

CAPÍTULO I

PERFIL DE

INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

La Universidad Autónoma Juan Misael Saracho fue fundada el 6 de junio de 1946 por un grupo de profesionales tarijeños, con dos Facultades: Derecho, Ciencias Políticas y Sociales, Filosofía y Letras.

Entre los años 1955 y 1958, se produce algunos cambios en sus bases normativas y estructura organizativa: así por ejemplo se establece la categorización por años de servicio para el personal Docente y Administrativo; se crean los Departamentos de Extensión Cultural y Publicaciones y Administrativo, se aprueba el nuevo Estatuto Orgánico, entro otros.

La Universidad está estructurada Administrativamente por el Rectorado como MAE al Ing. Gonzalo Gandarillas (máxima autoridad ejecutiva), el Vicerrectorado; en el siguiente nivel está La Secretaría General, Secretaría de Desarrollo Institucional, Secretaría de Educación Continua, Secretaría Académica y la Secretaría de Gestión Administrativa y Financiera.

En el año 2004 se resuelve aprobar el Estatuto Orgánico según RHCU ampliado N° 005/04 del 13 de agosto del 2004, donde se conforma la Nueva Estructura Universitaria, creando en reemplazo de las Direcciones Universitarias, las Secretarías como unidades para la gestión estratégica de áreas institucionales dentro de las cuales se encuentra la Secretaría de Desarrollo Institucional.

La Secretaría de Desarrollo Institucional es la instancia encargada de elaborar propuestas de programas, proyectos y acciones para la gestión de la calidad y el desarrollo universitario, en correspondencia con la misión, visión, políticas y

estrategias definidas por los órganos del gobierno y las autoridades competentes, así como coordinar y/o ejecutar directamente aquella que así se consideren.

Por el rol e importancia de esta Secretaría, debe constituirse en el ente coordinador y regulador de las actividades universitarias al interior con otras instancias, como en su relacionamiento externo con otras universidades e instituciones, por lo tanto, es imprescindible contar con un equipo de profesionales que realicen sus actividades con el mejor nivel de motivación posible.

La Secretaría de Desarrollo institucional está al mando del Secretario General el Licenciado Natanael de la Cruz. Cuenta con cuatro direcciones; 1) Departamento de Planificación y Proyectos, 2) Departamento de Relaciones Internacionales, 3) Departamento de Evaluación y Acreditación y la 4) DTIC, esta secretaría es altamente técnica en la cual trabajan alrededor de 63 personas, tiene sus direcciones descentralizadas. El clima laboral en esta institución es negativo ya que son oficinas altamente estresantes debido a su diseño, cuentan con un espacio reducido para cada trabajador, con poco espacio para el almacenamiento de su material y donde pasan 8 horas seguidas desarrollando sus actividades todos los días; este personal trabaja bajo mucha presión ya que de ellos depende el diseño y planificación de varios proyectos y programas que son ejecutados por la Superior Casa de Estudios; cabe mencionar que, adicionalmente de forma externa la contraloría ejerce mucha presión para que cada proyecto o programa que requieren fondos del estado, cumplan con los requisitos necesarios y exigidos por el ente fiscalizador, ya que frecuentemente deciden sobre los recursos económicos los cuales deben ser designados a cada unidad, hecho que en ocasiones genera discordias y pugnas entre ellos, cabe mencionar además que la

mayoría de los reglamentos están obsoletos y no están en función de la situación actual en la que se está operando, está desactualizada.

Sólo se tiene una relación de actividades formales, donde se cumple con las obligaciones asignadas a cada puesto de trabajo, y no se lleva a cabo ninguna actividad informal extra laboral.

El personal de la Secretaría de Desarrollo Institucional, frecuentemente presenta problemas de salud debido al estrés, por la naturaleza de las actividades que ejecutan, sin tener el tiempo suficiente para enlazar amistad entre ellos ya que existe bastante rotación del personal, donde el personal de proyectos es el que más solicita su reasignación a otra dirección.

Actualmente la Secretaría de Desarrollo institucional no cuenta con programas de capacitación programas o actividades motivacionales dentro de su personal, por lo tanto eso está haciendo múltiples falencias en el desarrollo de las actividades de los funcionarios que se encuentran en cada una de las cinco direcciones pertenecientes a la Secretaría de Desarrollo Institucional en la UAJMS, debido a no contar con un presupuesto destinado para efectuar programas que incrementen la actividad formal e informal dentro de la institución, por lo tanto se ha detectado, luego de por lo tanto luego de una investigación exploratoria para comprender cuál es el problema por las que está atravesando la Secretaría de Desarrollo Institucional, se identificó principalmente dos factores: 1) los factores motivacionales y 2) factores de higiene, que coinciden con la teoría de los dos factores de Herzberg.

Asimismo, se observó que los 63 funcionarios guardan un distanciamiento emocional entre ellos, ya que no se relacionan fuera del trabajo, y existe muy poca

relación incluso formal en el puesto de trabajo, debido a que cada funcionario hace su trabajo correspondiente y no realizan programas de coordinación, reuniones de diseño de proyectos etc., eso solamente corresponde a los directores de departamento, por lo cual cada funcionario realiza las actividades que le corresponden sin prestar apoyo ni ayuda a ninguno de sus compañeros. Es así que luego de este análisis se determina la siguiente formulación del problema:

1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación pretende aplicar los conocimientos en el área del Talento Humano, enfocado al estudio de la “Satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo” que afecta directamente a la Secretaría de Desarrollo Institucional.

1.2.1. Justificación Teórica

Teóricamente se justifica por los conceptos y teorías que se estudiará para resolver el problema de investigación, con conocimientos aprendidos a lo largo de la formación universitaria en Administración de Empresas, en el campo del Talento Humano y los estudios sobre el Comportamiento Organizacional, temas referentes a la Satisfacción Laboral.

La Satisfacción Laboral es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

1.2.2. Justificación Práctica

El presente proyecto pondrá de manera práctica, las teorías estudiadas en la Carrera de Administración de Empresas, en el área administrativa de la UAJMS, más específicamente en la Secretaría de Desarrollo Institucional, en la Ciudad de Tarija, Provincia Cercado.

1.2.3. Justificación Social

Los beneficiarios del presente trabajo de investigación, será la institución donde se determinará y propondrá una estrategia para el incremento de la motivación en el personal, se beneficiará el personal de la institución ya que desarrollará con mayor eficiencia y motivación su trabajo, y por último se beneficiará también la UAJMS, al contar con una unidad eficiente para el desarrollo de sus actividades.

1.3. ESTADO DEL ARTE

En primera instancia, la temática de la Satisfacción Laboral es un campo poco explorado en nuestra superior casa de estudio (UAJMS), sin embargo, por lo que se hizo el análisis de una serie de investigaciones que tienen relación con el tema de esta investigación.

Se pudo encontrar un trabajo previo de la carrera de Psicología correspondiente a la gestión 2018, “Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de SETAR S.A. de la ciudad de Tarija / calle Aruquipa, Dorcas Abigail”, que textualmente nos señala “se observó que en la dimensión de satisfacción laboral de la empresa hay una tendencia negativa principalmente en espacio físico, además los menos satisfechos son del área operativa y también la gerencia comercial y de distribución, en cuanto a la diferencia entre hombres y mujeres ambos se encuentran

algo satisfechos.” Que ya nos habla de una problemática sobre la satisfacción en el trabajo. Por otro lado, la mayoría de estudios sobre el Satisfacción Laboral, derivan de la carrera de Psicología, que, por la naturaleza del comportamiento de los individuos, existen algunos trabajos que abordan el tema, pero haciendo énfasis en el lado psicológico de la empresa y no desde una forma de Gestión de los Recursos Humanos.

En nuestra carrera de Administración de empresas, se encontró un trabajo titulado “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales de la U. A. J. M. S, por: Cuevas Puma, Amílcar”. Que nos menciona la importancia del estudio en esta área de la organización en el siguiente texto “Las instituciones, sin importar su tipo de estas, se encuentran formadas por personas que desempeñan acciones que ayudan al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar su eficacia y el alcance de sus objetivos; este comportamiento se da debido a la organización que en ellas prevalece. Reflejo de ello son el clima organizacional y la satisfacción laboral, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados”

A nivel nacional podemos encontrar algunas investigaciones previas, más específicas sobre la temática del Clima Organizacional y sus distintas dimensiones, en instituciones públicas. Como refleja un trabajo de la UMSA titulado “Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de la Caja de la Banca Privada. Por: Peralta Moyna, Heledy Gabriela; Requena Gonzales”, donde nos menciona que la Satisfacción Laboral es una variable que refleja la interacción entre

las características personales y organizacionales, considerándose como un elemento fundamental en la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y proceso que ocurren en su ambiente laboral.

La Satisfacción Laboral se define como el grado en que a los empleados les gusta su trabajo (Fritzsche y Parrish, 2005), existiendo aún escaso consenso en torno a si la misma involucra exclusivamente procesos emocionales o, también, cognitivos (Brief y Weiss, 2002). En efecto, y mientras que algunos autores como Fisher (2000) indican que la Satisfacción Laboral representa una respuesta afectiva o emocional hacia el trabajo como un todo.

La Satisfacción Laboral, es el elemento importantísimo que debe de estar presente en el interior de las organizaciones sea cual sea su naturaleza, ya que trae numerosas ventajas a nivel general, así como para los funcionarios que trabajan en ella. En estos tiempos es un poco más frecuente que las organizaciones se preocupen por el bienestar de sus colaboradores e incluso les tomen en cuenta para la toma de decisiones o cambios evidentes que quiera realizar la misma, tomando en cuenta que la satisfacción es un factor que puede influir en la calidad de vida laboral, en cuanto al trabajo desempeñado por el colaborador, es por ello que, la presente investigación pretende analizar la satisfacción laboral en el la Secretaria de Desarrollo Institucional de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

Para (Palacios Ramírez, F.; Vargas Morales, F. J.; 2015) indican que: “Es el ambiente interno favorable de trabajo en el que se encuentran las personas y que tienen características propias para un buen desempeño en todas las labores de trabajo” (p.18).

El siguiente trabajo es un proyecto de investigación para obtener el título de Grado en Administración de Empresas, en el cual se busca analizar el fenómeno identificado como “Satisfacción Laboral y la calidad de vida laboral” y proponer estrategias, que es parte fundamental del área funcional de Recursos Humanos. Se plantea hacer dicho análisis dentro de la Secretaria de Desarrollo Institucional, una parte de la estructura administrativa de nuestra institución de educación superior (UAJMS) que pertenece al Sistema Universitario Boliviano (CEUB).

