresariales, se define como el proceso de planear los factores a incluir en el sistema salarial, de coordinarlos,

organizarlos, comunicarlos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos a nivel de la empresa y sustrabajadores. Además se entiende por “sistema salarial o de compensaciones” el conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación traducidos en las retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se otorgan a los empleados como parte de la relación laboral”. Por otro lado, es importante mencionar el concepto de remuneración variable que consiste en “la parte de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del empleado. En general, es selectiva y depende de los resultados establecidos por la empresa (en el área, en el departamento o en el trabajo), en determinado periodo, mediante el trabajo en equipo o del empleado aisladamente.

### 3.3.2 Capacitación o entrenamiento

Casi siempre el entrenamiento ha sido entendido como el proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar, de manera excelente, las tareas específicas del cargo que debe ocupar.

Según Idalberto Chiavenato “entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos.”<sup>4</sup>

La capacitación a los empleados es un aspecto que se analizará cuidadosamente en la empresa objeto de estudio. Este programa podría servir de base para que se implemente un programa más completo, de acuerdo a las necesidades de capacitación que se detectasen en un futuro. Para evaluar el resultado de las capacitaciones, se puede hacer uso de cuestionarios que evalúen los siguientes aspectos:

1. **Reacción:** conocer los comentarios de los empleados respecto de las capacitaciones desarrolladas, mediante una entrevista.
2. **Aprendizaje:** consultar a los empleados mediante un pequeño test, sobre los conocimientos adquiridos.
3. **Transferencia:** determinar si los conocimientos adquiridos realmente se están aplicando en el trabajo, mediante la observación directa en el desempeño.
4. **Impacto:** evaluar si los resultados deseados se están alcanzando a través del mejoramiento de los indicadores.

### 3.3.3 Diagnóstico de necesidades de capacitación

“La primera etapa del entrenamiento es la evaluación de necesidades de entrenamiento de la organización, que no siempre son muy claras y se deben diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas; es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace.

<sup>4</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Primera edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia, 2002. pag 174

Una necesidad de entrenamiento es una necesidad es un área de información o de habilidades que un individuo o grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. Se deben utilizar diversos mecanismos de motivación: aunque el dinero es importante no es el único medio de motivación y muchas veces no es el más efectivo. Algunas personas consideran más importante, una vez cubiertas sus necesidades económicas básicas, su desarrollo profesional, sentirse valorado, considerarse parte del grupo, trabajar en un ambiente agradable, disponer de autonomía en su puesto de trabajo y poder tomar decisiones.

Los empleados se sienten motivados al darles la oportunidad de liberar todo su talento, su creatividad, darles la oportunidad de aportar algo a la organización. La motivación se debe cuidar en todos los niveles jerárquicos de la empresa, procurando la equidad. Una organización en la cual no existe motivación, los empleados se sienten poco entusiasmados, con un nivel de compromiso muy reducido.

### **3.3.4 Fases de un programa motivacional**

Como producto de esta investigación se propondrá la implementación de un programa motivacional, de acuerdo con los requerimientos o debilidades que se detecten; para ello, es necesario conocer la secuencia de las fases que comprende un programa motivacional.

### **3.3.5 Descripción de las fases del programa motivacional**

#### **3.3.5.1 Sensibilización y concientización de los gerentes**

“No es posible esperar resultados positivos, si no existe un serio compromiso de la gerencia, derivado de un proceso de sensibilización y concientización acerca de la importancia de conocer las necesidades del personal para poder motivarlo efectivamente. En otras palabras, es necesario en primer lugar, motivar a los gerentes. Es ésta quizá, la tarea más difícil debido a que requiere mucha voluntad para involucrarse y cambiar el o los sistemas tradicionales de motivar al personal, los cuales se basan principalmente en la aplicación de la metáfora de la “vara y la zanahoria”, la cual hace referencia al uso de recompensas y sanciones a fin de inducir hacia un comportamiento deseado.

#### **3.3.5.2 Análisis de clima organizacional**

Después que la gerencia esté plenamente convencida de la importancia de su involucramiento directo en el programa motivacional, será necesario analizar los factores físicos, tecnológicos, sociales, políticos y económicos en los que se desarrolla internamente la empresa, ya que éstos afectan las políticas, procedimientos y condiciones de empleo.

Cualquier técnica o filosofía administrativa tiende a adecuarse al clima organizacional de la empresa, razón por la cual es necesario establecer las necesidades de motivación de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos existentes, ya que las mismas dependen e influyen al mismo tiempo en los estilos de liderazgo y la práctica gerencial. Los gerentes deben responder a las motivaciones de los individuos si desean diseñar mecanismos mediante los cuales sus subalternos se desempeñen con disposición. Lo anterior implica

que, como se ha señalado, la gerencia debe estar o ser motivada inicialmente para que el programa planteado dé los resultados esperados.

### **3.3.5.3 Establecer una comunicación efectiva en la empresa**

Esta fase se considera indispensable y prioritaria para el logro de los objetivos del programa, ya que el objetivo básico de la comunicación organizacional interna es generar un clima agradable para conocer de mejor manera a cada uno de los miembros de la misma. Esta fase deberá ser constante para lograr los propósitos que se persiguen y además impulsar el facultamiento del personal. Para implantar una comunicación efectiva se requiere, en primer lugar, tener la firme voluntad de mejorar la situación real de las relaciones laborales. Además, debido a que por medio de la comunicación se conocen las situaciones existentes en la empresa y se requiere, por tanto, valentía y madurez para afrontar y aceptar opiniones desagradables que sean externadas por el personal, así como las consecuencias de errores u omisiones cometidas a lo largo del desarrollo diario de las actividades relacionadas con el trabajo. También es indispensable tener una predisposición favorable al cambio. La mentalidad abierta a la crítica es necesaria para lograr éxito en la comunicación, por lo que no se debe tener temor a la información ya que constituye la base para la posterior resolución de los problemas. El éxito o fracaso de la comunicación dependerá del interés, esfuerzo invertido y cuidado con que cada gerente desempeñe su rol gerencial. La comunicación efectiva es aquella que despierta en el interlocutor o receptor un nivel de confianza tal, que éste se expresa con libertad trasladando su sentir en cuanto al tema que está tratando, con lo cual se dice que se logró la persuasión de dicha persona para asumir determinada actitud o acción.

Para establecer un programa de motivación con base en las necesidades individuales es necesario lograr un alto nivel de confianza en los subalternos hacia el gerente, lo cual se obtendrá sólo si se ha establecido un proceso de comunicación efectivo, lo cual significa eliminar todas las barreras que impidan su logro. Tarea que únicamente el líder situacional puede lograr, ya que se requiere mucho talento y compromiso por parte del gerente.

### **3.3.5.4 Fomentar un ambiente de confianza mutua con los subalternos**

Una vez establecida una comunicación efectiva, el fomento de un ambiente de confianza con los empleados se verá reflejado de inmediato. La confianza como cualidad organizacional se logra a través del tiempo y debe cultivarse constantemente mediante una comunicación abierta en todos los niveles jerárquicos de la empresa. En vez de ver a las personas como seres que se limitan a reaccionar sin alternativas, deberán verse como elementos participantes en el desarrollo organizacional de la empresa. Es lógico pensar que cuando el personal está plenamente identificado con la empresa, con sus problemas, logros y fracasos y siente orgullo por pertenecer a esa organización, es cuando invierte esfuerzo adicional para que se logren los objetivos institucionales. Cuando el personal está bien informado de la situación real de la empresa, se vuelve realista en sus pretensiones, ajustándose a las circunstancias que vive la empresa. Para lograr conocer cuáles son las necesidades que los empleados desean y esperan satisfacer, es mediante una comunicación eficaz. Es necesario programar

algunas entrevistas personales con el propósito de preguntar en forma directa al personal qué lo motiva a trabajar, cuáles son sus metas y cómo espera que sea el ambiente de trabajo, entre otras.

### **3.3.5.5 Determinar las necesidades del personal en forma particular**

Para motivar de manera efectiva, es necesario definir las necesidades y metas actuales del personal que labora en la empresa y proporcionar los medios necesarios para satisfacer las primeras y alcanzar las segundas. Esta función administrativa no es fácil, requiere de un serio compromiso gerencial, ya que el gerente se encuentra con distintos tipos de empleados, con su propia personalidad, anhelos, deseos, sueños y metas que pretenden hacer realidad. Por esta razón se sugiere identificar el estatus o nivel de necesidad en el que el empleado se encuentra en un tiempo determinado. Una vez detectado este nivel, debe aplicar algunos motivadores para satisfacer dicha necesidad, teniendo claro que una vez satisfecha la misma surgirán nuevas necesidades, para las cuales también deberá propiciar los mecanismos para su satisfacción. En otras palabras, la motivación es un proceso constante que depende de cada persona y del momento en que se decide motivar. Es necesario tomarse un poco de tiempo para conocer, de manera particular, a cada uno de los empleados. Es necesario investigar qué parece hacerles sentir felices, aburridos o frustrados. El propósito es detectar que necesidad debe satisfacerse en cada uno de los empleados, con lo cual se logrará motivarles eficientemente. Es probable que en algún momento se observe algún patrón de necesidades compartido por varios empleados. En este caso deben establecerse políticas dirigidas a ellos para motivar a todos los empleados para que sean más productivos y estén más satisfechos con su trabajo. Además es necesario tomar en cuenta que uno de los errores más comunes de los gerentes y supervisores es dar por hecho que lo que les motiva a ellos es lo que también motiva a sus empleados.

### **3.3.5.6 Proporcionar el o los motivadores adecuados a las necesidades detectadas en forma individual**

Una vez establecidas las necesidades de los empleados, el que dirige debe buscar implementar todos los esfuerzos posibles en satisfacerlas en orden de prioridad. Este paso constituye la clave para motivar al personal en forma efectiva y su efectividad dependerá de lo que se haya logrado en los pasos anteriores. Se ha tomado como base la pirámide de necesidades de Maslow, adicionando la necesidad de espiritualidad en la cúspide de la misma, haciendo una relación directa entre cada nivel con seis tipos de empleados, para los cuales se deben plantear opciones de motivación dependiente de la necesidad que se pretende satisfacer. Para establecer el nivel en que se encuentra cada empleado se deberá establecer cuál es la necesidad primaria a satisfacer.

A continuación se describe la tipología básica que podrá utilizarse para determinar las estrategias más adecuadas para cada empleado, considerándolas necesidades individuales detectadas.