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desempeño de las funciones en cada departamento o dirección en toda organización es fundamental, por lo tanto en ese contexto se afirma que hoy en día el talento humano es el recurso más valioso dentro de la UAJMS, más aún que al ser una institución de educación superior, no solo es compuesta por un plantel docente altamente capacitado, sino que también el personal administrativo es de vital importancia para el funcionamiento óptimo de la organización. Muchos trabajadores de la Secretaria de Desarrollo Institucional se sienten desmotivados según entrevista con el Secretario General, Lic. Natanael de la Cruz y entrevistas a las autoridades de cada dirección, tarea realizada para lograr comprender el problema de investigación. Muchos de los trabajadores simplemente no están a gusto en el trabajo por diferentes circunstancias referidos sobre todo al ámbito laboral, y específicamente en esta Secretaría, los funcionarios piden ser trasladados a otras dependencias, no permanecen en el trabajo y existe una mayor rotación del personal con respecto a otras unidades o Secretarías.

Esto ha generado una preocupación en los altos niveles de decisión y dirección, más en la autoridad máxima de la UAJMS, también en encargados de gestión de cada dirección, y parte administrativa de la Universidad. Además se debe afirmar cuando se habla de desempeño laboral, se refiere al nivel de producción, conocimiento del trabajo, a la cooperación entre compañeros, etc. De no existir un buen nivel de Motivación y Satisfacción Laboral, estos problemas se volverán más perjudiciales con el paso del tiempo.

Actualmente la Secretaria de Desarrollo Institucional no cuenta con programas internos de capacitación, desarrollo y evaluación que exponga la situación del talento humano con respecto a la Desempeño Laboral de sus funcionarios. Así mismo, se observa que entre los 63 funcionarios guardan un distanciamiento o poca empatía en cuanto a la relación entre ellos, por tanto, existe una deficiente relación interpersonal, no existe una situación afectiva o de afinidad.

El ambiente de trabajo, dado que es una unidad donde trabaja personal multidisciplinario, en vez de ser una potencialidad ya que todos los profesionales aportan a la solución de problemas o diseño de programas desde su perspectiva y profesión, al contrario, el ambiente laboral y las diferencias en áreas profesionales son lo que genera opiniones que finalmente pueden ser significativas a la hora de trabajar en equipo, ya que en ocasiones no hay acuerdos.

Por tanto, habiendo puesto en consideración aspectos importantes, abordando temas que conciernen al factor humano, que se genera dentro de las organizaciones, es así que la presente investigación pretende analizar el desempeño laboral en la Secretaria de Desarrollo Institucional de la UAJMS.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores que inciden en el nivel de desempeño laboral, del personal en la Secretaría de Desarrollo Institucional de la UAJMS de la Ciudad de Tarija?

1.5. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Los factores motivadores e higiénicos inciden en el nivel de desempeño laboral, en la Secretaría de Desarrollo Institucional, de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, en la Ciudad de Tarija, Provincia Cercado.

1.6. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable Dependiente: Desmotivación e insatisfacción laboral.

Variable Independiente: Deficiente clima organizacional.

1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1

Operacionalización de la Variable Dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
DESEMPEÑO LABORAL	Se refiere a un conjunto integrado de habilidades, conocimientos, experiencias, actitudes, motivaciones y características personales que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan.	Desempeño en la función	<i>Producción</i>
			<i>Conocimiento del trabajo</i>
			<i>Cooperación</i>
		Características individuales	<i>Comprensión de situaciones</i>
			<i>Creatividad</i>
			<i>Capacidad de realización</i>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Operacionalización de la Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
FACTORES DE MOTIVACIÓN DE HERZBERG	Son procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual	Motivadores (intrínsecos)	<i>Responsabilidad</i>
			<i>Crecimiento y desarrollo</i>
			<i>Reconocimiento y promoción</i>
		Higiénicos (extrínsecos)	<i>Seguridad</i>
			<i>Relaciones laborales</i>
			<i>Sueldo</i>

Fuente: Elaboración propia

1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. *Objetivo General*

Diseñar un modelo de evaluación según la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg y estrategias para mejorar el desempeño laboral en la Secretaría de Desarrollo Institucional de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, Ciudad de Tarija.

1.4.2. *Objetivos Específicos*

- ❖ Diagnosticar la situación interna de la Secretaria de Desarrollo Institucional como parte de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.
- ❖ Medir el nivel de Satisfacción de los factores intrínsecos (motivadores).
- ❖ Medir el nivel de Satisfacción de los factores extrínsecos (higiénicos).

- ❖ Diseñar un programa de capacitación para los funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Institucional, de acuerdo a las características y requerimiento para cada puesto de trabajo.
- ❖ Detallar el procedimiento de implementación y control de la estrategia diseñada.

1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Tipos de Investigación

1.5.1.1. Investigación Exploratoria

Durante la primera etapa de esta investigación científica, se realizó la investigación exploratoria, que permitió identificar claramente el problema de investigación, a través de un examen minucioso y exhaustivo de la problemática en cuestión, mediante entrevistas, observación y sondeo de opiniones entre los trabajadores de la Secretaría.

1.5.1.2. Descriptivo-Propositivo

El diseño descriptivo-propositivo es un estudio que recoge información de un fenómeno, donde se hace un diagnóstico y evaluación. Luego se realiza un análisis y fundamentación de teorías, y finaliza con una propuesta de solución. En ella se observa dos fases: descriptiva y propositiva. En la primera se encuentra el diagnóstico y evaluación; en la segunda, las dos últimas: análisis y fundamentación de teorías; propuesta de solución al problema (Tantalean, 2015).

1.5.1.3. Descriptiva

Se aplicará la investigación descriptiva, la cual permitirá conocer el entorno de la unidad de investigación y a través de la misma describir y proponer estrategias para mejorar la Satisfacción Laboral de la Secretaria de Desarrollo Institucional (UAJMS).

1.5.2. Métodos y Técnicas de Investigación

El método que se utilizó en la presente investigación fue el siguiente:

Métodos

- **Método Hipotético – Deductivo:** Para aplicar este método de investigación se siguieron las siguientes fases:
 - 1) **Observación:** Se pudo observar las conductas y acciones percibidas en la Secretaria de Desarrollo Institucional, UAJMS.
 - 2) **Deducción:** A través de este método, se estudió el problema de manera general para llegar a establecer particularidades del mismo; es decir, con la aplicación de entrevistas se pudo obtener información para determinar los aspectos a tomar en cuenta para el mejoramiento del Satisfacción Laboral.

Técnicas

- **Entrevista no estructurada:** Será entonces la entrevista no estructurada la que nos permitirá aproximarnos de manera natural y simple a los sujetos de nuestra población de estudio, sin hacerlos sentir invadidos ni examinados, de manera tal de ir logrando la confianza y el vínculo necesario que toda recolección de información necesariamente demanda. La entrevista no estructurada tiene como rasgo significativo el de no preestablecer preguntas ni estructurar guiones, sino abordar los temas de interés para el investigador desde un elemento disparador de modo espontáneo y abierto, para que el entrevistado pueda expresarse libremente y mantener la conversación desde sus propios intereses. Puede

ocurrir que, en el diálogo, el informante tome caminos poco conectados con el tema de interés del investigador, por lo que se deberán buscar las estrategias que permitan retomar los carriles de la conversación, sin que ello sea perturbador o signifique una situación de incomodidad para los sujetos. (Pérez 2005).

- **Observación directa:** Esta técnica es una de las más importantes, ya que el investigador tiene la oportunidad de tener contacto directo con las personas, objetos, cosas, de quienes se necesita obtener la información, la validez de la información será aceptada al tener un procedimiento y control adecuado. (Bernal 2016).
- **Encuestas:** Esta técnica permite obtener la información para la investigación de las unidades de estudio que es fundamental para llegar a obtener los datos necesarios para dar respuesta al problema. (Idem). La encuesta fue aplicada al personal de la Secretaria de Desarrollo Institucional, Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Delimitación Geográfica

Para este proyecto de investigación, se tiene como límite geográfico al departamento de Tarija (Bolivia), en el municipio de Cercado, en la ciudad de Tarija. Se lleva a cabo en la Secretaria de Desarrollo Institucional de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, que tiene sus dependencias en el Edificio Central ubicado en la

Av. Víctor Paz E. # 0149, y en el Campus Universitario (DTIC) Av. Jaime Paz Zamora, Zona “El Tejar”.

1.6.2. Delimitación Teórica

El trabajo está enfocado dentro de una de las áreas más importantes de las Ciencias Administrativas, que son los Recursos Humanos o también conocido como Talento Humano, un área imprecisa (a diferencia de finanzas que es más exacta), y dentro de esta lo que conocemos el Comportamiento Organizacional, y dimensiones como la Motivación y la Satisfacción Laboral.

1.6.3. Delimitación Temporal

El tiempo de realización de esta investigación está conformada en dos gestiones correspondientes al 2020 y 2021, siendo para el 2020 la fase del perfil que se lleva a cabo en el periodo II entre septiembre y febrero del siguiente año, y para el trabajo de campo en periodo I de la gestión 2021.

1.6.4. Delimitación del Universo

La investigación toma en cuenta a todos los trabajadores de la Secretaria de Desarrollo Institucional de la UAJMS.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p. 248).

2.2. RECURSO HUMANO

Son los colaboradores de una organización. El recurso humano es determinante en las organizaciones, ya que agrega valor en los productos o servicios de la misma. Un personal altamente motivado, comprometido y productivo conlleva a un mejor desempeño de las personas, aportando así al cumplimiento de los objetivos, estrategias de la organización.

“Es el componente de una empresa compuesto por todos los colaboradores de la empresa. Se considera el activo estratégico más importante de la organización ya que planifican, organizan, dirigen y controlan los procesos organizativos”. (Robbins & Coulter, 2005, p. 87)

2.2.1. Talento Humano

“El talento es la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización, es decir añadiéndole valor. Para que se logren resultados superiores, las organizaciones deben de facilitar que el talento de las personas fluya y se libere, para que así aporten el máximo valor posible y colaboren a la generación de talento organizativo” (Prieto, 2013, p. 65).

Es el recurso más valioso en una institución que brinda servicios educativos, que por ser una institución autónoma, no le exime de cumplir con los estándares de calidad en el servicio que brinda en favor de la población que se capacita profesionalmente en la UAJMS.

2.2.2. Comportamiento Organizacional

“El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. En efecto, la organización, que constituye en cierta forma una especie de micro sociedad (un sistema social), está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos” (Brunet, 2016, p. 128).

2.2.3. Satisfacción Laboral

“Define a la satisfacción laboral como un estado emocional” (Chiang M., 2010, p. 54).

“Afirman que la satisfacción laboral alude a un sentimiento positivo, que este sentimiento se relaciona con la evaluación que hace la persona de su puesto de trabajo considerando que a un alto nivel de satisfacción corresponde sentimientos positivos mientras que, si hay insatisfacción, la persona tendrá sentimientos negativos. Sin embargo, la definición no se queda con la referencia a un estado sentimental, sino que lo relacionan con la ciudadanía organizacional y el desempeño laboral” (Robbins, S; Judge, T., 2013).

“También incorpora el concepto de sentimientos favorables o desfavorables hacia el trabajo, agregando el aspecto emocional y la actitud afectiva, indicando que es una sensación de gusto o disgusto y devela la naturaleza tridimensional de las actitudes

(sentimientos, pensamientos e intenciones de conducta). Menciona el enfoque individual al indicar que el término satisfacción laboral se refiere a las actitudes de un solo individuo y que cuando se promedian las evaluaciones individuales se emplea el término estado de ánimo. Así mismo incorpora el término efecto de derrame al mencionar que la satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción de la vida y que por lo tanto se debe conocer no solo las actitudes hacia el ambiente inmediato laboral, sino también hacia otros aspectos de la vida, incorporando al concepto el aspecto social” (Newstrom, 2011).

2.3. TEORÍA BIFACTORIAL O TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN E HIGIENE

Antes de explicar la teoría bifactorial del célebre Frederick Herzberg que orientó el desarrollo del presente estudio, es bueno decir que motivo, es la causa, o razón que motiva, que impulsa; motivación, impulso hacia un resultado y, satisfacción, es el resultado ya experimentado, vale decir, es la sensación de bienestar que da tranquilidad y sosiego por los estímulos recibidos, estos pueden ser internos o externos.

En consecuencia, motivo, motivación y satisfacción, son tres conceptos íntimamente relacionados, por lo que, de manera general y en donde existan personas, y de manera especial en el plano empresarial, sólo la motivación y la satisfacción real serán capaces de construir eficacia y unidad.

Por esta razón, es de suma importancia la aplicación de estos conceptos en la creación de ambientes laborales saludables, para que los colaboradores trabajen motivados por sí mismos. Pues, lo único que es duradero en esta vida es cuando las personas se motivan a sí mismas.

En esta línea de pensamiento, Frederick Herzberg, aseguró que no se puede motivar a nadie para hacer un buen trabajo si no tiene un buen trabajo que hacer.

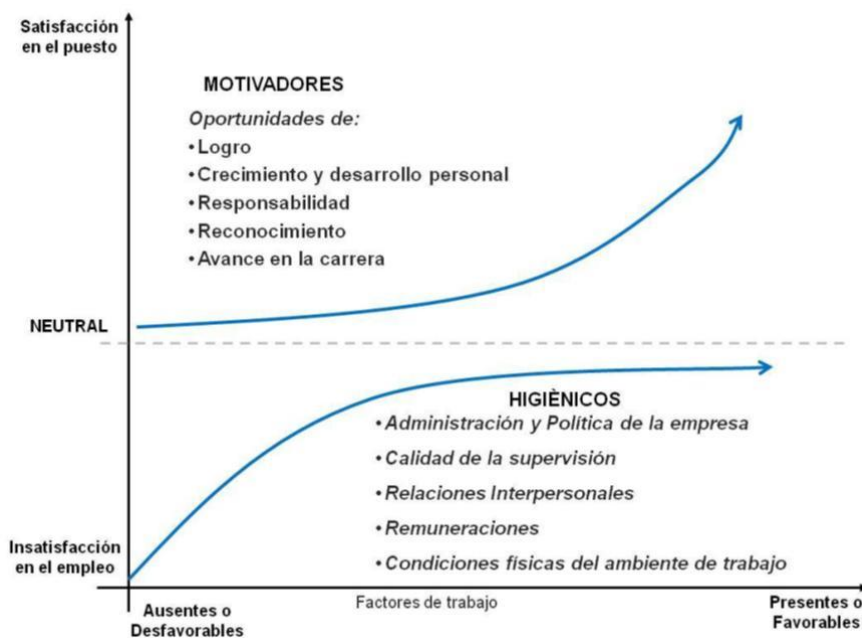
Se sabe que, en el año 1959, Frederick Herzberg, dio un salto en el conocimiento en materia de entender la importancia que tiene el saber qué mueve a las personas a actuar dentro de una organización.

Producto de su perseverancia, de alientos y desalientos, fue armando dos grupos de factores, lo que luego se lo denominó Teoría bifactorial, de los higiénicos y los motivacionales, tal como se representa en el gráfico N° 1.

Gráfico

1

Factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral



Fuente: (Manso Pinto, 2012)

El gráfico supra, da cuenta que el renombrado Frederick Irving Herzberg propuso su teoría motivacional fundamentada en dos factores: 1) el ambiente externo (factores extrínsecos o higiénicos) y 2) el trabajo del individuo (factores intrínsecos).

Herzberg, uno de los hombres más influyentes en el mundo empresarial descubrió que los factores intrínsecos por estar relacionados con el mundo interior del hombre son los verdaderos factores motivacionales del trabajador y que los factores extrínsecos al trabajo, son fuentes de insatisfacción más que de satisfacción, por esta razón los llamó también factores de higiene.

Pues como se ha dicho, se reconoce que la principal contribución de Herzberg es el énfasis a la idea de que la motivación del trabajador está asociada al trabajo en sí y no a los factores externos o higiénicos; por lo que, la motivación interna es la que da sentido a la vida del hombre.

“Los factores motivadores, están asociados con sentimientos positivos hacia el trabajo mismo (el logro, autonomía, el reconocimiento, la responsabilidad, la posibilidad de crecimiento, la promoción, el trabajo en sí mismo) y, además de motivar al trabajador, le generan satisfacción”. (Gherman, 2011)

Los factores de higiene, no generan satisfacción, simplemente se encargan de evitar la insatisfacción y son externos al trabajo propiamente dicho (la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales con pares, con subordinados y con supervisores, las condiciones de trabajo, la seguridad en el trabajo, el salario y la condición social). (Idem)

La expresión higiene sirve para reflejar su carácter prolífico y preventivo, así como para mostrar que, cuando son excelentes, solo evitan la insatisfacción. En la práctica,

Manso Pinto, citando a Chiavenato (2004), dice textualmente, “los factores que las organizaciones han empleado tradicionalmente para motivar a las personas” (p.165)

De acuerdo con Herzberg et al. (1959) y Herzberg (2003) – Gherman, Iturbe y Osorio, ponen por escrito -, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por lo tanto, tratar de eliminar los factores que crean insatisfacción en el trabajo podrá traer paz, pero no motivará al personal. Como resultado, tales características, como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, que son caracterizados por Herzberg como factores de higiene, cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Según Herzberg et al. (1959, Citado por Hellriegel et al., 1999), a pesar de las diferencias culturales, los motivadores y los factores de higiene afectan a los trabajadores en forma similar en todo el mundo. Estudios recientes refuerzan la vigencia del trabajo de Herzberg (Basset-Jones & Lloyd, 2005)

2.3.1. Factores Intrínsecos

A. Autonomía

Las investigaciones han encontrado que las personas que cuentan con autonomía en el trabajo, son más felices haciendo lo que saben hacer, son más activos, más saludables y están más alertas, contrariamente, a los que tienen coaccionada la libertad para realizar la tarea.

Las personas que gozan de autonomía en el trabajo trabajan con menos estrés y ansiedad. Así lo hacen saber, Fischman y Matos (2014), citando a Quesed, Boch, Burn, Cumming, Ntoumanis (2011): “.... cuando las personas tienen más satisfechas su

autonomía (y la competencia y relación, otros dos motivadores intrínsecos) menores serán los niveles de cortisol (hormona que se segrega en situaciones de estrés) y menores las respuestas de ansiedad ante una situación por enfrentar” (Fischman & Matos, 2014)

En el estudio: relación entre los estilos de liderazgo y ataques al corazón, en donde participaron 3, 122 hombres suecos; Fischman y Matos, citando a Karsan y Kruse (2011) refieren “Mientras más negativos los estilos de los jefes, menos felices eran los trabajadores. Cuando los jefes eran controladores, el bienestar era bajo. Cuando los trabajadores sentían que sus jefes promovían su autonomía (brindarle las razones para hacer algo, por ejemplo) tenían mayor bienestar (Fischman & Matos, 2014)

En aquellas pequeñas empresas donde se daba autonomía crecieron cuatro veces más rápido que aquellas con estilo autoritario (de control). También se encontró que en estas empresas había un menor índice de rotación de personal en comparación con las empresas que no daban autonomía a sus trabajadores (Pink, Daniel; 2009. Con relación al rol del apoyo a la autonomía en el trabajo, Deci, Connell y Ryan (1989), estudiaron el rol del apoyo a la autonomía en el trabajo. En uno de sus estudios tomaron como muestra una compañía listada en el famoso ranking Fortune 500, y encontraron que, cuando los jefes de esta empresa promovían la autonomía de sus colaboradores, estos mostraban un mayor nivel de confianza en la alta gerencia y reportaban una mayor satisfacción laboral, se sentían menos presionados y menos controlados. (Fischman & Matos, 2014)

Cuando los jefes eran percibidos como promotores de la autonomía, los colaboradores mostraban mayor satisfacción laboral, menor ausentismo y mayor bienestar físico y psicológico (Blas y Briere, 2002), citado por (Fischman & Matos, 2014)

De esta suerte, si Daniel Goleman aseguró que la interdependencia (asertividad o capacidad para relacionarse con los demás – como se verá luego-, y la empatía, son dos factores importantes de la inteligencia emocional en pro del éxito; para Fischman y Matos, si bien, la autonomía es el motivador intrínseco más importante, para brindarla al trabajador, supone que éste se ha ganado la confianza para permitirle realizar las tareas de esa manera.

B. Reconocimiento

Los estudios muestran que reconocer o elogiar a los trabajadores por un trabajo bien hecho, crea un impacto en el significado que el empleado a su trabajo; es una de las fuentes que tienen las organizaciones para involucrar y comprometer a sus empleados; juega un papel clave en el cambio organizacional, en lo que se denomina aprendizaje organizacional, y también en el aprendizaje individual en el puesto de trabajo. También impacta en la satisfacción del trabajador y, por ende, en la productividad y rendimiento de la organización. Su ausencia constituye un factor de riesgo psicosocial en el trabajo, ya que influye sobre la habilidad para gestionar el estrés y las situaciones profesionalmente complicadas. (Gherman, 2011)

C. Trabajo Estimulante

El trabajo es estimulante cuando el trabajador siente gusto o atracción por lo que hace. Lo que hace tiene correspondencia con sus competencias (vocación). De ahí

que, el tiempo, las preocupaciones y el estrés desaparecen cuando uno tiene la fortuna de trabajar en un reto a la altura de sus talentos, dice David Fischman.

Por esta razón es bueno que las personas en las empresas sientan atracción por lo que hacen, y si la administración quiere tener trabajadores motivados por si mismos, deben crear las condiciones para que el trabajador realice las tareas de acuerdo a sus talentos, de esta manera sentirá que su trabajo es estimulante.

Cuando las personas trabajan en un reto a la altura de sus talentos, satisfacen sus necesidades de competencia, pero si, los jefes no manejan estos conceptos, jamás podrán saber cuál es el talento del subordinado, por lo que ubican a las personas en retos de trabajo que no están alineados con dichos talentos. (Fischman & Matos, 2014)

Con relación a la felicidad laboral, Pupo Álvarez 2 dice: “En Perú es un tema no muy arraigado aún, pero si en otros países, como Colombia, Chile, México, Estados Unidos o Europa. En Suecia, por ejemplo, han puesto seis horas laborales en lugar de ocho, y esto ha hecho que aumente la productividad. La gente trabaja menos y produce más, y eso porque los colaboradores tienen un factor que es el salario emocional, un salario intrínseco; la persona es quien se motiva creándole las condiciones necesarias. Esto muchas veces inicia en uno mismo por vocación y porque trabajamos en algo que nos apasiona.