1. **Empleado Tipo A:** este tipo de persona está muy preocupada por satisfacer primordialmente sus necesidades básicas para mantenerse con vida, tales como alimento, agua, aire, calor, abrigo y sueño. Su preocupación básica consiste en obtener una retribución económica por su trabajo, razón por la cual siempre está dispuesto a hacer cualquier esfuerzo físico mental que tenga como recompensa una mejora salarial. Generalmente todas las personas que ingresan por primera vez a una empresa están en esta categoría, ya que llegan por satisfacer sus necesidades fisiológicas o primarias.
2. **Empleado Tipo B:** empleado que trata de satisfacer la necesidad de estar libre de daños físicos, le preocupa la pérdida de empleo por lo que espera un trato arbitrario y definición clara de sus funciones para hacer bien su trabajo, siguiendo los procedimientos y normas establecidas, ya que la coerción lo inquieta. Este tipo de empleado muestra mayor interés por aprender mejor su trabajo cada día y se esfuerza por conocer más de cerca el trabajo de sus compañeros porque considera que de esta manera se afianzará más en la institución y asegura su empleo.
3. **Empleado Tipo C:** la naturaleza de socialización del ser humano está plenamente desarrollada en este tipo de empleados. Por esta razón, es notoria la necesidad de pertenecer y ser aceptados por los demás compañeros de trabajo personas con quienes comparte a diario, incluyendo a los jefes. Siempre está pendiente de lo que está sucediendo en la empresa y se preocupa también por sus compañeros de trabajo. La gerencia debe tratar a estas personas con mucho cuidado, ya que son muy susceptibles, debido a que en la mayoría de casos su autoestima es muy baja debido, entre otras razones, al desprecio que reciben, incluso por ser o pretender ser muy sociables. Apreciará sentirse parte integral de la organización.
4. **Empleado Tipo D:** la característica fundamental de este tipo de personas es la tendencia a necesitar de estimación tanto de sí mismos como de los demás. La satisfacción de este tipo de necesidad requiere satisfacciones de poder, prestigio, estatus y seguridad, las cuales sólo podrán facilitarse si las condiciones del ambiente de trabajo y las funciones asignadas son aprovechadas en forma óptima. Para estas personas el dinero y la seguridad laboral ha pasado a ser algo secundario, su interés está centrado en ser admirados y apreciados por lo que hacen.
5. **Empleado Tipo E:** constituye el tipo de empleado que tiene como meta principal, convertirse en lo que se es capaz de ser y desarrollar al máximo el potencial que tiene, y lograr el éxito, especialmente en situaciones competitivas y que requieren mayores riesgos. En ellos se manifiesta la necesidad de crecer y sobresalir en todos los ámbitos de la vida y sentirse realizados por las metas alcanzadas. Les gusta asumir responsabilidades en la solución de problemas, tienden a establecerse metas retadoras y a correr riesgos, conceden además gran importancia a la retroalimentación sobre la eficacia y eficiencia con que están trabajando.

- 6. Empleado Tipo F:** pretende satisfacer sus necesidades espirituales, buscando el significado de la vida, y pretendiendo suplir el vacío existencial. En la generalidad de los casos de este tipo de empleado puede ser el más efectivo, toda vez que aprende que por principios, debe cumplir de la mejor manera con las obligaciones que le han sido delegadas. Su carácter y personalidad se manifiestan en sus actitudes hacia el trabajo y hacia sus compañeros. Son personas amables, responsables, sinceras, positivas, emprendedoras, etc. Para ellos su fin es hacer el bien por lo que su preocupación siempre será participar de todas aquellas actividades que según sus creencias son buenas o con las cuales se pretende hacer el bien.

### **3.3.5.7 Realimentación de los resultados obtenidos**

Luego de facilitar los motivadores adecuados a las necesidades particulares de cada uno de los empleados, deberán medirse los resultados obtenidos. Esta medición constituye el factor crítico de éxito, el cual dependerá de la habilidad de la administración para detectar las necesidades y proporcionar el motivador que pueda suplir la o las necesidades existentes, ya que las necesidades individuales cambian constantemente. Si bien es cierto que medir la motivación en una persona es una tarea complicada, la productividad sí es susceptible de ser medida y esta indicará si los esfuerzos realizados han valido la pena o no. Lograr una motivación efectiva es un proceso constante, por lo cual una vez concluido el proceso, este debe reiniciarse, es decir, la comunicación entre los gerentes y subordinados debe ser cada día mejor para generar un ambiente agradable de trabajo y fortalecer la confianza entre los miembros de la empresa, lo cual constituye una garantía para mantener una motivación adecuada a las necesidades individuales. El éxito o fracaso del programa dependerá de los esfuerzos realizados para lograr una efectiva comunicación. Esta responsabilidad recae directamente en la alta gerencia por lo que deben hacerse todos los esfuerzos necesarios para lograr el éxito deseado.

### **3.4 Clima organizacional**

Para la presente investigación, se entenderá como clima organizacional la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global.

El clima organizacional puede considerarse como el ambiente en el que una persona desempeña su trabajo diariamente, la forma en que se relaciona con el personal de la institución y la percepción que el empleado tiene en general sobre la misma, que incide directamente en su desempeño laboral. Las dimensiones que se consideran para evaluar el clima organizacional son diversas; sin embargo, para la presente investigación se tomarán en cuenta las que están relacionadas con la motivación de los empleados.

**3.4.1 Estructura de la organización:** en esta dimensión se analiza la percepción que tienen los empleados acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. La percepción de las políticas y la estructura en general de la empresa, tiene su fundamento en la teoría de dos factores de Herzberg, cuyo postulado es que existen factores periféricos al trabajo, como los enunciados, que son esenciales para la satisfacción del trabajador, pero que no necesariamente constituyen factores de motivación; en cambio, los factores directamente vinculados con el trabajo, son los que se consideran realmente motivadores.

**3.4.2 Responsabilidad en el puesto de trabajo:** esta dimensión toma en cuenta la autonomía que tienen los empleados en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo; entendiéndose por autonomía la facultad de organizar propiamente sus tareas, asumir las responsabilidades y afrontar consecuencias de sus acciones en los puestos de trabajo. La percepción de responsabilidad en el puesto de trabajo se analiza sobre el fundamento de la teoría de dos factores de Herzberg, específicamente dentro de los factores motivadores.

La responsabilidad en los puestos de trabajo es un factor motivador para los empleados, que los insta a realizar su trabajo con el propósito de cumplir con lo encomendado.

**3.4.3 Recompensa o retribución por el trabajo realizado:** se refiere a lo que los empleados reciben por el trabajo bien hecho. A través de esta dimensión es factible apreciar si la organización retribuye justamente a sus empleados. Este aspecto está basado en la teoría de dos factores de Herzberg, específicamente en los factores de higiene.

**3.4.4 Desafío personal:** consiste en las metas o riesgos que los empleados pueden tener en su desempeño laboral. Este elemento contribuye a mantener un clima competitivo dentro de la institución; es decir, los empleados se sienten motivados por un clima en el que puedan ver realizadas sus metas particulares, que les permita el desarrollo dentro de la organización.

Con fundamento en la teoría de dos factores de Herzberg, dentro de los factores motivadores, es posible analizar el desafío personal que poseen los empleados en la institución, que influye en la motivación. Este es un aspecto que se analizará con sumo cuidado, debido a que ante las exigencias del mundo actual, las empresas en general deben ser cada día más competitivas, sin ser la excepción los establecimientos educativos en mención, debiendo contar con personal altamente competitivo y calificado que permita el desarrollo tanto de los empleados como de los estudiantes que allí son formados. Es importante considerar que las personas necesitan desarrollarse y crecer profesionalmente. Mediante la capacitación constante es posible que las personas vayan adquiriendo conocimientos nuevos o bien refuerzos de los conocimientos que ya poseen, que permitan formarlos como mejores profesionales en sus ambientes de trabajo.

**3.4.5 Relaciones sociales:** es la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente de trabajo, si éste es grato y de buenas relaciones sociales tanto entre

compañeros, como entre jefes y subordinados. Estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, por medio de grupos formales, que son parte de la estructura jerárquica o por medio de grupos informales, que surgen a partir de relaciones de amistad. De acuerdo con la teoría de Herzberg, como parte de los factores de higiene, la persona requiere pertenecer a un grupo y sentirse parte de él. La empresa debe velar por que los empleados se desenvuelvan en su área de trabajo en un ambiente agradable y de buenas relaciones.

**3.4.6 Cooperación o trabajo en equipo:** consiste en la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. “Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la Coordinación a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. Debe analizarse la cooperación entre todas las áreas de la organización; es decir, la medida en que los diferentes departamentos realizan sus funciones tomando en cuenta la forma en que puedan ayudar o contribuir a que realicen sus actividades las demás unidades administrativas. En otras palabras, bajo esta dimensión se orienta el pensamiento al fomento del trabajo en equipo para lograr la colaboración de todas las áreas que conforman la organización.

**3.4.7 Conflictos interpersonales:** como factor principal en este elemento es la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización, porque permite evitar la generación de conflictos. La percepción que se tiene de que los superiores escuchen los conflictos entre los colaboradores y no permanezcan escondidos porque pueden tener consecuencias trascendentales. Esta dimensión se puede analizar desde el punto de vista de la teoría de Herzberg, ya que se constituyen los conflictos en un factor de higiene que influye en el comportamiento de la persona en la organización. Los conflictos interpersonales impactan negativamente en el ambiente laboral; por lo que es importante analizar la forma en que éstos se presentan actualmente en la organización.

**3.4.8 Identidad o identificación con la organización:** Se refiere al sentimiento de pertenencia que tienen los empleados respecto de la compañía, de que son miembros valiosos de un equipo de trabajo y la importancia que se atribuye a ese espíritu. Al estar satisfechos los factores motivadores de la teoría de dos factores de Herzberg, se genera un sentido de identificación con la organización. A través de este elemento se logra observar la coherencia que existe entre los objetivos particulares de los colaboradores, con los objetivos de la organización.

**3.4.9 Liderazgo:** “Es influencia, es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes más eficaces son los que contribuyen a que sus subordinados cumplan tanto las metas de la empresa como sus metas personales”. La forma en que los jefes de áreas dirigen a sus subalternos influye considerablemente en el grado de motivación de los empleados. Es importante identificar si el liderazgo actual

está permitiendo la participación de los empleados en la toma de decisiones (es decir, un estilo de liderazgo democrático) o si es un estilo en el que únicamente se pretende imponer la voluntad de quien ejerce la autoridad (estilo de liderazgo autocrático).

**3.4.10 Capacitación:** “Se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. El interés de la organización por capacitar constantemente a su personal será observado a través de este aspecto, tomando en cuenta que los empleados necesitan formarse para ser cada vez más competitivos.

## CAPÍTULO IV

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para proponer un programa de motivación es fundamental conocer previamente la situación actual de la organización; es decir, conocer si el personal está desmotivado y de ser así, identificar los aspectos y causas que originan la desmotivación. En consecuencia, la investigación se realizó siguiendo una metodología sobre la base de la relación lógica de causa - efecto. Significa que se enfatizó en conocer el clima organizacional del personal que labora para los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria en Suchitepéquez, analizando los factores que inciden en el estado de motivación de los profesores.

En este contexto, se describe en primera instancia, la naturaleza y características del personal de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria de Suchitepéquez; en seguida se describe en detalle la metodología de campo utilizada y por último, se describen los resultados del diagnóstico de clima organizacional.

#### **4.1 Naturaleza y características de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria objeto de estudio:**

El Aspecto Educativo del modelo de Telesecundaria en Guatemala surge en el año 1996 con la firma de un convenio de Cooperación en Materia de Educación, entre México y Centroamérica, el cual se establece para aunar esfuerzos entre los países que tienen culturas semejantes, además de necesidades y situaciones comunes.

Inicia en Guatemala como un Programa experimental en el año 1998 (Acuerdo Ministerial No. 39-98 de fecha 3 de marzo de 1998), con 130 docentes adscritos a igual número de Telesecundarias en las que se atendió a 3,250 alumnos en 5 Departamentos del país. Entre sus fundadores en Suchitepéquez se encuentran: Licda. Dairin Mabel Portillo Figueroa de Peña, Licda. Rosly Zulema De León Cárdenas, PEM. Rudy Orlando Gómez.

El servicio de Telesecundaria se caracteriza porque un solo docente es el responsable del proceso educativo en todas las asignaturas de un grado, está dirigido a jóvenes que viven preferentemente en comunidades rurales y donde se demuestre la necesidad del

servicio. Este Modelo Pedagógico contribuye a la Reducción de costos en el pago de docentes por lo que genera ventaja para brindar cobertura a más comunidades.