D. Progreso

“Cambio de posición o estatus en la empresa. Para que la respuesta del individuo encaje en esta categoría, es necesario el cambio de estatus. Las situaciones en las cuales el individuo cambia de un departamento al otro dentro de la compañía, sin un cambio en el estatus, aunque con un incremento de responsabilidades, no se

consideran como promoción. Parte negativa: degradación”. (Gherman, Iturbe Vásquez, & Osorio Murillo, 2011)

E. Realización

Es la sensación de haber llegado al éxito personal. Son los deseos de satisfacción personal que producen un sentimiento de triunfo, la sensación de poder y dominio, que incrementa la autoestima de la persona, lo que él o ella piensan sobre sí mismos. Es la culminación de las aspiraciones más deseadas, de alcanzar metas difíciles, de hacer algo que exija emplearse a fondo.

Por lo tanto, se debe comprender que la realización es la sensación maravillosa de estar completo o feliz al trabajador en el lugar que se encuentra y las tareas que realiza. Sentido o significado profundo a su día a día en el trabajo y valora el aprendizaje que ha adquirido durante su permanencia en el centro laboral. El trabajador se siente completo, feliz.

2.3.2. Factores Extrínsecos

A. Supervisión

Competencia o incompetencia de los superiores, justicia o injusticia de los supervisores/superiores, su capacidad para contestar preguntas técnicas o ayudar en el trabajo. Las historias que hablan sobre la voluntad o renuencia del supervisor para delegar responsabilidad o enseñar encajan en esta categoría. (Idem)

B. Relaciones Interpersonales

“Las investigaciones demuestran que es importante las relaciones cercanas entre seres humanos porque las personas funcionan mejor, muestran más resistencia al estrés y manifiestan menores dificultades psicológicas cuando sus relaciones

interpersonales son satisfactorias (Cohen, Sherrod y Clark, 1986; Lepore, 1992; Osterman, 200; Ryan, Stiler y Linch, 1994 en Reeve, 2010). Las relaciones sociales son críticas para la salud y el bienestar (Gable y Pronk, 2012; Ryan y Deci, 2000; Diener y Biswas-Diener; 2008). Por otro lado, cuando las personas se sienten aisladas, o sienten soledad, tienen mayores riesgos de mortalidad y disfuncionalidad psicológica (House, Landis y Unberson 1988)”, citados por Fischman & Matos, (2014)

“El ser humano tiene una necesidad innata de formar vínculos cálidos y cercanos (Senecal, Vallieres y Vallerand, 1992; Baumeister y Leary, 1995). Todos queremos tener interacciones sociales, que nos comprendan, que nos quieran y valoren, que se interesen por nuestro bienestar” (Fischman & Matos, 2014).

“En el fondo son las relaciones con las personas lo que da sentido a la vida” (Karl Wilhem Humboldt.

C. Sueldo

Pupo Álvarez (2017), dice certeramente “la clave de la motivación en el sector empresarial tiene que ver con muchos factores, no solamente con el salario. Muchos piensan que es el sueldo lo único que puede motivarnos, pero existe el salario emocional. Los jefes que trabajan en el salario emocional tienen mejores resultados. En sí es crearle un ambiente al trabajador donde se sienta bien a la hora de trabajar. Es algo que inclusive le dé ganas de venir a trabajar, y depende mucho hasta de qué color está pintado un ambiente de trabajo”. (p. 75)

El dinero – dice Pupo Álvarez – funciona como motivador hasta que ganas tres salarios mínimos, luego de eso ya no te motiva el salario sino otras cosas. Eso se explica en la pirámide de Maslow, que dice que cuando eso ya buscas otro tipo de motivación

que es la trascendencia. Bill Gates, Mark Zuckerberg les preocupa dejar huella y donar plata o hacen labores sociales.

D. Condiciones Laborales

Ambiente físico (iluminación, ruido, ventilación, espacio, entre otros), cantidad de trabajo, medios/materiales disponibles, condiciones de seguridad.

E. Administración y Política de la Empresa

Competencia de la organización y de la dirección de la empresa, claridad de las políticas y de los sistemas de dirección. Una situación en la cual el individuo tiene líneas de comunicación que cruzan de tal manera que realmente no sabe para quién trabaja, en la que tiene autoridad inadecuada para la conclusión satisfactoria de su trabajo o en la cual una política de la empresa no se lleva a cabo por la falta de organización del trabajo (Gherman, 2011).

2.4. CAUSAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

“Las causas de la satisfacción laboral se deben a: la capacitación, variedad, independencia y control satisfacen a la mayoría de los individuos. También existe una gran correspondencia entre la forma en que las personas disfrutan el contexto social de su lugar de trabajo y su nivel general de satisfacción. La interdependencia, la retroalimentación, el apoyo social y la interacción con los colegas fuera del ámbito laboral tienen una estrecha relación con la satisfacción laboral, incluso más allá del trabajo en sí mismo” (Robbins, S. y Judge, T., 2013).

2.4.1. Incentivos

Los incentivos se aplican a los trabajadores de las organizaciones que la componen por el mérito del desempeño realizado en las diferentes áreas y contribuir

con estos factores. Los incentivos se tienen que tener en cuenta para ser otorgados a los trabajadores por el esfuerzo y desempeño laboral que cumplen por sus funciones de manera acorde.

2.4.2. Remuneraciones

Es una retribución a cambio de realizar las actividades laborales dentro de una organización que permita al colaborador desempeñarse adecuadamente y sentirse a gusto satisfaciendo sus necesidades. La remuneración se refiere a la cancelación que se efectúa a los trabajadores de las organizaciones por consecuencia del trabajo que desarrollan de manera eficaz y eficiente

2.4.3. Motivación

“La motivación es aquella fuerza que impulsa a las personas a esforzarse más y más hasta conseguir lo anhelado, es una sensación generada por estímulos externos o internos que generan que alguien se sienta con la suficiente fuerza para lograrlo todo” (Muñoz Chang, 2019).

La motivación en el recurso humano, es algo crucial ya que permitirá radicar el estrés laboral y aumentará el trabajo eficiente y la elevación de la productividad. Por otro lado, mantener a los trabajadores felices es un reto de todas las organizaciones.

“Es esencial que la empresa logre que el personal que en ella labore se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. En la actualidad, uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo” (Ramírez, 2008).

Para mantener una fuerza laboral estable, los supervisores deben de implicar a sus supervisados constantemente en diversas actividades de retención. El mismo autor plantea la importancia de que la gente se sienta valorada, apreciada. Los supervisados quieren hacer un trabajo significativo y quieren implicarse en cómo sus trabajos han sido diseñados, gestionados y medidos.

“Proceso que genera un comportamiento en la persona dirigido a obtener tanto los objetivos organizacionales como sus propios objetivos individuales” (Chiavenato, 2004).

2.4.3.1. Tipos de Motivación

La motivación laboral se divide en motivación extrínseca e intrínseca.

Motivación extrínseca

En la motivación externa intervienen factores que son ajenos al individuo. La finalidad de esta motivación es premiar el desempeño de los empleados mediante incentivos económicos.

Motivación intrínseca

En la motivación intrínseca intervienen factores internos del individuo, es decir que está relacionada con la satisfacción personal que nace del propio trabajador.

2.4.3.2. Pirámide de las Necesidades de Maslow

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide:

- Necesidades fisiológicas. Constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo.
- Necesidades de seguridad: Constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Tienen gran importancia, pues en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.
- Necesidades sociales: Surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Cuando las necesidades sociales no están debidamente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a quienes se les acercan. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.

- Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Si estas necesidades no son satisfechas pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden generar desánimo o actividades compensatorias.
- Necesidades de autorrealización: Son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser. Las necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización del potencial y la virtud que cada persona posee, así como la utilización plena de sus talentos.

2.5. TEORÍA X-Y DE MCGREGOR

La teoría X - Y de McGregor, son dos maneras de percibir el comportamiento humano, adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad, estos factores consideran dos perspectivas extremas, por una parte están los gerentes que consideran que los funcionarios o empleados siempre buscan evitar el

trabajo y el esfuerzo, y por otro lado hay gerentes que dicen que los empleados se sienten a gusto en sus fuentes laborales.

2.5.1. Teoría X

La teoría X no aporta una visión realista del ser humano en la empresa. Describe el estado en el que se encuentran las organizaciones a causa de su concepción de las personas frente al trabajo.

Se tiene una supervisión estricta hacia los trabajadores y la cadena de mando y motivación para los subordinados basados en las recompensas. Los trabajadores que son supervisados por lo general no tienen una buena relación con su supervisor, se mantienen a distancia y no hay una relación laboral de calidad.

Premisas de la teoría X:

- Trabajan lo menos posible
- Carecen de ambición
- Evitan responsabilidades
- Se mueven por motivaciones económicas
- Necesitan ser dirigidos
- Son deficientes en el trabajo

2.5.2. Teoría Y

Los directivos de la teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzaran siempre por lograr los mejores resultados para la organización.

La dirección confía en el personal y materializan esta confianza a través de la delegación de responsabilidades.

Fundamentos de la teoría Y

- Consideran al trabajo como una recreación
- Tienen imaginación y creatividad
- Sienten motivación y desean perfeccionarse
- Son competentes

2.5.3. Calidad de Vida Laboral

“Es la satisfacción laboral generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacionales, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones, entre otros factores” (Chiavenato, 2009).

“Este concepto debe ser considerado multidimensional debido a que abarca diversas condiciones relacionadas con el trabajo que son relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral. La calidad de vida laboral como proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral se configura de manera objetiva y subjetiva, tanto en los aspectos operativos como relacionales, esta perspectiva trata de reconciliar los aspectos del trabajo relacionados con las experiencias humanas y con los objetivos organizacionales” (Casas, Co, 2002).

Las dimensiones que componen a la calidad de vida laboral pueden ser clasificadas en dos grupos:

- Aquellas que se refieren al entorno en el que se realizan las actividades de trabajo (condiciones objetivas)

- Aquellas que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores.

2.5.4. Lo que las Personas Esperan de la Organización

- Un excelente lugar para trabajar
- Reconocimiento y recompensas: (salario, prestaciones, incentivos)
- Oportunidades de crecimiento: (educación y carrera)
- Participación en las decisiones
- Libertad y autonomía
- Apoyo y respaldo: (liderazgo innovador, entrenamiento con instructores y mentores)
- Posibilidades de empleo y ocupación
- Camaradería y compañerismo
- Diversión, alegría y satisfacción
- Calidad de vida en el trabajo

2.6. FACTORES PSICOSOCIALES DE LAS ORGANIZACIONES

2.6.1. Estrés

Es una condición, respuesta que tiene el organismo frente a una situación de tensión, cuando es permanente causa que la persona se enferme.

El trabajo dejó de ser centralizado para involucrarse en su medio familiar, deriva dificultades con la pareja, hijos, alimentación y condiciones de vida diaria de las personas. Estos aspectos terminan afectando la productividad y la salud de los trabajadores.

Si un individuo está motivado tiene una buena relación con sus compañeros, tienen una buena relación con su familia, estos son indicadores de un trabajador productivo.

Las empresas pueden evaluar el estado emocional de sus trabajadores en base al absentismo, cuantos están llegando tarde, cuantos se están incapacitando, y el por qué, etc.

2.6.2. *Temperamento*

Experimentar una determinada emoción de forma recurrente, estado de ánimo. Son los que nos permiten las relaciones humanas con los demás.

Los temperamentos recogen energía de dos formas:

Extrovertidos

La energía es recogida del exterior, donde el exterior nos da fuerza, disfrutar, estar con los amigos.

Introvertidos

Busca la energía interior en los espacios cerrados, en un poco más de soledad, les gusta estar solos.

2.6.2.1. Tipos de Temperamentos

- Sanguíneo: (felicidad, alegría, favorece el entorno y la relación con las personas).
- Colérico: (líder, practico, el que hace las cosas, mira las personas y sabe lo que puede aprovechar de cada una, toma decisiones de forma rápida, lleva al éxito).

- **Flemático:** (capacidad de enfrentarse a cualquier situación viendo todas las caras de la moneda, sirve como mediador, escucha a ambas partes y aprovecha lo más valioso de ambas, es la paz en su entorno).
- **Melancólico:** (es perfeccionista, mira dentro y fuera de las cosas, ve que todo esté bien, ve que hacer es el lógico).

2.6.3. Emoción

“Todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado. Impulsos arraigados que nos llevan a actuar” (Daniel Goleman, 1995).

Así comprendemos que las emociones son mecanismos que nos permiten sobrevivir, y que existen mucho antes que el lenguaje y por tanto son impulsos grabados en nuestra genética humana para la adaptación al ambiente en el que nos desempeñamos cada día.

Las emociones son reacciones del sistema nervioso que motivan a la acción según el estímulo percibido. Por tanto, las emociones son inmediatas y de corta duración.

2.6.4. Sentimiento

“Define sentimiento como el componente subjetivo o cognitivo de las emociones, es decir la experiencia subjetiva de las emociones. En otras palabras, la etiqueta que la persona pone a la emoción” (Lazarus)

Es la capacidad de percibir, observar, entender y manejar las emociones en nosotros mismos y también en los demás. Saber reconocer las emociones nos permite

escucharlas y aprender. Saber gestionarlas nos permite actuar de forma inteligente en cada situación, atendiendo a las emociones, pero también al razonamiento.

Los sentimientos son estados afectivos más duraderos y estables que surgen de los pensamientos, más que de un estímulo en concreto.

2.7. ESTRATEGIAS DE SATISFACCIÓN LABORAL

Fuentes Navarro (2012) afirma que unas de las estrategias que se deben implementar para la satisfacción del recurso humano son las de comunicación asertiva entre jefes y subalternos, teniendo en cuenta que la comunicación es una herramienta de gran importancia en la vida de los seres vivos, a través de la cual se hace posible la transmisión de información. Es por ello, que en el ambiente laboral la comunicación representa beneficios para la empresa, toda vez que los empleados realizan mejor su trabajo, minimizan recursos, por ende, costos y hay una mejor relación interpersonal entre los compañeros.

Por su parte, Serrato Martínez (2011) sostiene que, para mantener un clima organizacional agradable, es necesario que las empresas construyan estrategias basadas en el talento humano, que constituye su principal fortaleza. Por tanto, el autor expone dos estrategias sustentada sobre la base antes descrita, la primera es conquistar el mercado interno, la gente, y la segunda es prepararlos para competir y ganar; es por ello que el Empowerment , que consiste en empoderar a la gente en su trabajo, y lograr que ellos lo realice de la mejor manera, se alcanza a través de capacitaciones; de generaciones de oportunidades para el desarrollo personal y profesional, basado en el reconocimiento de los logros; de promover el desarrollo y el crecimiento del personal a través de un sistema basado en Coaching; de reconocer económicamente el esfuerzo

de los empleados; de mantener el nivel de confianza en la dirección y garantizar la efectividad de los canales de comunicación.

2.8. DESEMPEÑO LABORAL

2.8.1. Concepto de Desempeño Laboral

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que no rodean. Con esto Chiavenato (2008) indica: "queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos, que velocidad alcanza nuestro automóvil en la carretera. Cómo reaccionan nuestros amigos ante las situaciones difíciles, cómo va el rendimiento de los ahorros frente a otras inversiones cómo va el portafolio de acciones en la bolsa, como marcha nuestra empresa, como se comporta nuestra novia en momentos difíciles, etc.: la evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio. Tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño.

Con todo lo anterior, suscribimos los siguientes conceptos:

Según Stoner (1994) "es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a reglas básicas establecidas" (p. 205).

Chiavenato (1998) lo conceptualiza como "una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades

de alguna persona. Según Chiavenato (2000), dice que "es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados" (p. 359).

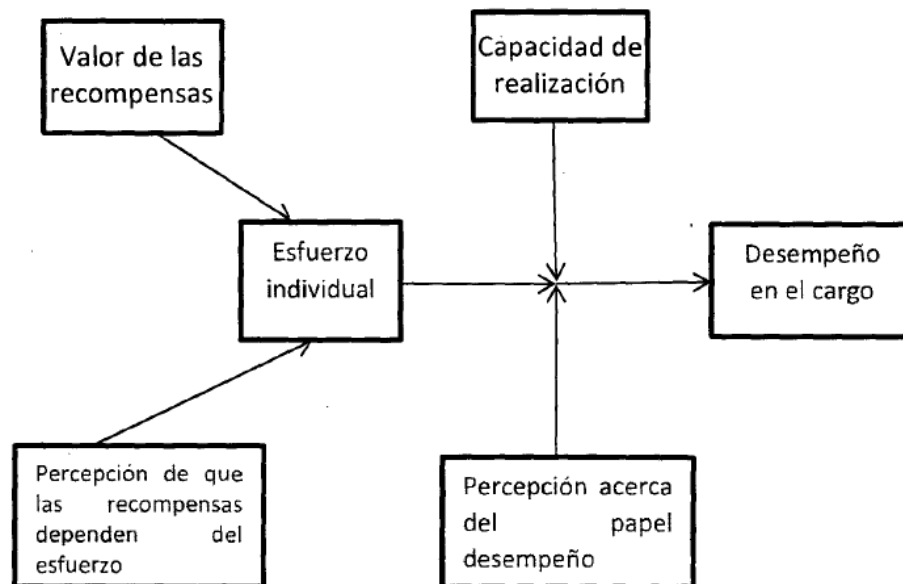
Druker (2002), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea que se deben fijar nuevas definiciones de este término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros. La Administración del desempeño, es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaje alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

Karla Ruiz (2010), define desempeño como aquellas acciones observadas en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

"No estamos interesados en el desempeño general, sino en el desempeñando del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esa fue individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel desempeñará". (Chiavenato, 2010) De este modo, el desempeño del cargo está en función todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

Gráfico

2

Factores que Afectan el Desempeño en el Cargo**Fuente: Chiavenato 2010**

Para otros autores como Isabel García menciona, que la evaluación del rendimiento es como un proceso gerencial del que se obtiene, en primer lugar, información sobre el comportamiento y resultados de los trabajadores de la empresa en sus puestos de trabajo y, en segundo lugar, tras aplicar las acciones correctivas pertinentes, el valor añadido gracias al óptimo desempeño de la capacidad laboral, la

evaluación del desempeño es un proceso individual (intrínseco al trabajador). Para el empleado la evaluación supone un doble reto, por un lado asumir los resultados obtenidos de la evaluación sobre cómo desarrolla su actividad laboral (cualificación) y cuál es su actitud (motivación) ante la responsabilidad que supone cumplir objetivos encomendados a su puesto de trabajo y, por otro, de su capacidad para la disciplina para realizar bien su trabajo e incrementar su rendimiento para la mejora autoestima y autorrealización. (García, 2013).

2.8.2. Factores que inciden en el desempeño laboral

Bohlander & Snell (2008) dice que "el desempeño es una función de varios factores, pero tal vez pueda reducirse en tres asuntos principales: capacidad, motivación y ambiente. Cada persona tiene un patrón único de fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño". Estos factores son:

Gráfico 3

La Motivación, el Ambiente y la Capacidad

Motivación	Ambiente	Capacidad
Ambición de carrera	Equipo/materiales	Habilidades técnicas
Conflicto del empleado	Diseño del puesto	Habilidades interpersonales
Frustración	Condiciones económicas	Habilidades de solución de problemas
Justicia/Satisfacción	Sindicato	Habilidades analíticas
Metas/expectativas.	Reglas y políticas	Habilidades de comunicación
	Leyes y regulaciones	Limitaciones físicas

Fuente: Chiavenato 2000

Al respecto, Chiavenato (2000), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

2.8.3. Importancia del Desempeño Laboral

Karla Ruiz (2010), enfatiza que el desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón, hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. De aquí se desprenden los siguientes factores como aporte del desempeño laboral.

a. En vista que el desempeño es una variable importante en el desarrollo de las compañías, así como su administración, no debe ser descuidado por la gerencia.

b. La falta de una administración de desempeño en una empresa, niega que la misma tenga una visión hacia el futuro y deja al mayor recurso de la organización sin el compromiso de enfocarse hacia el logro de las estrategias de la organización.

c. La administración del desempeño es una herramienta que ayuda a la comunicación entre el jefe y los empleados, genera diálogo que de otra manera no existiría, y una mejor comunicación proporciona beneficios para todas las partes.

d. La administración del desempeño provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de un puesto de trabajo.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS

SITUACIONAL

3.1. DIAGNÓSTICO

Se procedió a realizar un diagnóstico de la situación de la Secretaría de Desarrollo Institucional, desde la estructura organizacional, analizando las características de procedimientos realizados en cada dirección, juntamente con los problemas por las que atraviesa.

En este acápite, también se hará un análisis de los factores estratégicos de la Secretaría, como misión, visión y valores institucionales, con la finalidad de revisar si tienen la orientación correspondiente para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y los de largo plazo.