Los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria amplían cobertura en el Departamento de Suchitepéquez en el año 2003 luego de cobrar vigencia el Acuerdo Ministerial 675 de fecha 19 de agosto de 2003, y el Reglamento, Acuerdo Ministerial No. 1129 del 15 de diciembre del 2003 como producto de la ampliación de la cobertura a nivel nacional. En el año 2008 se contó con una cobertura en los 22 departamentos del país, con una atención de 39,916 estudiantes. En el año 2009 en el marco del Proyecto del Banco Mundial, "Calidad Educativa y la Educación Secundaria se amplía cobertura a nivel nacional del Ciclo Básico, Nivel Medio, beneficiando así a los INEB'S de Telesecundaria existentes llegando a establecer la fundación de 70 Establecimientos Educativos en el Departamento con un total de 190 docentes, los cuales hasta la fecha son coordinados por una sola persona con el Cargo de Coordinador Departamental de los INEB'S de Telesecundaria estando en el cargo actualmente el Lic. Fredy Stuardo Quiñonez de León.

La unidad de análisis es una organización que brinda servicios educativos para el nivel medio ciclo básico, de manera gratuita establecidos desde hace más de 15 años; la cual ha servido a varias promociones, procurando cada día mejorar en los aspectos tanto administrativos como técnicos, atendiendo a la comunidad educativa de manera eficiente y eficaz.

En sus inicios, la metodología se entregaba de manera correcta es decir la aplicación de la misma era eficiente.

Hoy día, los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria de Suchitepéquez, se encuentran integrados por un equipo de 190 colaboradores, distribuidos en 70 establecimientos educativos, que tienen como base los principios siguientes, en orden de importancia:

- Desarrollo Integral del Recurso Humano
- Excelencia en el servicio
- Alianzas Estratégicas
- Lealtad a la Comunidad Educativa
- Profesionalización Docente
- Eficacia y Eficiencia

Como puede observarse, dentro de los principios enumerados está el desarrollo integral del recurso humano, por lo que se consideró oportuno realizar la investigación sobre motivación del personal, para que la organización conozca a fondo el estado de los profesores dentro de la organización.

## 4.2 Metodología de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación, se realizaron una serie de fases,procediendo de la siguiente manera:

### 4.2.1 Determinación de la muestra

Se determinó estadísticamente una muestra representativa de 127 personas de un total de 190 (66% de la población), de la siguiente manera:

Utilizando la fórmula estadística para definir el tamaño de la muestra o cantidad de personas que conformarían la muestra.

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

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(190)}{(0.05)^2(190-1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(190)}{(0.0025)(189) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{182.476}{1.4329} = 127 \text{ Colaboradores}$$

El valor de Z, corresponde a un nivel de confianza del 95% sobre la información que proporcionen las personas encuestadas; una proporción (p) de 0.50 y complemento (q) de 0.50; (cabe mencionar que los valores de “p” y “q” se asumen que tienen un valor de 50% ó 0.50, por no conocerse mediante algún estudio previo el grado de motivación de los profesores en la organización que se está analizando); la población (N) de 190 profesores, que es la totalidad de personas que integran la organización y un error muestral permitido del 5%, definido a criterio de esta investigación.

1. Posteriormente a determinar el tamaño de muestra, se seleccione mediante el muestreo estratificado -por estar conformada la organización por institutos en diferentes

comunidades, dos personas de cada instituto por zonas geográficas a quienes se aplicaría la encuesta.

2. Conociendo el número de personas de cada instituto que se considerarían dentro de la muestra, se seleccionó aleatoriamente (alazar), a cada una de las personas.

#### **4.2.2 Elaboración del instrumento (encuesta de clima organizacional)**

A la muestra seleccionada se le aplicó una boleta de encuesta conteniendo 20 situaciones que enmarcan los distintos aspectos sobre el clima organizacional que se perciben en la organización, basados en la teoría de Higiene-Motivación de Herzberg.

Se planteó esa cantidad de situaciones en el cuestionario con el objeto de obtener la mayor información posible de las personas. Sin embargo, para el análisis se tomó en cuenta únicamente las representativas de cada aspecto. Interesa para esta investigación determinar el grado de motivación de los profesores en general, indistintamente a qué Institutos pertenecen.

Cabe mencionar que se consideró realizar una encuesta de clima organizacional, porque a través de ella es posible identificar las percepciones de los empleados hacia sus tareas y hacia la organización, ya que contiene todos los aspectos que pueden influir directamente en su motivación.

Las personas fueron encuestadas para responder respecto de su percepción de las situaciones que se afirmaban en la boleta de encuesta, debiendo elegir entre las opciones que se presentaban:

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

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

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

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

#### **4.2.3 Captación de la información**

Con el apoyo de la Coordinación Técnica Administrativa Departamental, fue posible la distribución de las encuestas de clima organizacional, las cuales fueron entregadas a los profesores seleccionados como parte de la muestra para que respondieran a los cuestionamientos de manera objetiva, dándoles para ello un máximo de dos días para devolver dicha encuesta.

#### **4.2.4 Tabulación de la información**

Mediante el uso de una hoja electrónica del paquete de computación de Microsoft Office Excel, se diseñó un cuadro de vaciado de información adecuado a los requerimientos de la encuesta de clima organizacional. Esto permitió ordenar los datos para generar la información que serviría para el posterior análisis sobre el tema.

#### 4.2.5 Criterios de análisis

Para efectos de este estudio se elaboró un análisis integral a nivel de la organización; no así, un análisis por Institutos, considerando que se desea contar con una panorámica general sobre la motivación del personal en la organización.

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas en la coordinación objeto de estudio, se consideraron los siguientes criterios:

De las 20 situaciones que se afirmaban en la boleta de encuesta de clima organizacional; se determinó el grado de motivación del personal en la organización objeto de estudio.

Cada factor evaluado fue analizado con base a las preguntas que permitieron obtener la información al respecto, de la siguiente manera:

**CUADRO NUMERO 1**  
**Preguntas clave por factores**

<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTA</b>
<b>Estructura de la organización</b>	Las reglas y políticas son flexibles dentro de la organización.
<b>Responsabilidad</b>	Puede tomar decisiones propias en su trabajo. Depende por completo para hacer su trabajo de lo que le manda su Coordinador.
<b>Recompensa</b>	Está satisfecho con su salario. Su salario es adecuado al costo de vida.
<b>Desafío</b>	Tiene oportunidad de superación dentro de la empresa Se toma en cuenta el trabajo desarrollado para la promoción en los puestos de trabajo.
<b>Relaciones Sociales</b>	Existe un entorno de amistad y buenas relaciones entre sus compañeros de trabajo.
<b>Cooperación</b>	Los diferentes Institutos de Telesecundaria trabajan como un verdadero equipo.
<b>Conflicto</b>	Tiene problemas con alguno o algunos de sus compañeros.
<b>Identificación</b>	Dejaría su trabajo por otro trabajo a igualdad de remuneraciones.
<b>Liderazgo</b>	Su Coordinador es participativo. Existe buena comunicación de arriba a abajo y viceversa entre jefes-subordinados.
<b>Capacitación</b>	Capacitan constantemente al personal de todas los Institutos. Se toma en cuenta el rendimiento laboral, capacidades y experiencia para la promoción en los puestos de trabajo.

**Fuente: investigación de campo año 2013**

Como se mencionó, las puntuaciones que se podían otorgar a las distintas afirmaciones, oscilaban entre 4 y 1 dependiendo del grado de percepción de cada situación planteada.

La puntuación máxima que las personas podrían dar era de 4 puntos (totalmente de acuerdo), esto significa que el grado de satisfacción respecto a la situación planteada estaría en un 100%.

La puntuación inmediata inferior que las personas podrían dar era de 3 puntos (de acuerdo); en otras palabras, el grado de satisfacción respecto a determinada situación estaría en un 75%.

La siguiente escala de puntuación que las personas podrían dar era de 2 puntos a cada planteamiento (en desacuerdo); el grado de satisfacción respecto a lo planteado, estaría en un 50%.

La última escala de puntuación, en la cual las personas darían 1 punto por cada situación (totalmente en desacuerdo), por lo tanto, el grado de satisfacción respecto a la misma estaría en un 25%.

Se tomó como personal motivado aquel que presente un grado de satisfacción de por lo menos el 75%; de lo contrario, fue considerado como personal desmotivado. Este porcentaje responde a los estándares de eficiencia que establece la organización en la prestación de los servicios. Esto permitió posteriormente, determinar el grado de motivación de las personas que conformaron la muestra, que será generalizado para toda la población.

Con base en la teoría de Higiene-Motivación de Frederick Herzberg, se diseñó el modelo de la propuesta que responde fundamentalmente a las necesidades y aspectos insatisfechos del personal de la organización en análisis.

#### **4.3 Determinación de la situación actual**

Como se mencionó, para determinar la situación actual que está afrontando la organización objeto de estudio en cuanto al tema de motivación del recurso humano, se efectuó una medición del clima organizacional, información que fue útil para definir exactamente los puntos en que la coordinación ha descuidado en cierta manera la labor en el manejo de su personal, que consecuentemente, ha contribuido a que exista un alto porcentaje de empleados con problemas de motivación.

##### **4.3.1 Determinación del grado de motivación**

Para determinar el grado de motivación de los colaboradores de la organización, objetivo general de esta investigación, se tomó en cada uno de los aspectos o factores que conforman el análisis de clima organizacional, considerado para este estudio.

De acuerdo a las escalas de puntuación de las que se hace referencia en este capítulo, es posible definir el grado de motivación que existe en los empleados en los distintos aspectos analizados.

**CUADRO NUMERO 2**  
**Determinación del grado de motivación**

<b>PERCEPCIÓN RESPECTO DE:</b>	<b>NIVEL DE PERCEPCIÓN</b>	
<b>ESTRUCTURA</b>		<b>73%</b>
Flexibilidad de reglas y políticas en la Organización	73%	
<b>RESPONSABILIDAD</b>		<b>52%</b>
Libertad de tomar decisiones propias en su Trabajo	72%	
Autonomía para realizar su trabajo	33%	
<b>RECOMPENSA</b>		<b>39%</b>
Satisfacción con su salario	46%	
Salario adecuado al costo de vida	33%	
<b>DESAFIO</b>		<b>46%</b>
Oportunidad de superación en los Institutos	50%	
Consideración de habilidades para la Promoción de cargo a Director	43%	
<b>RELACIONES SOCIALES</b>		<b>84%</b>
Existe un entorno de amistad entre sus compañeros de trabajo	84%	
<b>COOPERACIÓN</b>		<b>44%</b>
Los diferentes Instituto de Telesecundaria trabajan como un verdadero equipo.	44%	
<b>CONFLICTO</b>		<b>52%</b>
Buenas relaciones interpersonales	52%	
<b>IDENTIDAD</b>		<b>57%</b>
Lealtad y compromiso con su trabajo	57%	
<b>LIDERAZGO</b>		<b>60%</b>
Estilo de liderazgo democrático	49%	
Buena comunicación de arriba abajo y viceversa entre jefes-subordinados	67%	
Auténtico equipo de trabajo (Coordinador-Docentes)	63%	
<b>CAPACITACIÓN</b>		<b>43%</b>
Estilo de liderazgo democrático	41%	
Buena comunicación de arriba abajo y viceversa entre Coordinador-Docente	45%	
<b>PROMEDIO</b>		<b>55%</b>

Fuente: investigación de campo año 2013

En el cuadro que precede, se muestra el nivel de percepción respecto de distintos aspectos que afectan la motivación del personal (esto se traduce en el grado de

satisfacción laboral de los profesores respecto de los aspectos de la organización). Se calculó un promedio por cada rubro y posteriormente se calculó un promedio general de 55% que se visualiza como el indicador de satisfacción laboral o en otras palabras, el grado de motivación de los empleados. Este indicador es inferior al nivel determinado como satisfactorio (75%), considerando entonces como desmotivado al personal de la empresa objeto de estudio.