3.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL

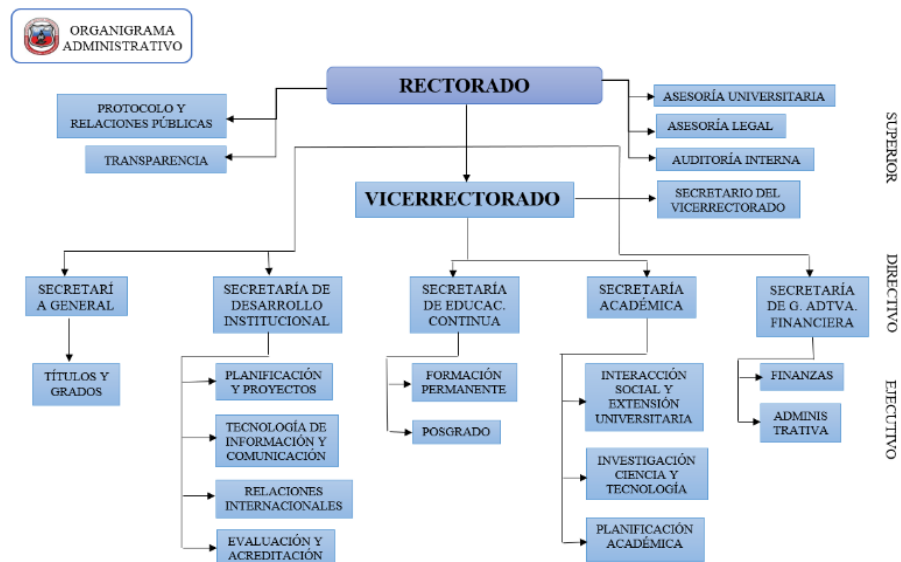
Para el análisis se tomó el sistema de organización vertical mencionado en la parte administrativa y se divide la estructura actual de acuerdo con estos, en cuatro niveles.

- **Superior**, representado por la máxima autoridad de la UAJMS, quien se encarga de la gestión y dirección de la Superior Casa de Estudios, y se encarga de la toma de decisiones estratégicas y la aprobación de proyectos y programas.
- **Directivo Estratégico**, que es donde se realiza la planeación, presupuestación y la toma de decisiones, concernientes a las actividades de la Secretaría de Desarrollo Institucional. Es donde el Director General MSc. Lic. Natanael de la Cruz, realiza la presupuestación, diseño y desarrollo de programas y proyecto para cada dirección bajo su cargo.^s
- **Ejecutivo-Técnico**, se encargan de la implementación y control de los programas y proyectos diseñados con el Director General.

- **Operativo-Funcional**, la tarea fundamental de esta área es de realizar las tareas y procedimientos necesarios para cada dirección con sus respectivas funciones. Cada tarea a realizar tiene un plazo determinado y por lo general existe retrasos en el cumplimiento de las labores en el tiempo establecido, por lo que surge el estrés y la presión.

Gráfico 4

Organigrama UAJMS

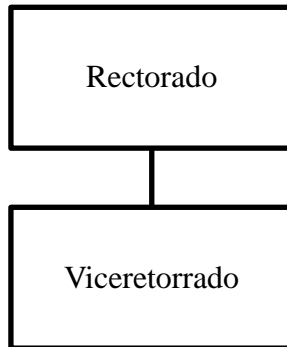


Fuente: DTIC UAJMS

3.2.1. Nivel Directivo-Estratégico

Gráfico 5

Máximas Autoridades de la UAJMS



Fuente: DTIC UAJMS

Son los órganos de máximo poder en la universidad. La Rectoría posee unas oficinas bajo su mando como son: Asesoría universitario, asesoría legal, auditoría interna, protocolo y relaciones públicas y transparencia; la vicerrectoría tiene: secretaria del vicerrectorado.

En la Universidad, se identificaron en este nivel se compone de:

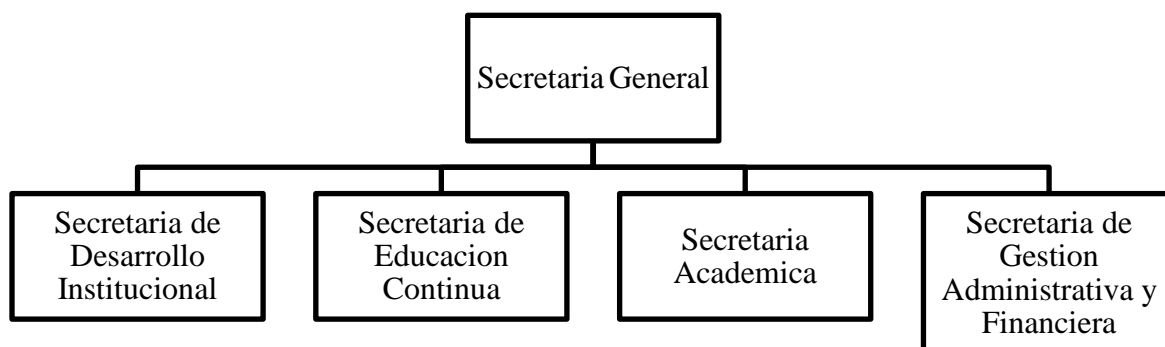
- **Rectorado**, se encarga de representar a la Universidad ante otras instancias y se encarga básicamente de promover el desarrollo institucional en base a criterios de pertinencia, calidad, internacionalización y eficiencia.
- **Vicerrectorado**, asiste al rectorado en la gestión y dirección de la institución, y asume la representación legal y oficial ante la ausencia o impedimento del rector.

3.2.2. Nivel Ejecutivo-Técnico

En esta parte de la estructura organizacional se incluye la secretaria general, Secretaria Desarrollo institucional, Secretaria de Educación Continua, Secretaria Académica, Secretaria Administrativa y Financiera, por cumplir con la función de estar entre los altos mandos y los bajos generando y recibiendo la información para que estos últimos realicen la labor de hacer cumplir las funciones al último nivel de la organización.

Gráfico 6

Nivel Ejecutivo-Técnico



Fuente: DTIC UAJMS

3.2.3. Nivel Ejecutivo

En este nivel se encuentra desagregadas 12 direcciones dependientes de las distintas secretarías mencionadas un punto anterior.

3.3. SECRETARIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

MISIÓN

Desarrollar acciones sistemáticas e integrales de aseguramiento de la calidad en procesos y resultados.

Fomentar la relación pre activa interna de la UAJMS, con el entorno externo y la internalización de sus acciones académicas.

Análisis. Las exigencias para esta Secretaría ejercen presión y se espera por lo general un alto nivel de eficiencia, ya que tiene bajo su responsabilidad el desarrollo de programas de cooperación y coordinación con otras universidades donde se tiene acuerdo de intercambio, becas y proyectos de investigación y desarrollo regional y académico. Por tal motivo las funciones de cada puesto de trabajo en cada una de sus direcciones son de alta exigencia y trabajo bajo presión, por lo que es necesario diseñar programas de capacitación y reuniones de coordinación, para que cada funcionario comprenda lo imprescindible de sus tareas y cómo cada uno aporta al logro de los objetivos.

VISIÓN

Constituirse en el mecanismo Institucional de gestión estratégica para el mejoramiento sostenido de la calidad académica y administrativa de Juan Misael Saracho.

Análisis. La visión refleja la enorme responsabilidad que recae en esta Secretaría, que tiene bajo su función diseñar y desarrollar programas que impulsen el aumento de la calidad de educación académica, y aspirar a incrementar sistemáticamente la calidad de la educación requiere de un equipo de trabajo altamente capacitado y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de cada dirección, por lo que se evidencia la importancia de, al mismo tiempo, desarrollar programas de capacitación para los funcionarios de la Secretaría.

3.4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- La proyección estratégica institucional
- La gestión de calidad institucional
- La proyección de la cultura institucional
- La proyección de la imagen externa institucional
- El desarrollo estratégico de las tecnologías de la información y la comunicación
- La cooperación y el relacionamiento nacional e internacional

Análisis. Cada uno de estos objetivos estratégicos requieren del desarrollo continuo de proyectos de desarrollo, y el cumplimiento sistemático y secuencial de las metas institucionales, para tal efecto sería inconcebible incluir a funcionarios que sólo tengan un conocimiento básico de sus funciones y que sean ellos mismos y por cuenta propia que tengan que exigirse y adecuarse al trabajo, es evidente que la capacitación del personal, también debe ser sistemático y continuo.

3.5. OBJETIVOS DE GESTIÓN

- Orientar las políticas y estrategias de planificación universitaria, en concordancia con el plan de desarrollo de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho y el plan de desarrollo económico y social, el plan departamental de desarrollo económico y social y el plan de desarrollo universitario
- Fortalecer la gestión Universitaria a través de la identificación y preparación de proyectos institucionales y facultativos
- Coordinar y asesorar el desarrollo de procesos de autoevaluación institucional y por carreras

- Impulsar el mejoramiento continuo en los procesos y resultados de las funciones sustantivas de la universidad a través del desarrollo de la gestión estratégica para el mejoramiento de la calidad institucional
- Promover el intercambio con instituciones nacionales y extranjeras
- Investigar y evaluar las nuevas tecnologías de información y comunicación que surgen con el fin de determinar su aplicación y adaptación al desarrollo de los procesos institucionales

Análisis. Las funciones operativas requieren trabajo coordinado y secuencial, ya que el desarrollo de un programa y/o proyecto, necesita de una coordinación armoniosa y sinfónica de actividades complementarias, ya que una proceso continúa con otro, y a su vez pasa a otra dependencia, es por lo mismo que generalmente se tiene dificultades para lograr la ejecución de cada etapa de trabajo en el tiempo requerido, y los retrasos y la falta de coordinación como equipo, provocan estrés y trabajo bajo presión, lo cual no siempre las personas se adecúan a ello, factor que provoca que pidan su traslado a otras dependencias o secretarías, que a su vez provoca mucha rotación del personal.

3.6. RESULTADOS Y METAS ALCANZADAS

Los resultados del trabajo desarrollo por la secretaría a través de sus diferentes unidades administrativas y académicas, se plasman en los documentos oficiales y aprobados por las instancias superiores correspondientes como lo constituyen los siguientes documentos:

- Planes de desarrollo facultativos
- Poa Institucional y de las unidades administrativas y académicas

- Procesos de autoevaluación y evaluación
- Proyectos Facultativos e institucionales laborados de: infraestructura, equipamiento, extensión, investigación, fortalecimiento y autoevaluación
- Convenios eventos seminarios cursos de capacitación
- Preparación de las carreras y/o facultades a ser evaluadas

Análisis. A pesar de las exigencias en cada puesto de trabajo, dentro de las actividades cotidianas de la institución, se logran la mayoría de los objetivos, pero a un costo interno que se refleja en el estrés laboral, la falta de empatía entre compañeros, debido a que todos se dedican exclusivamente a sus funciones ya que los tiempos de entrega y ejecución tienen poca holgura.

Esta situación de estrés, a la vez provoca un malestar con el puesto de trabajo y una insatisfacción con el ambiente laboral, considerando que cada persona frustra sus aspiraciones de crecimiento personal por el logro de los objetivos institucionales.

Finalmente, mencionar que la escala salarial, aplicada en la UAJMS está constituida en sus estatutos, en conformidad con lo establecido por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social, pero, la percepción que tienen es que la exigencia, el estrés y el ritmo de trabajo no están en función con los ingresos de los funcionarios.