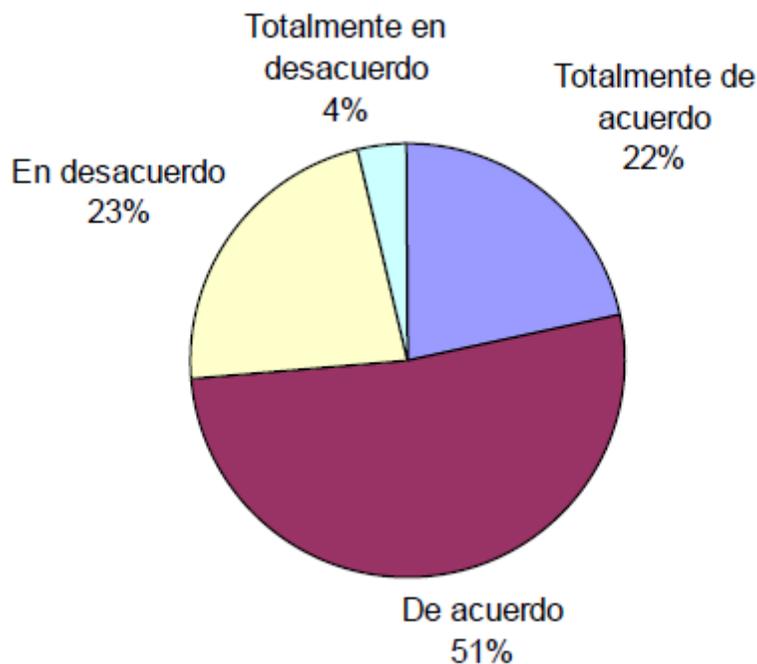
#### 4.4 Evaluación de clima organizacional

A continuación se presentan los resultados de la evaluación del clima organizacional en cada una de las dimensiones en que fue analizado para la presente investigación, basado principalmente en la teoría de higiene-motivación descrita anteriormente.

##### 4.4.1 Estructura de la organización

Con los resultados obtenidos en el apartado de estructura (políticas de la empresa), fue posible conocer la percepción que tienen los empleados en cuanto a las políticas en general de la Coordinación.

**Gráfica No. 2**  
**Flexibilidad de políticas y reglas**



Fuente:

investigación de campo año 2013

Un 73% de los profesores expresan que las reglas y políticas dentro de la organización son flexibles, según se muestra en la Gráfica No.2. Este resultado está muy cercano al nivel satisfactorio (75%) definido para esta investigación. Sin embargo, no se debe descuidar el 27% de los docentes que consideran que son rígidas las normas de los

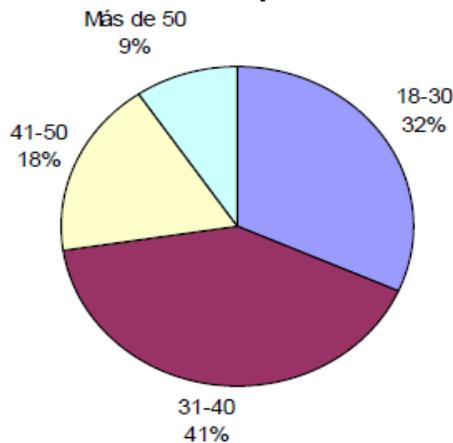
Institutos. Es importante destacar la importancia de contar con las líneas de mando y relaciones claramente establecidas; pero, no deben ser tan rígidas que obstruyan el curso de las funciones de cada profesor.

Las personas necesitan contar con un ambiente de trabajo en el que las políticas de trabajo no le impidan su desempeño, aunque éstas no conforman un factor motivador propiamente; constituyen un factor de higiene y si existe exceso de rigidez en las políticas del MINEDUC, puede afectar el desempeño del empleado.

Además, los empleados necesitan contar con un ambiente laboral seguro y que no sientan el riesgo de ser removidos de sus puestos de trabajo en un futuro cercano. En este sentido, debe promoverse el fortalecimiento de las habilidades y capacidades de los trabajadores para que no se sientan intimidados de que un futuro próximo sean sustituidos por cuestiones políticas partidistas.

Los profesores dentro de la organización, en su mayoría jóvenes, según lo muestra la gráfica No. 3, contemplados entre las edades de 18 a 40 años. Quizás en este grupo sea menos notorio ese sentimiento de inseguridad en su trabajo, pero no se puede descuidar al resto de docentes de edad más avanzada que sí presentan esta situación. Por otro lado, todos los profesores, tanto adultos mayores como jóvenes, pueden aportar interesantes ideas para mejorar las condiciones laborales; sean éstas innovadoras o basadas en su experiencia. Se considera oportuno promover un ambiente más flexible y dinámico de trabajo, que permita la participación de los profesores y se sientan más cómodos al desempeñarse en un medio agradable.

**Gráfica No. 3**  
**Edad de los profesores**



Fuente: investigación de campo año 2013

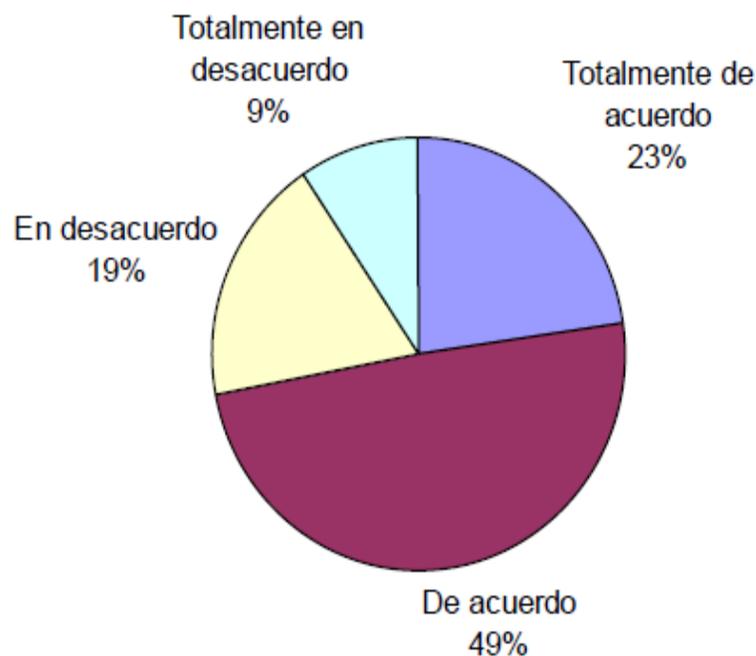
#### 4.4.2 Responsabilidad en el puesto de trabajo

La responsabilidad que los docentes tienen respecto de su puesto de trabajo, se ha medido a través de este apartado, resaltando algunas características importantes.

Todo empleado requiere que se le permita la participación, adquisición de responsabilidades que representen un reto, cesión de control sobre los aspectos que influyen en su desempeño, acceso a la información; lo que en conjunto da la oportunidad de que los empleados adquieran mayor autonomía.

En este aspecto de responsabilidad en el trabajo se consideró la libertad que tienen los empleados para tomar decisiones propias en su trabajo, obteniendo los siguientes resultados.

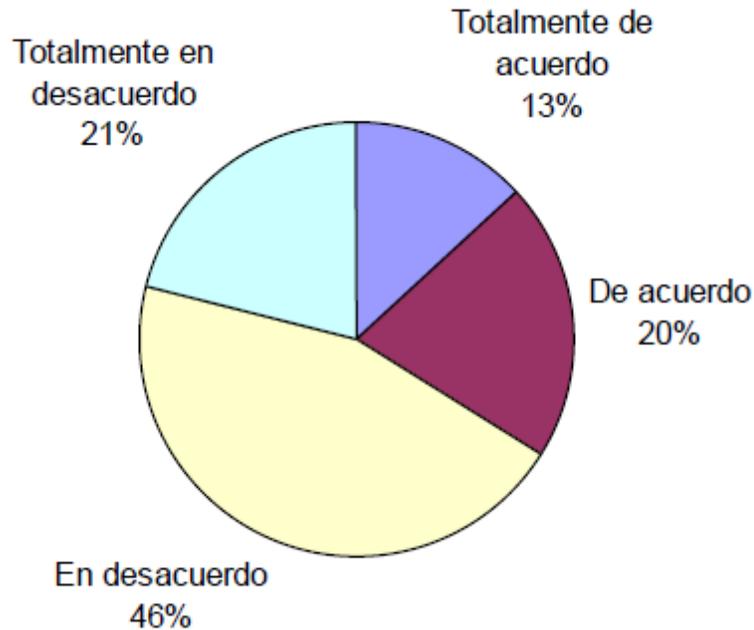
**Gráfica No. 4**  
**Libertad para tomar decisiones propias en el trabajo**



Fuente: investigación de campo año 2013

En cuanto a la facultad que tienen los profesores para tomar decisiones propias en sus puestos de trabajo, es notorio que la mayoría de ellos la poseen (72% del total). Solamente un 28% no puede tomar decisiones propias. Aunque un 72% es un porcentaje bastante cercano al nivel satisfactorio definido (75%), debe analizarse la forma en que se están controlando las actividades de los empleados, para ver de qué manera se está obstruyendo la posibilidad de que ellos puedan tomar decisiones y por ende adquirir mayor responsabilidades en sus puestos de trabajo. Esto no necesariamente implica incrementar sus funciones; sino, otorgarles la facultad para tomar decisiones necesarias en sus actividades actuales y que den los resultados implícitos en estas responsabilidades.

**Gráfica No. 5**  
**Posee autonomía para realizar su trabajo**



Fuente: investigación de campo año 2013

En este caso, la autonomía percibida por los profesores es muy baja; ya que un 67% del total afirma tener que esperar lo que les manda su coordinador para poder realizar su trabajo. En otras palabras, únicamente un 33% de los encuestados posee la autonomía requerida para agilizar el curso de sus acciones en sus rutinas de trabajo.

Estos resultados indican que en cuanto al aspecto de responsabilidad en el puesto de trabajo que tienen los trabajadores, no existe satisfacción plena.

Considerando el porcentaje establecido como satisfactorio (75%), se puede deducir que en este aspecto los profesores presentan algunos problemas que repercuten en su grado de motivación.

Como ya se ha mencionado, la mayoría de docentes son jóvenes. Se presume que una persona joven está dispuesta constantemente a asumir retos (con algunas excepciones en adultos mayores). Derivado de esto, los directores debiesen tener la confianza en que sus subalternos están realizando sus tareas correctamente y que son responsables por las acciones que realizan. Debe dárseles la facultad de tomar sus propias iniciativas, sin tener que consultarles sobre cualquier situación que se les presente, únicamente informarles posteriormente sobre las medidas que se han debido tomar y de qué manera se han llevado a cabo.

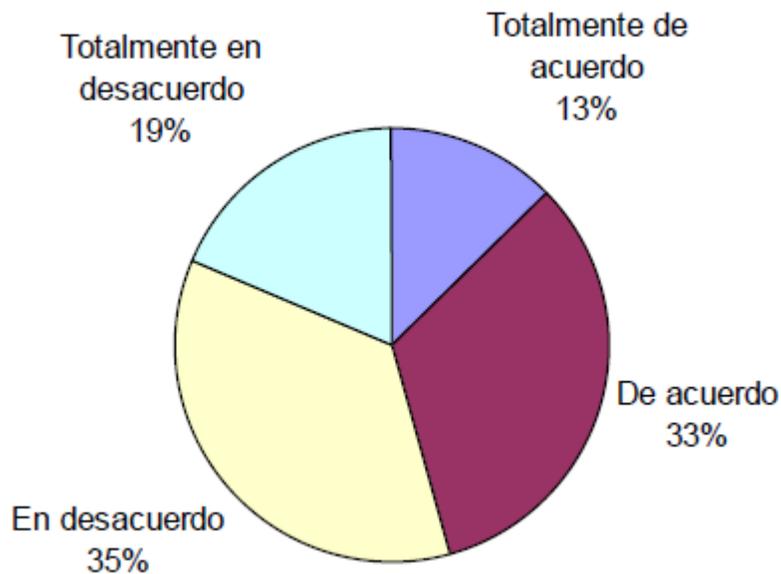
Al permitir a los docentes adquirir esta libertad para tomar decisiones, se enriquecerían los puestos de trabajo, con lo cual los empleados sentirían mayor atracción por su trabajo y estarían motivados por responder de sus acciones basadas en algún objetivo específico.

#### 4.4.3 Recompensa o retribución por el trabajo realizado

Mediante la dimensión de recompensa se ha determinado la percepción que tienen los profesores en relación a la remuneración que reciben por el desempeño de su trabajo, así como de los reconocimientos que están obteniendo por sus logros obtenidos.

Como se muestra en la gráfica No. 6, solamente un 46% de los profesores expresan conformidad con el salario que perciben por su trabajo desarrollado, un 54% indica que el salario que perciben no está en proporcionalidad al trabajo que desempeñan.

**Gráfica No. 6**  
**Satisfacción con el salario**

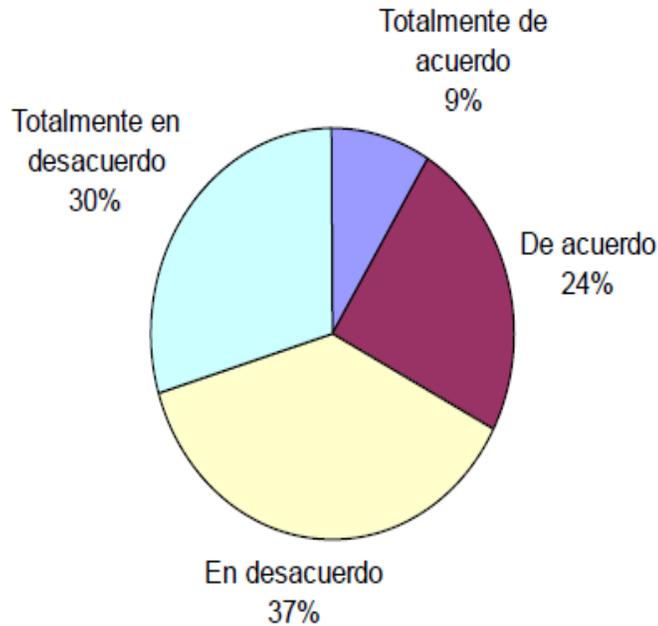


Fuente: investigación de campo año 2013

En otras palabras se puede decir que a los profesores les está afectando el rubro de los factores que no representan motivación como tal, pero que son esenciales para no afectar su motivación. En cuanto a la remuneración, las personas presentan serios problemas de satisfacción.

Se debe tomar en cuenta que los incentivos que los profesores pueden recibir, no son necesariamente de origen monetario; sin embargo, cuando la situación se percibe de esta manera: inconformidad con el salario, además de considerarlo inadecuado al costo de vida (un 67% del total, según se muestra en la Gráfica No. 7), se debe considerar una política salarial justa que permita que los profesores logren satisfacer sus necesidades básicas, las cuales se derivan de su situación económica.

**Gráfica No. 7**  
**Salario adecuado al costo de vida**

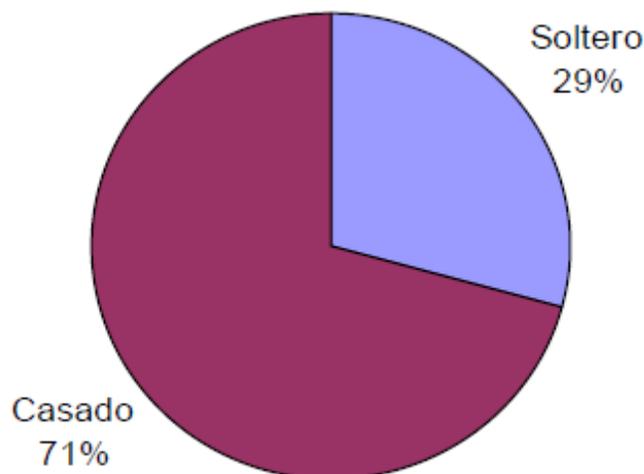


Fuente: investigación de campo año 2013

Debe analizarse distintas formas de motivar de acuerdo a la edad o estado civil de los profesores, principalmente en el aspecto económico, ya que una estrategia de motivación, será efectiva únicamente en la medida que se adapte a las necesidades prioritarias de los profesores, de lo contrario podría resultar una inversión poco útil.

La forma más objetiva para contribuir a la reducción del grado de insatisfacción en el tema de salarios, es a través de una remuneración basada en una política salarial justa y equitativa; debe considerarse que actualmente sólo un 33% de los docentes consideran su salario como adecuado al costo de vida. Todas las personas, sin importar su estado civil tienen necesidades de prioridad. La organización debe tomar en cuenta que la mayor parte de los profesores son casados, 71% del total (según se muestra en la Gráfica No. 8); por lo que, es preciso orientar sus esfuerzos por el bienestar de los docentes y su núcleo familiar.

**Gráfica No. 8**  
**Estado civil de los colaboradores**



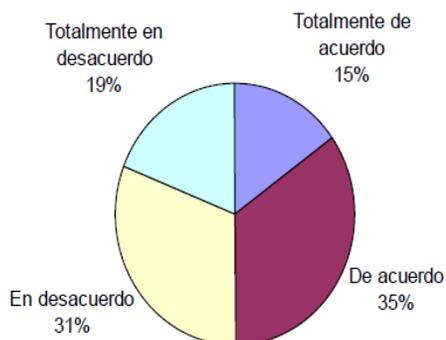
Fuente: investigación de campo año 2013

#### 4.4.4 Desafío personal

De acuerdo a los resultados obtenidos en el apartado de desafío, fue posible conocer las oportunidades de crecimiento dentro de la organización que perciben los profesores, siendo éstas las siguientes:

Como se observa en la Gráfica No. 9, sólo un 50% de los docentes, considera tener oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, tomando en cuenta que afirman tener más preparación de la requerida para los puestos en los que actualmente se desempeñan; además de percibir que muchos puestos de trabajo no son ocupados por personas que posean las habilidades, preparación o requerimientos necesarios para desempeñarlos.

**Gráfica No. 9**  
**Oportunidad de superación en la Organización**

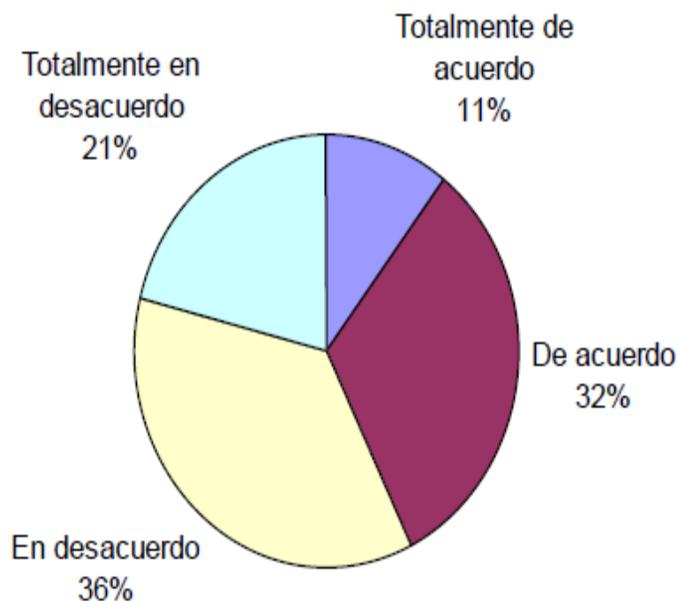


Fuente: investigación de campo año 2013

Como se ha mencionado, a las personas les motiva su crecimiento profesional, derivado de sus capacidades particulares. Con base en esta afirmación, se puede observar que es un rubro que permanece insatisfecho, lo que contribuye a que los profesores no se sientan motivados a alcanzar sus logros o superación personal.

Según se muestra en la gráfica No. 10, aproximadamente un 57% de los docentes, consideran que no es posible la promoción en los puestos de trabajo, tomando en cuenta su desempeño laboral y su preparación académica, consideran además las promociones actuales como injustas y faltas de objetividad, por el hecho de existir preferencias individuales.

**Gráfica No. 10**  
**Consideración de habilidades para la promoción**



Fuente: investigación de campo año 2013

En otras palabras, no se perciben posibilidades de ascenso dentro de la organización, porque no se toman en cuenta los méritos para la promoción en los puestos de trabajo; sino que, éstas se basan en arbitrariedades de los responsables de tomar las decisiones sobre este aspecto. Esto impide que los profesores realicen su trabajo de tal forma que sientan que su desempeño les conducirá a optar por mejores puestos de trabajo, a pesar de que manifiestan poseer las habilidades y preparación académica necesaria para desempeñarse en otros puestos.

Como se conoce, para la promoción en los puestos de trabajo, es de suma importancia la experiencia, preparación académica, las competencias que se poseen y el desempeño laboral; al no tomarse en cuenta estos aspectos, los empleados ven frustrados sus esfuerzos personales para lograr superación y crecimiento dentro de la organización.

Es conveniente trabajar en este aspecto para motivar a los empleados al hacerles partícipes sobre las oportunidades de crecimiento personal dentro de la organización. Considerando la edad de la mayoría de los empleados, es posible que se alimente en ellos el deseo de formarse académicamente para poder optar a mejores posiciones dentro de la organización. Con esto se aprovecha el potencial que tienen las personas sin recurrir a personal externo para atender las demandas de trabajo que se presenten a futuro en la organización.

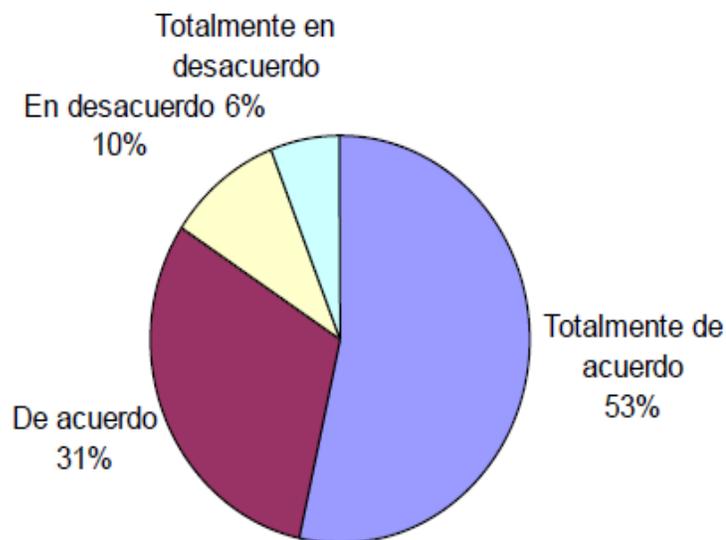
Como conclusión para este aspecto se puede determinar que las personas están poco motivadas, ya que están por debajo del nivel de satisfacción establecido.

#### 4.4.5 Relaciones sociales

En este aspecto fue posible determinar cómo se perciben las relaciones interpersonales que se dan en las distintas áreas de la organización.

Cabe destacar, como se muestra en la gráfica No. 11, que se han generado relaciones de amistad entre los compañeros de trabajo, según lo demuestra un 84% de los colaboradores encuestados. El entorno laboral de las personas permite que se sientan o no parte de un grupo; en este caso, compartir en un ambiente de buenas relaciones interpersonales y con vínculos de amistad es bastante satisfactorio para muchos docentes.