Una vez realizado el levantamiento de datos, en el siguiente capítulo, se procederá a realizar el correspondiente análisis e interpretación, para que junto a todo el análisis del diagnóstico, se pueda elaborar y diseñar un programa estratégico de evaluación, previa capacitación a los funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Institucional de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

CAPÍTULO IV

RESULTADO DE LA

ENCUESTA

4.1. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

En este capítulo se muestra los resultados de forma ordenada y relacionada con los parámetros, métricas y criterios que permitieron realizar la encuesta al personal de la Secretaria de Desarrollo Institucional.

La base de datos de los resultados de la encuesta aplicada, fueron procesados mediante el software estadístico SPSS, y posteriormente también exportado a Microsoft Excel

Análisis de Fiabilidad

Para dar crédito a la calidad de los resultados obtenidos, se evaluó mediante el software ya mencionado (SPSS) el coeficiente de alfa, para medir la fiabilidad de la escala aplicada para medir la Satisfacción Laboral (Overall Job Satisfaction” de Warr, Cook y Wall). Según estos resultados, el coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0,939 Como representa en la tabla siguiente:

Tabla 3

Fiabilidad del Instrumento

Estadísticas de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,939	15

Fuente: Elaboración propia

Lo que nos indica que el instrumento aplicado goza de una excelente calidad y confianza.

4.1.1. Datos Demográficos

La Secretaria de Desarrollo Institucional está compuesta por 63 funcionarios. La mayoría de los encuestados son hombres con 65,1% y mujeres 34,9%.

Tabla 4

Datos Demográficos Según el Sexo

	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	41	65,1
Mujer	22	34,9
Total	63	100,0

Fuente: Elaboración propia

Las personas que trabajan en la secretaria son de 36 a 45 años obteniendo el 55,6% de total de encuestados, seguido del personal que tiene entre 25 y 35 años siendo el 23,8% de nuestros encuestados, las personas de entre 46 a 55 años es del 14,3% y el personal con más de 55 años es del 4,8% y por último solo se tiene una persona con menos de 25 años siendo este el 1,6% del total de encuestados.

Tabla 5

Edades de los Funcionarios

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 25 años	1	1,6
Entre 25 y 35 años	15	23,8
Entre 36 y 45 años	35	55,6
Entre 46 y 55 años	9	14,3
Más de 55 años	3	4,8
Total	63	100,0

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los funcionarios de la Secretaria de Desarrollo Institucional son personas casadas obteniendo el 52,4% de nuestros encuestados, el 39,7% del personal esta soltero, el 6,3% de los encuestados son convivientes y solo el 1,6% es divorciado.

Tabla 6

Estado Civil de los Funcionarios

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	25	39,7
Conviviente	4	6,3
Casado	33	52,4
Divorciado	1	1,6
Total	63	100,0

Fuente: Elaboración propia

Se tiene que el 66,7% del personal trabaja más de 4 años en esta institución, el 23,8% del personal trabaja de 2 a 4 años, el 7,9% del personal trabaja de 1 a 2 años y solo el 1,6% trabaja menos de 6 meses en la Secretaria de Desarrollo Institucional.

Tabla 7

Tiempo en que Trabaja en la Institución

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	1	1,6
De 1 a 2 años	5	7,9
De 2 a 4 años	15	23,8
Más de 4 años	42	66,7
Total	63	100,0

Fuente: Elaboración propia

El 79,4% de los encuestados es funcionario permanente de la Secretaria, el 15,9% es funcionario interino y solo el 4,8% trabaja bajo la modalidad de consultor en línea.

Tabla 8

Tipo de Contrato

	Frecuencia	Porcentaje
Funcionario permanente	50	79,4
Funcionario interino (eventual)	10	15,9
Consultor en línea	3	4,8
Total	63	100,0

Fuente: Elaboración propia

La Dirección que cuenta con más trabajadores en la DTIC teniendo el 57,1% del total de trabajadores de la Secretaria, seguida por la Dirección de Planificación y Proyectos que tiene el 30,2% de trabajadores, la DEVA cuenta con el 7,9% y la Dirección de Relaciones Internacionales cuenta con el 3,2% de trabajadores.

Tabla 9

Dirección de la que Dependen

	Frecuencia	Porcentaje
Dirección de planificación y proyectos	19	30,2
Dirección de tecnología de información y comunicación DTIC	36	57,1
Dirección de relaciones internacionales	2	3,2
Dirección de evaluación y acreditación	5	7,9
Otros	1	1,6
Total	63	100,0

Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados se obtuvo la siguiente información, el 12,7% son técnico I y asistente I, el 11,1% son ayudante y otros, el 9,5% son asistente II y servicios III, el 7,9% es técnico II, el 6,3% son jefes de unidad y servicios I, el 4,8% son

directores, secretario, el 3,2% son técnico III y asistente III y el 1,6% es personal de servicios II.

Tabla 10

Puesto que Tiene en la Secretaria

	Frecuencia	Porcentaje
Director, secretario	3	4,8
Jefe de unidad	4	6,3
Técnico III	2	3,2
Técnico II	5	7,9
Técnico I	8	12,7
Asistente III	2	3,2
Asistente II	6	9,5
Asistente I	8	12,7
Servicios III	6	9,5
Servicios II	1	1,6
Servicios I	4	6,3
Ayudante	7	11,1
Otros	7	11,1
Total	63	100,0

Fuente: Elaboración propia

4.2. SATISFACCIÓN LABORAL GENERAL SEGÚN LA TEORÍA DE HERZBERG

Para valorar el grado de satisfacción laboral general, teniendo en cuenta que el cuestionario usado en esta investigación de los autores Warr, Cook y Wall. Dicho cuestionario este compuesto de 15 preguntas (ítems) en una escala Likert que va desde Muy insatisfecho, insatisfecho, moderadamente insatisfecho, indistinto, moderadamente satisfecho, satisfecho y muy satisfechos. Teniendo establecido una escala de 1 a 7, siendo 1 la puntuación más baja y 7 la máxima. Y para el total de

preguntas siendo un mínimo de 15 puntos y máximo de 105. Por cada pregunta se saca un promedio para así poder saber la puntuación general de los 63 encuestados.

Tabla 11

Estadísticos Descriptivos de Satisfacción General

	N	Media	Desviación estándar
1. Condiciones de trabajo	63	5,08	1,395
2. Libertad para elegir método de trabajo	63	5,03	1,596
3. Sus compañeros de trabajo	63	5,81	1,060
4. Reconocimiento trabajo bien hecho	63	4,05	1,844
5. Su superior inmediato	63	5,19	1,654
6. Responsabilidad que se ha asignado	63	5,43	1,279
7. Su salario	63	3,41	1,948
8. La posibilidad de utilizar sus capacidades	63	5,03	1,492
9. Relaciones entre secretario y empleado de la secretaria	63	5,06	1,512
10. Posibilidad de promocionar	63	3,62	1,844
11. Modo en que la secretaria está siendo administrada	63	5,13	1,276
12. Atención que se presta a sus sugerencias	63	4,57	1,573
13. Horario de trabajo	63	5,78	,958
14. Variedad de tareas que realiza	63	5,37	1,195
15. Estabilidad laboral	63	5,49	1,575
Total	63	74,05	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que, de los 15 ítems, donde una puntuación máxima es de 1 punto y máxima de 7. Pero que más adelante veremos en su análisis desglosado por cada factor (extrínseca e intrínsecas). Pero a simple vista se puede apreciar que todos los ítems rondan entre más y menos 5 puntos. Resaltando los que más llaman la

atención de los datos en el ítem 4, 7, 10, 12; correspondiente a reconocimiento, salario, posibilidad de promoción y atención a sus sugerencias respectivamente.

4.2.1. Satisfacción Laboral Extrínseca

En este cuadro a continuación, podremos apreciar lo que es la satisfacción extrínseca, compuesta por los promedios de cada ítem, estos a su vez que van desde una escala de 1 al 7.

Tabla 12

Media de los Factores Extrínsecos

	N	Media	Desviación estándar
1. Condiciones de trabajo	63	5,08	1,395
3. Sus compañeros de trabajo	63	5,81	1,060
5. Su superior inmediato	63	5,19	1,654
7. Su salario	63	3,41	1,948
9. Relaciones entre secretario y empleado de la secretaria	63	5,06	1,512
11. Modo en que la secretaria está siendo administrada	63	5,13	1,276
13. Horario de trabajo	63	5,78	,958
15. Estabilidad laboral	63	5,49	1,575
Total Extrínsecos	63	40,95	8,143
N válido (por lista)	63		

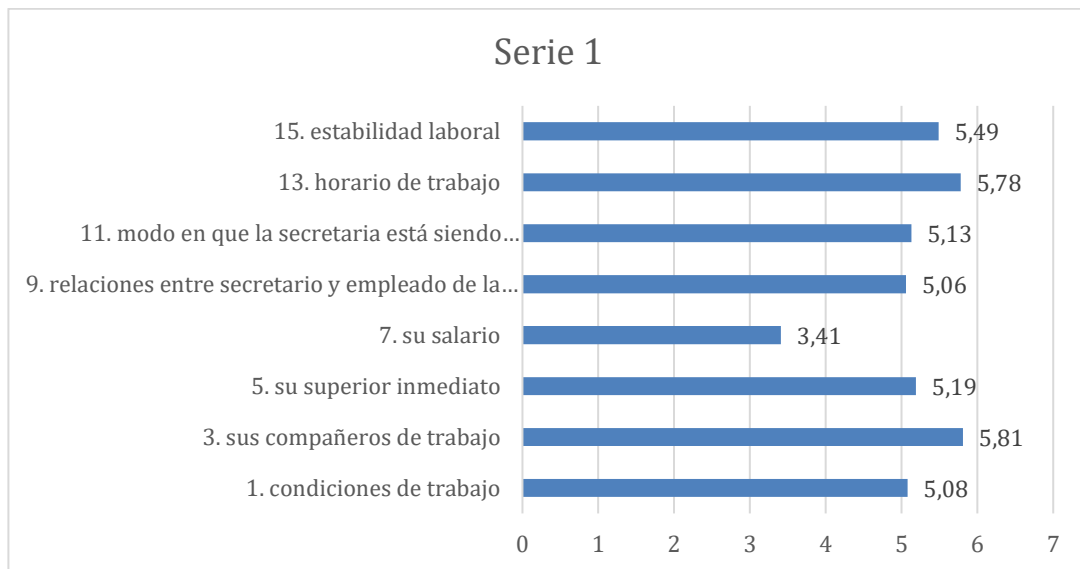
Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que la percepción promedio está rondando los 5 puntos en la mayoría de los ítems, sugiriendo que la satisfacción por las condiciones de trabajo, por la relación con sus compañeros de trabajo y por sus superiores inmediatos, por la relación entre la dirección y los trabajadores, por el modo en el que la institución es

gestionada, por los horarios de trabajo y por la estabilidad en el empleo. El único aspecto por el cual los trabajadores no están satisfechos tiene que ver con el salario.