**Gráfica No. 11**  
**Existe un entorno de amistad entre compañeros de trabajo**



Fuente: investigación de campo año 2013

Con estos resultados, se puede decir que los profesores en el aspecto de relaciones sociales están altamente motivados (84% del total). No obstante, es posible observar que algunas personas denotan inconformidad por su ambiente de trabajo, derivado de malas relaciones interpersonales, razón por la cual se debe luchar por contrarrestar esta situación y que no se propague al resto de la organización.

Para fortalecer las relaciones sociales dentro de los institutos, deben identificarse las causas que provocan estas situaciones, definiendo claramente los hechos que dan origen a roces entre los colaboradores

#### 4.4.6 Cooperación o trabajo en equipo

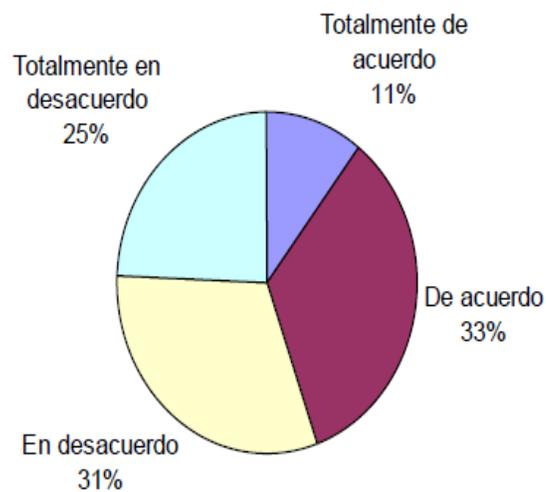
En este apartado se determinó el grado de cooperación y apoyo que existe entre compañeros de trabajo y que permiten el eficiente desarrollo de las actividades para el beneficio común.

Solamente un 44% de los profesores consideran que en la organización se trabaja en coordinación y apoyo, según lo representa la Gráfica No. 12, lo que demuestra que la mayoría de los docentes realizan las actividades inherentes a sus puestos de trabajo de forma individual, con el único propósito de desempeñarse con el mínimo esfuerzo, sin importar la forma en que los demás compañeros realizan sus tareas y sin tomar en cuenta si es posible colaborar con ellos y viceversa para cumplir eficientemente con la labor. Sobre este aspecto se puede decir que los profesores presentan problemas de motivación, lo que constituye un área de oportunidad claramente definida:

#### Fortalecer el trabajo en equipo.

Gráfica No. 12

#### Las diferentes áreas trabajan como un equipo



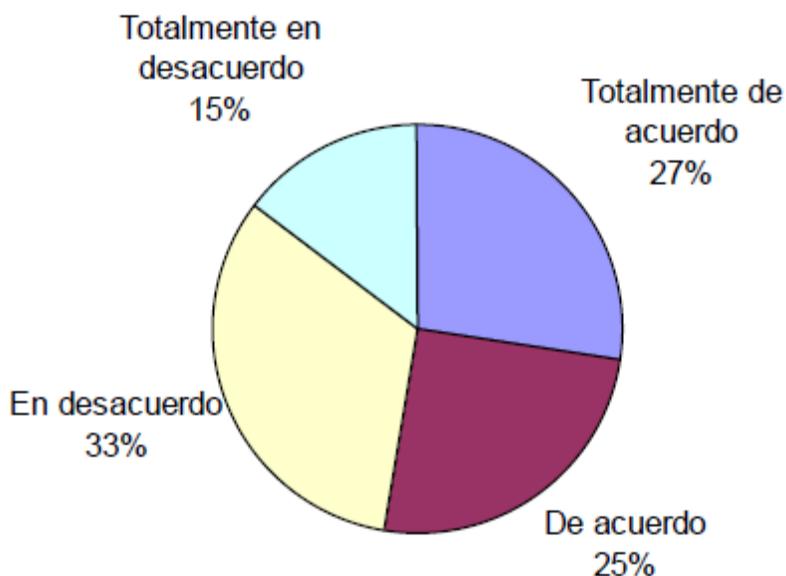
Fuente: investigación de campo año 2013

#### 4.4.7 Conflictos interpersonales

Por medio de esta dimensión fue posible determinar si los profesores laboran en un ambiente de conflictos interpersonales (en la relación entre compañeros y Coordinadores-subalternos), que obstruyan el desempeño de sus labores.

Según la Gráfica No. 13, un 48% del personal en los institutos afirma tener conflictos interpersonales, lo que se traduce en que muchos de los institutos que tienen una estrecha relación entre sí, debido a las actividades que realizan, en varias oportunidades se enfrentan entre ellos, obstaculizando con ello, el desempeño de sus funciones.

**Gráfica No. 13**  
**Buenas relaciones interpersonales**



Fuente: investigación de campo año 2013

Las relaciones laborales forman parte de los factores de higiene que no motivan al personal; sin embargo, si estos son deficientes repercuten en su desempeño.

En ese sentido, se requiere que el grupo como tal pueda encaminar sus acciones para el beneficio de todos sus miembros y que los conflictos sirvan para desarrollar sus habilidades en el manejo de distintas situaciones problemáticas.

Es muy frecuente que existan conflictos interpersonales en las organizaciones, la clave está en saber manejarlos y aprovecharlos y que sea una forma de dialogar para buscar alternativas o cursos de acción entre las partes involucradas. Con ello se logra convertir una situación no deseada en una fuente de recursos para analizar y hacer partícipes a los colaboradores a la solución de la misma.

#### **4.4.8 Identidad o identificación con la organización**

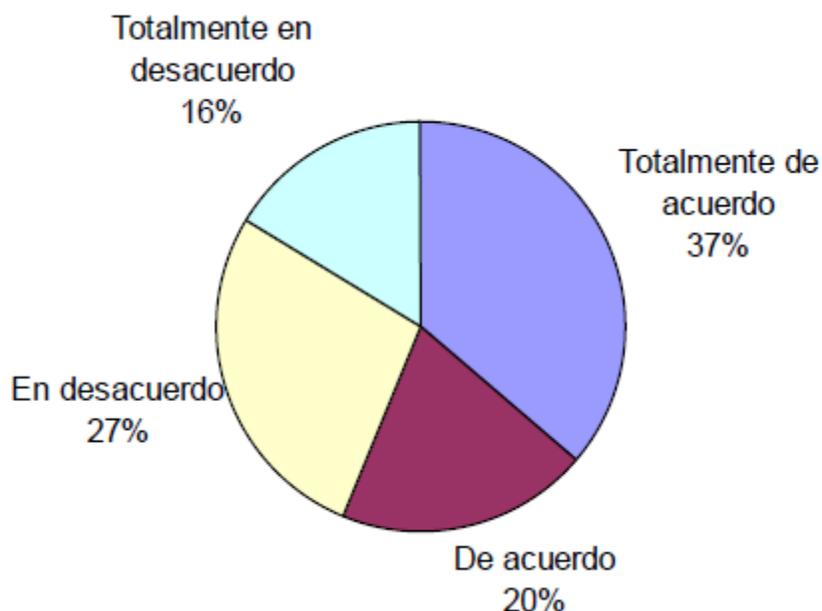
El grado de identificación de los profesores con la organización, ha sido medido a través de esta dimensión, destacando las siguientes impresiones:

Se puede notar el sentimiento de integración e identificación que los profesores tienen respecto de la institución, el cual no es muy satisfactorio.

Solamente un 57% de los profesores manifiesta lealtad y compromiso con la organización (véase Gráfica No. 14), ya que un 43% de los profesores afirma estar dispuesto a dejar la organización por otra, aún obteniendo los mismos beneficios económicos.

Esto se traduce en que gran parte de los docentes no siente gusto por trabajar en la organización, por lo que les parecería indiferente laborar en otra empresa, bajo las mismas condiciones.

**Gráfica No. 14**  
**Lealtad y compromiso con la Organización**



Fuente: investigación de campo año 2013

Éste es un aspecto en el que la Coordinación debe tener muchocuidado, ya que contar con personal poco motivado, que no estádesempeñándose a gusto en la organización es peligroso para el desarrollo de lamisma; tomando en cuenta que no les interesa la imagen de los Institutos ante el público.

Considerando que el equipo de trabajo de la organización estáconformado por personal principalmente joven, se conforma en un recurso que se puede perder fácilmente si no se atiende o aprovecha su potencial de maneraoportuna.

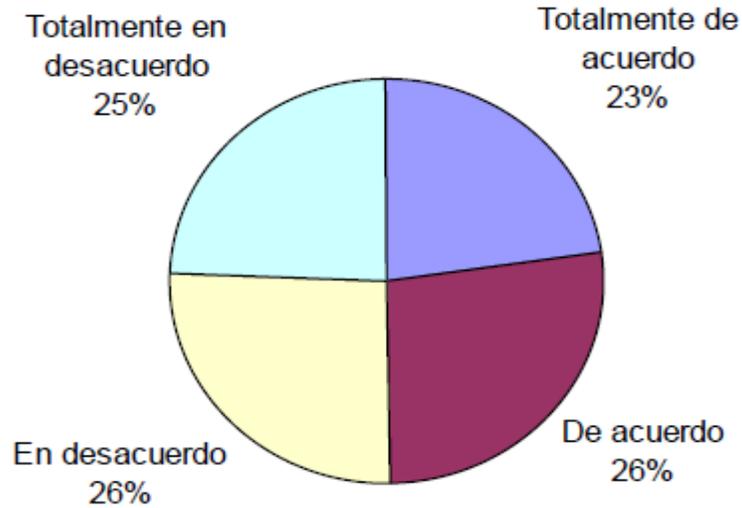
Es necesario escuchar las sugerencias de todo el personal para mejorar la identificación del colaborador a la organización y generar un compromiso firme quepermita mejorar las relaciones entre ambas partes.

#### **4.4.9 Liderazgo**

Mediante la evaluación del aspecto de liderazgo, se pudo conocer la percepciónque tienen los profesores con respecto de su jefe inmediato.

En cuanto al tipo de liderazgo, un 51% de los profesores considera que tienen un jefe que se preocupa únicamente por imponer su autoridad, según semuestra en la Gráfica No. 15; es decir, ven a su jefe como alguien queúnicamente da órdenes y espera su cumplimiento, no permitiendo la participaciónde sus subalternos.

**Gráfica No. 15**  
**Estilo de liderazgo democrático**



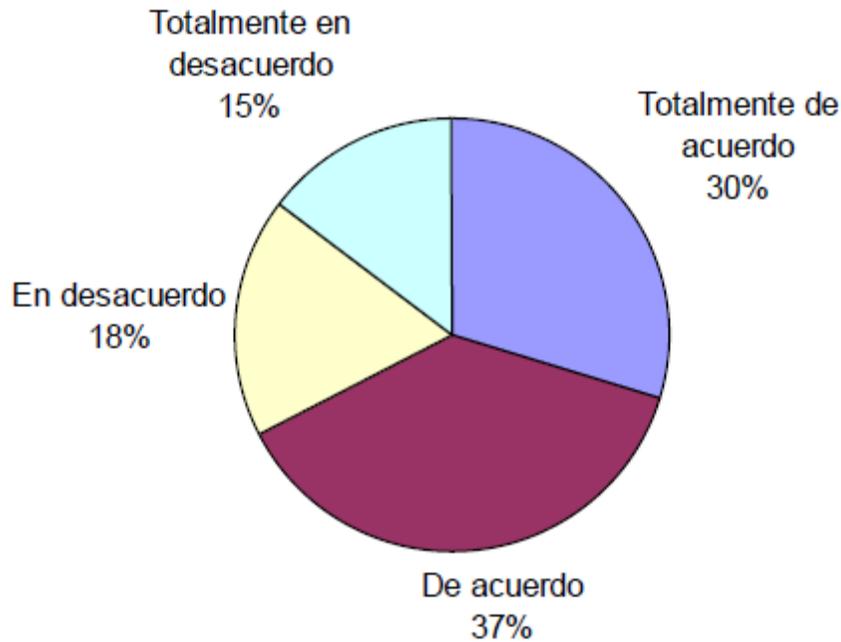
Fuente: investigación de campo año 2013

A pesar de que existen varios profesores (49%) que expresaron conformidad cuando a las relaciones con el jefe inmediato por tener un estilo de liderazgo que permite la participación de ellos, muchos de los encuestados expresaron no poder contar con su coordinador cuando se les presentan dificultades en sus tareas y poder discutir sus inquietudes. Manifiestan que muchas veces están sumamente ocupados para atenderles, son poco accesibles y no generan confianza en ellos por sus actitudes faltas de ética y malas relaciones humanas. Ante este aspecto se considera que las personas están poco motivadas.

Otro elemento que influye en la motivación de los profesores es la comunicación, con sus jefes inmediatos o sea los directores de los distintos Institutos, debido a la importancia que tiene para el desempeño de sus actividades.

La mayor parte de los profesores, un 67%, consideran que la comunicación entre jefes y subordinados es buena (véase Gráfica No. 16); sin embargo, algunas Institutos dentro de la organización tienen serios problemas de comunicación con sus jefes, quienes expresan que no es posible comunicarse entre sus jefes de manera adecuada; es más, evitan en la medida de lo posible tener que comunicarse con ellos.

**Gráfica No. 16**  
**Buena comunicación entre jefes y subordinados**

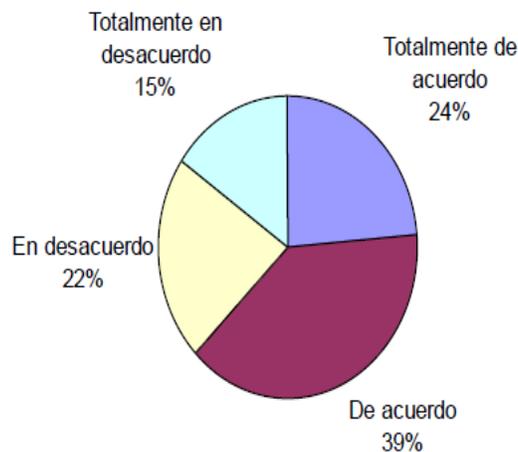


Fuente:

investigación de campo año 2013

Como se observa en la Gráfica No. 17, existe un 63% de profesores que afirman tener buenas relaciones con sus Directores y compañeros. Sin embargo, un alto porcentaje de ellos (37%) se sienten frustrados porque consideran que no es posible realizar sus tareas en armonía con sus compañeros y jefes.

**Gráfica No. 17**  
**Auténtico equipo de trabajo**



Fuente: investigación de campo año 2013

Derivado de las relaciones con los profesores de trabajo, principalmente la relación Director-Docente, los profesores no sienten deseos de compartir con sus compañeros de trabajo, generando con ello un ambiente desagradable.

Aunque este tipo de relaciones no conforman un factor motivante para las personas, la falta de buenas relaciones interpersonales, afecta su motivación y repercute en el desempeño de los empleados.

Ante esta situación, a pesar de que está bastante fortalecida, es prudente que se invierta en capacitar a las personas en cómo trabajar como equipos de trabajo.

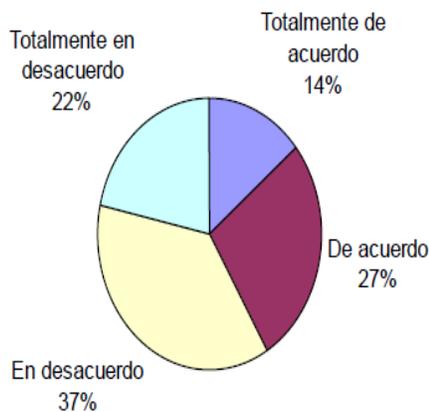
En términos generales, en la organización objeto de estudio se utilizan varios canales de comunicación: formales, por medio de informes, oficios y circulares.

La calidad de la supervisión (en este caso, el liderazgo), influye en la motivación de los colaboradores.

#### 4.4.10 Capacitación

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al tema de capacitación, puede observarse que la mayoría de los colaboradores consideran deficientes las capacitaciones actuales que se dan en la organización, tomando en cuenta que no se capacita al personal de todas las áreas, según lo expresó un 59% de las personas encuestadas (ver Gráfica No. 18). Consideran como útil la capacitación del personal; sin embargo, admiten que estas capacitaciones se deben llevar a cabo por medio de personal especializado en los temas a tratar, con el propósito de aprovecharlas al máximo.

**Gráfica No. 18**  
**Capacitación constante al personal**



Fuente: investigación de campo año 2013

Este es un aspecto que tiene mucha influencia en el comportamiento del personal dentro de la organización. Por lo tanto, al descuidar las capacitaciones, el personal no se siente motivado a ser cada vez más competitivo y mejorar su desempeño, limitando con ello que se pueda aprovechar el potencial que tienen los profesores si se les capacita.

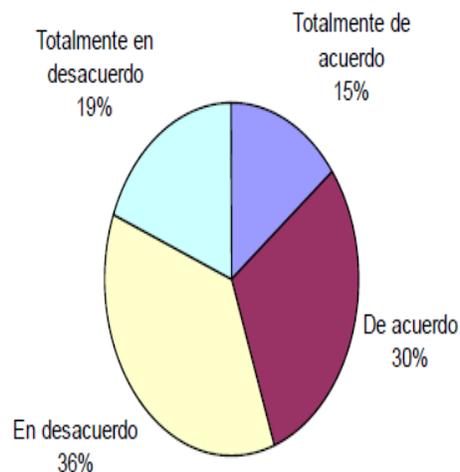
Un factor motivador es el interés por el trabajo mismo; sin embargo, cuando no existe un conocimiento pleno del objetivo del puesto, o no se cuenta con las capacidades y habilidades necesarias para desempeñarse mejor en el puesto, se genera frustración por parte del trabajador al sentirse incapaz de realizar una o varias funciones que le corresponden.

Es muy usual observar que las personas, principalmente las de edad madura, tienden a acomodarse a sus puestos de trabajo a tal punto que no les interesa obtener algún tipo de capacitación que les permita adquirir o reforzar nuevas aptitudes y habilidades para el mismo. Aunque siempre existen sus excepciones, la tendencia es así.

Debe existir prioridad para capacitar al personal principalmente joven, dejando siempre abierto un espacio para el personal de mayor edad que voluntariamente quiera adquirirla. No es recomendable imponer como obligatorios los eventos de capacitación, que en el peor de los casos, sólo representarían una inversión innecesaria para la organización.

Como se observa en la Gráfica No. 19, un 45% de los colaboradores piensa que muchos de los puestos dentro de la organización están ocupados por personal que no tiene la capacidad y experiencia requerida, lo que no permite que se alcancen los objetivos con efectividad. Esto se percibe de forma negativa y genera desconfianza por parte de los colaboradores con respecto de las funciones de algunos compañeros de trabajo.

**Gráfica No. 19**  
**Puestos ocupados por personal con capacidad y experiencia**



Fuente: investigación de campo año 2013

Esta es un área de oportunidad para poder capacitar a las personas, aunque para ello se requiere realizar un análisis de las necesidades de capacitación, para saber cuáles son las debilidades de las personas en su desempeño y así poder desarrollarlas. Sin embargo, como punto de partida, se puede promover el deseo de aprendizaje en las personas, mediante cursos que despierten el interés en los empleados por capacitarse.

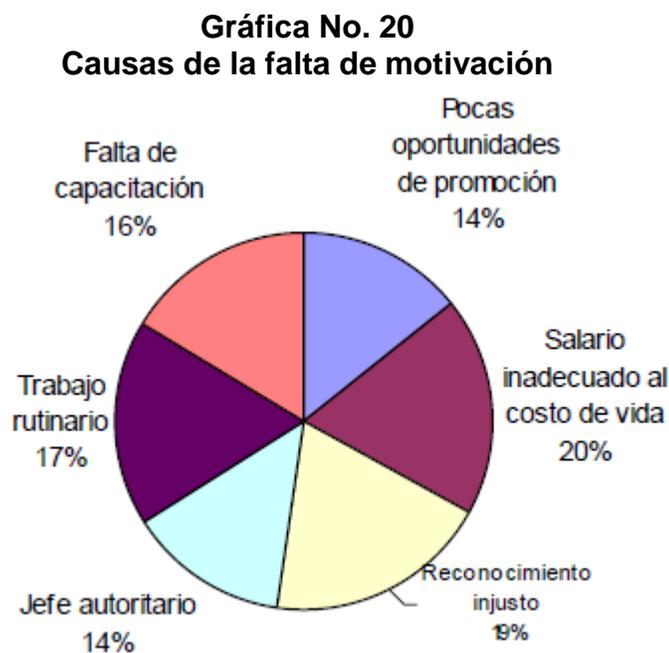
#### 4.5 Análisis de la motivación

Como elemento principal para la presente investigación, se ha evaluado la motivación del personal de la organización objeto de estudio, de acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional que contiene los diversos factores que influyen en el grado de motivación de los empleados. Se ha elaborado un análisis minucioso de la motivación, tomando en cuenta cuáles son las causas que han generado la falta de motivación en el personal y por consiguiente los efectos que se han desarrollado.

##### 4.5.1 Causas de la falta de motivación

Dentro de las principales causas de la falta de motivación se puede mencionar que la inconformidad salarial, han sido determinante, porque solamente un 33% de los profesores está de acuerdo con su salario y un 67% no está conforme con el mismo. Sin embargo, se consideran otros factores tales como la ubicación laboral, los reconocimientos y la capacitación que reciben los colaboradores.

(Véase Gráfica No. 20). Muchos de los colaboradores piensan que no tienen oportunidades de promoción en la organización, ya que no existe ningún interés por parte de la Coordinación por capacitarlos; es decir, que no le interesa a la organización, contar con personal competente que pueda crecer dentro de la misma.



Fuente: investigación de campo año 2013

Aunado a esto, los profesores manifiestan un marcado desinterés por el trabajo que realizan, debido a que lo consideran como rutinario.

Del mismo modo, se puede notar que los profesores no perciben reconocimientos que les motiven a trabajar más, a dar lo mejor de sí mismos; es más, consideran que los reconocimientos no existen dentro de la organización.

Por otro lado, muchos de los profesores tienen una influencia negativa por parte de sus superiores, ya que un 50% de ellos consideran tener un jefe que únicamente se preocupa por imponer su autoridad para que se cumplan sus órdenes. Considerando las causas de la falta de motivación expuesta.

Otro factor interesante, consiste en las actividades de integración que la organización realiza para los profesores, debido a que muchos de ellos no disfrutan de ellas, considerándolas como innecesarias y mal organizadas. Respecto a ese tema, se tuvo la oportunidad de conversar más profundamente con algunos profesores, quienes consideran como rutinarias estas actividades, lamentando que no se tomen en cuenta sus comentarios y sugerencias para tratar de mejorarlas.

Muchos de los profesores estarían dispuestos a dejar la organización por otra, por igualdad de remuneraciones, es decir les es indiferente tener ese u otro trabajo; esto se complementa con el deseo cambiar de puesto de trabajo, por considerar el propio como rutinario. Aunque la mayoría de los empleados expresó no tener conflictos interpersonales, existen algunas áreas en las cuales los conflictos son intensos; lo que provoca que muchos de los profesores vean obstruido su desempeño. Por otro lado, un 67% comenta tener buena comunicación en sus áreas de trabajo, y otro 33% tiene este tipo de problemas, que provoca que no puedan realizar sus actividades eficientemente.

Finalmente, se puede observar que solamente un 44% de los profesores considera que en los Institutos se trabajan como auténtico equipo. Esto significa que la organización debe enfocar sus esfuerzos principalmente a que se fomente el trabajo en equipo, la unidad en el trabajo, porque de ello depende que se logren los objetivos organizacionales, que al mismo tiempo, contribuirán a que los profesores alcancen sus objetivos particulares.

La Coordinación objeto de estudio debe implementar las estrategias que le permitan permanecer en el ámbito educativo, tomando en cuenta que para ello es indispensable considerar el desarrollo de su recurso humano como eje fundamental de su existencia.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES:**

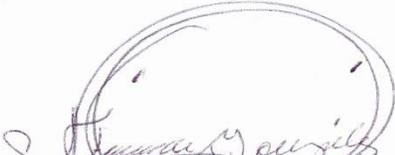
1. El tipo de motivación de las personas está ligado directamente con su personalidad y sistema de creencias.
2. El nivel de motivación que tenga la persona estará regido por cómo está se está dejando manipular por su medio laboral.
3. La motivación laboral es una de las herramientas más útiles en las empresas e instituciones, de allí el interés en ver de qué manera se puede estimular correctamente a los profesores en mención.
4. La especial importancia del enfoque del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.
5. El factor cooperación dentro de la organización (segundo factor crítico detectado), presenta serios problemas, ya que según la percepción de los profesores, solamente un 44% afirma que en la organización se trabaja como equipo.
6. Existe la disposición a cambiar de puesto de trabajo, por parte de los profesores, incluso a dejar de laborar para la organización si se les presentase una mejor oportunidad. Esta situación impide que se genere un compromiso firme con la organización; es decir, al personal le es indiferente si la organización está logrando sus objetivos.
7. La mayoría de profesores no tiene la oportunidad de capacitarse. En términos generales se percibe que la capacitación se realiza solamente en un 43% a nivel organizacional, por lo que se determinó este factor como el tercer factor crítico a atender. Los profesores se sienten frustrados al no poder adquirir conocimientos y habilidades que les permitan desempeñarse más eficientemente en sus tareas. No se sienten motivados a ser cada día más competitivos.

## RECOMENDACIONES

1. Como apoyo a la política salarial y tomando en cuenta las necesidades económicas de los profesores, se sugiere implementar el subprograma de reconocimientos en la cual se adopta una política variable, con la cual se pretende contrarrestar la percepción de inconformidad salarial existente, con el fin de que los trabajadores noten que se efectúan los reconocimientos económicos y no económicos de manera justa y equitativa.
2. La cooperación por parte de todos los Institutos de la organización se constituye en un factor de vital importancia para el éxito de las actividades a nivel organizacional; es por ello, que se considera oportuno tomar acciones encaminadas al fomento del trabajo en equipo.
3. Como punto de partida en el tema de capacitación, se recomienda iniciarla a nivel de Directores para la detección de necesidades, con lo cual se pretende orientar los esfuerzos hacia reducir las deficiencias actuales y reales que se presentan a nivel organizacional y que por lo tanto, los recursos invertidos sean aprovechados al máximo.
4. Se sugiere atender la Dirección y liderazgo, el cual se fundamenta en que no puede implementarse ninguna acción o cambio en la institución si los altos directores no están comprometidos con el mismo. Es importante sensibilizar al Coordinador y Directores, para contagiar de ese compromiso y lealtad hacia la institución a todos sus integrantes y lograr los objetivos establecidos de la organización.
5. Con el propósito de reducir el grado de desmotivación de los profesores, se recomienda la implementación de programas de mejora continua, considerando que es necesario que se invierta en el recurso humano de la institución para que se obtengan los resultados deseados. De tal manera que se vean reflejados los resultados en la Evaluación del desempeño que se ejecuta de manera anual por parte del departamento de Relaciones Humanas (RRHH) del Ministerio de Educación.

## Referencia Bibliográfica

- Brunet, L. (1999). ***El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias.*** (Tercera edición). México: Editorial Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). ***Gestión del talento humano.*** (Primera edición). Colombia: Editorial Trillas.
- Dubrin, A J. (2003). ***Fundamentos de comportamiento organizacional.*** (Segunda edición). México: Thomson Editores.
- Gómez Mejía, L R. (2001). ***Dirección y gestión de recursos humanos.*** (Tercera edición). España: Prentice Hall.
- Koontz, H. (1990). ***Administración.*** (Tercera edición). México: Editorial Mc. Graw-Hill.
- Mondy, R W. (1997). ***Administración de recursos humanos.*** (Sexta edición). México: Prentice Hall, Pearson Educación.
- Morales Arrieta, J A. (2001). ***Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones.*** (Primera edición). Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Morales Peña, O R. (2001). ***Métodos cuantitativos II.*** (Segunda edición). Guatemala, GT. : Inversiones Educativas.
- Robbins, S P. (1999). ***Comportamiento organizacional.*** (Octava edición). México: Prentice Hall, Pearson Educación.
- Sabino, C. (1992). ***El proceso de investigación.*** (Quinta edición). Caracas, VE.: Editorial Panapo.
- Vroom, V H. y Deci, E L. (1999). ***Motivación y alta dirección.*** (Quinta edición). México: Editorial Trillas.

  
Vo. Bo. Lcdá Ana Teresa de González  
Bibliotecaria



**ANEXOS**



## ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta es una investigación para conocer su opinión respecto a los asuntos de la organización. Este cuestionario es confidencial. No es necesario que usted se identifique pero deseamos que sea sincero al contestar solo pretendemos conocer lo que piensan los profesores respecto del funcionamiento de la Coordinación Departamental de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria. Llene las partes, encerrando en un círculo el número que mejor caracterice su respuesta a las afirmaciones.

**4 = TOTALMENTE DE ACUERDO** (Cuando la situación se percibe en su totalidad)

**3 = DE ACUERDO** (Cuando la situación se percibe regularmente)

**2 = EN DESACUERDO** (Cuando la situación no se percibe regularmente)

**1 = TOTALMENTE EN DESACUERDO** (Cuando la situación no se percibe en su totalidad)

SEXO	DATOS DEL ENCUESTADO EDAD	ESTADO CIVIL
<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> 18-30	Soltero <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> 31-40	Casado <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> 41-50	
	<input type="checkbox"/> 50 en Adelante	

1. Las políticas son flexibles dentro de la organización:	4 3 2 1
2. Los procedimientos para la realización de sus tareas son adecuados:	4 3 2 1
3. Tiene libertad para tomar decisiones propias en su trabajo:	4 3 2 1
4. Posee autonomía para realizar su trabajo:	4 3 2 1
5. Está satisfecho con su salario:	4 3 2 1
6. Considera que su salario es adecuado a su costo de vida:	4 3 2 1
7. Existe oportunidad de superación dentro de la organización:	4 3 2 1
8. Se consideran sus méritos y habilidades para promocionarlo dentro de la organización:	4 3 2 1
9. Existe un entorno de amistad entre compañeros de trabajo:	4 3 2 1
10. Los Institutos trabajan como equipo:	4 3 2 1
11. Existen buenas relaciones interpersonales:	4 3 2 1
12. Existe Lealtad y Compromiso con la Organización:	4 3 2 1
13. Existe Liderazgo Democrático dentro de la Organización:	4 3 2 1
14. Existe buena comunicación entre jefes y subordinados:	4 3 2 1
15. Existe autentico equipo de trabajo:	4 3 2 1
16. Recibe capacitación constante dentro de la organización:	4 3 2 1
17. Los puestos que existen están ocupados por personal con capacidad y experiencia:	4 3 2 1
18. Como se siente usted en el factor de la motivación de su trabajo:	4 3 2 1

Mazatenango, 03 de mayo de 2014  
Dic. T.G.C.P. No. 009. 14



Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez  
Encargado  
Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana  
Centro Universitario de Sur Occidente  
CUNSUROC

Señor Encargado:

Por Este medio en mi calidad de profesor titular de curso: E402. Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del plan fin de semana del CUNSUROC, y, a lo establecido en los artículos: 39, 50, y 59, del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones de **ASESOR PRINCIPAL** del trabajo de tesina titulado: **"La Motivación del personal de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria de Suchitepéquez"**; elaborado por la estudiante: la **PEM/TAE Sheyla Suset López Morales** Carné 200140938.

Considero que el mismo reúne los requisitos técnicos suficientes, en cuanto a: Calidad en su contenido, metódica de la investigación, pertinencia de los resultados y redacción, por lo que me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez".

Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez  
ASESOR PRINCIPAL

Mazatenango, 03 de mayo de 2014  
Dic. T.G.C.P. No. 010. 14



Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez  
Encargado  
Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana  
Centro Universitario de Sur Occidente  
CUNSUROC

Señor Encargado:

Por Este medio, y con base al nombramiento de fecha 28 de septiembre de 2013. Ref. E.P.F.S. 014-13 del Encargado de las Carreras de Pedagogía del Plan Fin de Semana, y a lo establecido en el artículo 52. Inciso "c", 60. Y 61, del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones como **REVISORA** del trabajo de tesina titulado: **"La Motivación del personal de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria de Suchitepéquez"**; elaborado por la estudiante: la **PEM/TAE Sheyla Suset López Morales Carné 200140938**, quien ha incorporado al informe final de su trabajo de tesina las correcciones pertinentes solicitadas; considero que el mismo reúne los requisitos técnicos de contenido y forma que me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
Lcda. Claudia Angélica Robles Rodas  
REVISORA

Mazatenango, 05 de mayo de 2014  
 Providencia T.S.I. No. 002. 14



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE  
 MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ

ASUNTO: ENVIO DE INFORME FINAL DE LA Tesina titulada: "La motivación del Personal de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria de Suchitepéquez", elaborado por la estudiante: la PEM/TAE Sheyla Suset López Morales Carné 200140938, de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC.

ATENTAMENTE PASE A:  
 Director CUNSUROC  
 PARA QUE SE SIRVA:

Lic. José Alberto Chuga Escobar

<input type="checkbox"/>	Emitir acuerdo respectivo
<input checked="" type="checkbox"/>	Tramitarlo de acuerdo al procedimiento establecido
<input type="checkbox"/>	Agregarlo a sus antecedentes
<input type="checkbox"/>	Enviar antecedentes
<input type="checkbox"/>	Hacerlo de su conocimiento
<input checked="" type="checkbox"/>	Efectos consiguientes
<input checked="" type="checkbox"/>	Informar
<input checked="" type="checkbox"/>	Autorizar
<input type="checkbox"/>	Archivo

OBSERVACIONES: De conformidad con lo establecido en el Artículo 62., del "Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plana Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente", se adjunta el informe de la tesina completa, incluyendo copia de los dictámenes respectivos, para su conocimiento y autorización del IMPRÍMASE de la misma.

Atentamente:

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez  
 Encargado de las Carreras de Pedagogía  
 Plan Fin de Semana.  
 CUNSUROC

Mazatenango, 05 de mayo de 2014

Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa  
 Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias Naturales con Orientación Ambiental  
 Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

**CUNSUROC/USAC-I-29-2014**

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,  
Mazatenango, Suchitepéquez, el veintitrés de mayo de dos mil catorce-----

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes del asesor y revisor, SE  
AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESINA TITULADA: **“LA MOTIVACIÓN  
DEL PERSONAL DE LOS INSTITUTOS NACIONALES DE EDUCACIÓN  
BÁSICA DE TELESECUNDARIA DE SUCHITEPÉQUEZ”**, de la estudiante: **Sheyla  
Suset López Morales**, carné **200140938** de la carrera Licenciatura en Pedagogía y  
Administración Educativa, Plan Fin de Semana.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**LIC. JOSÉ ALBERTO CHUGA ESCOBAR**  
**DIRECTOR**



/gris