Gráfico 7

Media Factores Extrínsecos



Fuente: Elaboración propia

En esta ilustración podemos ver representada gráficamente como está compuesta la satisfacción extrínseca, se ve reflejada respecto a el salario, donde vemos que está por debajo del punto medio. Siendo un aspecto a considerar por la deficiencia que presenta, seguido de las relaciones con el secretario y los funcionarios.

Tabla 13

Porcentajes Según Ítems de Satisfacción Extrínseca

	muy insatisfecho		Insatisfecho		moderadamente insatisfecho		indistinto		moderadamente satisfecho		satisfecho		muy satisfecho	
	N	%	N	%	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%
1	2	3,2%	4	6,3%	2	3,2%	5	7,9%	19	30,2%	28	44,4%	3	4,8%
3	0	0,0%	2	3,2%	0	0,0%	4	6,3%	10	15,9%	33	52,4%	14	22,2%
5	4	6,3%	2	3,2%	3	4,8%	8	12,7%	9	14,3%	26	41,3%	11	17,5%
7	18	28,6%	7	11,1%	6	9,5%	5	7,9%	19	30,2%	6	9,5%	2	3,2%
9	3	4,8%	2	3,2%	3	4,8%	12	19,0%	9	14,3%	28	44,4%	6	9,5%
11	2	3,2%	0	0,0%	2	3,2%	16	25,4%	12	19,0%	26	41,3%	5	7,9%
13	0	0,0%	0	0,0%	3	4,8%	3	4,8%	10	15,9%	36	57,1%	11	17,5%
15	0	0,0%	6	9,5%	5	7,9%	3	4,8%	2	3,2%	32	50,8%	15	23,8%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla da cuenta de la satisfacción de los trabajadores desde otra perspectiva. Se confirma la satisfacción de la mayoría de personas (79,46%, 90,5% y 73,0%) por las condiciones físicas del trabajo, por las relaciones con sus compañeros de trabajo, y por la relación con su superior inmediato. El 42,9%, 68,3%, 68,3%, y 90,5%, refieren estar satisfecho por las relaciones entre la dirección y los trabajadores, por el modo en el que la institución es gestionada, por el horario de trabajo y por la estabilidad en el empleo. A lo tocante, al salario, solo el 77,8% indica estar satisfecho.

4.2.2. Satisfacción Laboral intrínseca

Considerando igual que las anteriores, aquí se toma en cuenta la escala de 1 al 7, y por cada ítem obtenemos un promedio para poder posicionar la satisfacción en la escala.

Tabla 14

Media de los Factores Intrínsecos

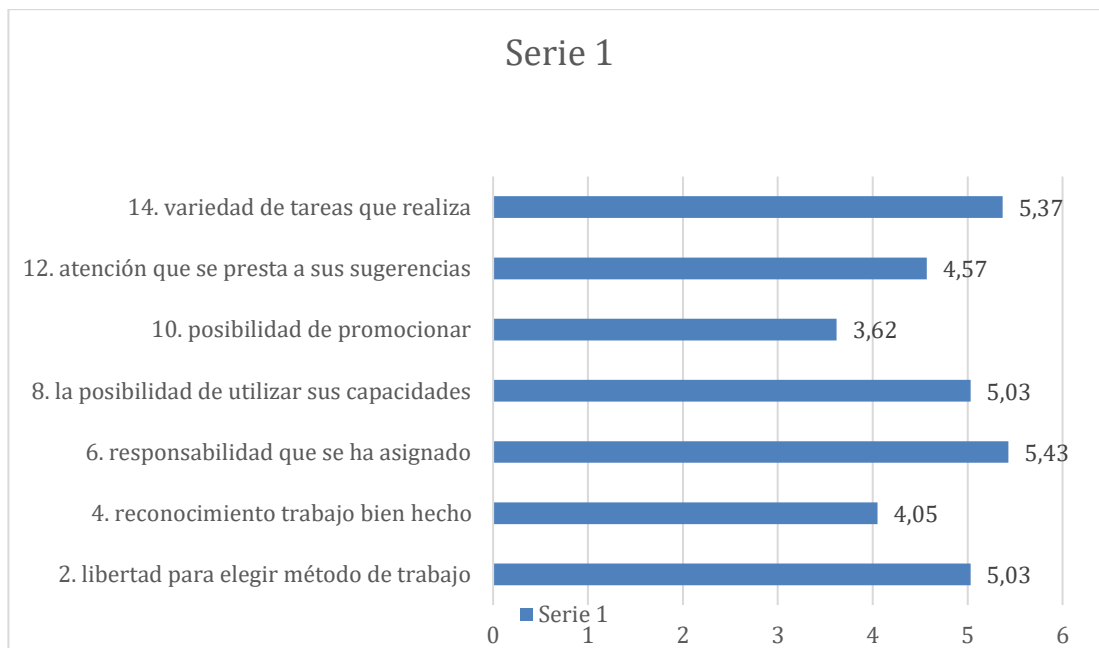
	N	Media	Desviación estándar
2. Libertad para elegir método de trabajo	63	5,03	1,596
4. Reconocimiento trabajo bien hecho	63	4,05	1,844
6. Responsabilidad que se ha asignado	63	5,43	1,279
8. La posibilidad de utilizar sus capacidades	63	5,03	1,492
10. Posibilidad de promocionar	63	3,62	1,844
12. Atención que se presta a sus sugerencias	63	4,57	1,573
14. Variedad de tareas que realiza	63	5,37	1,195
Total Intrínsecos	63	33,10	8,886
N válido (por lista)	63		

Fuente: Elaboración propia

Podemos destacar que los resultados en su mayoría están en un promedio de 5 puntos, pero observamos que el reconocimiento por el trabajo bien hecho, la posibilidad de promocionar y la atención a las sugerencias tiene un comportamiento distinto.

Gráfico 8

Media de los Factores Intrínsecos por Ítems



Fuente: Elaboración propia

En esta ilustración, se puede apreciar de mejor manera como resalta los puntajes bajos de los ítems de sugerencias, promoción y reconocimiento.

Tabla 15

Porcentaje por Ítems de Factores Intrínsecos

	muy insatisfecho		insatisfecho		moderadamente insatisfecho		indistinto		moderadamente satisfecho		satisfecho		muy satisfecho	
	N	%	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%
2	2	3,2%	4	6,3%	7	11,1%	5	7,9%	12	19,0%	25	39,7%	8	12,7%
4	8	12,7%	9	14,3%	4	6,3%	13	20,6%	14	22,2%	10	15,9%	5	7,9%
6	1	1,6%	0	0,0%	6	9,5%	7	11,1%	7	11,1%	34	54,0%	8	12,7%
8	0	0,0%	7	11,1%	4	6,3%	7	11,1%	14	22,2%	24	38,1%	7	11,1%
10	14	22,2%	4	6,3%	10	15,9%	13	20,6%	10	15,9%	10	15,9%	2	3,2%
12	4	6,3%	2	3,2%	8	12,7%	15	23,8%	13	20,6%	16	25,4%	5	7,9%
14	1	1,6%	1	1,6%	3	4,8%	7	11,1%	13	20,6%	33	52,4%	5	7,9%

Fuente: Elaboración propia

Previamente teniendo en cuenta que los datos a continuación, son resultado de las sumas de los porcentajes de “moderadamente satisfecho”, “satisfecho” y muy satisfecho”. En porcentajes, el 71,4% de los trabajadores se encuentra satisfecho por la libertad que tienen para elegir su propio método de trabajo, el 46,0% por el reconocimiento que logran por el trabajo bien hecho, el 77,8% por la responsabilidad en las tareas asignadas, 71,4% la posibilidad de usar sus capacidades, 34,9% posibilidad de promocionar, 54,0% atención a la que toma sus sugerencias, 81,0% variedad de tareas que realiza. En el caso del reconocimiento (46,0%), la posibilidad de promocionar (34,9%) y la atención a sugerencias (54,0%). Es importante tener en

cuenta que también hay un grupo importante que no está satisfecho con estos, porque demuestran una inconformidad en esos aspectos.

4.3. ANÁLISIS DE DATOS

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Enfoque: cuantitativo

Porque usa esquemas predeterminados en su desarrollo, también es cuantitativa porque las opiniones se cuantifican realizando el análisis estadístico.

Métodos:

Descriptivo: Describe las características de las variables.

Analítico : El todo se descompone de sus partes para su mejor comprensión.

Síntesis : Porque se reconstruye un todo a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se hizo un resumen.

Diseño: No experimental,

No usa experimentos se presentan los datos sin modificación alguna.

Alcance: Descriptivo.

Modo de recojo de información: Transversal o transaccional. Se recogió la información en un solo momento.

Muestra: Participaron 63 personas que trabajan en la Secretaría de Desarrollo Institucional.

Variables

Variable general: Satisfacción laboral

Variables específicas: Factores intrínsecos: (Autonomía, Reconocimiento, Trabajo estimulante, Progreso y Realización)

Factores extrínsecos: (Administración y política de la empresa, Supervisión, Relaciones interpersonales, Remuneración y Condiciones de trabajo).

Definición conceptual de variables

Variable general

Satisfacción laboral. Sensación de bienestar del trabajador respecto a su entorno de trabajo y que luego se convierte en actitudes.

Sub Variables

Factores intrínsecos o motivacionales. Elementos relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el trabajador realiza. Están bajo el control del trabajador, porque se relacionan con aquello que él hace y desempeña.

Autonomía: Libertad que tiene el trabajador para realizar el trabajo sin mucha supervisión.

Reconocimiento: Aprobación por la actuación personal o profesional de jefes, compañeros o subordinados. Es el salario emocional.

Trabajo estimulante: El trabajador disfruta lo que hace porque tiene correspondencia con sus competencias (vocación).

Progreso: Avances en la carrera. Cambio hacia arriba en el status o en el cargo que se ocupa en la organización.

Realización: Sensación maravillosa que hace sentir completo o feliz al trabajador. Sentido o significado profundo a su día a día en el trabajo y valora el

aprendizaje que ha adquirido durante su permanencia en el centro laboral. El trabajador se siente completo, feliz.

Factores extrínsecos o higiénicos. Elementos relacionados con la insatisfacción, localizados en el ambiente que rodean a las personas y comprenden las condiciones en que se desempeña el trabajo. Cómo se siente el trabajador con relación a las circunstancias externas laborales.

Administración y política de la empresa: Competencia de los directivos en la administración de la organización.

Supervisión: Competencia profesional y personal de los directivos.

Relaciones interpersonales: Vínculos afectivos que establece el trabajador con los compañeros y directivos.

Remuneraciones: Sueldo, bonificaciones, y otras ventajas económicas producto del trabajo que realiza el trabajador en la organización.

Condiciones laborales: Ambiente físico del trabajo o recursos para realizar el trabajo (iluminación, espacios, ventilación, temperatura), cantidad de trabajo y horario.

Técnica: Encuesta

Instrumento de medición: Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction Scale), desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Pérez Bilbao (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1990).

Tabla 16

Satisfacción Laboral - Resultados

	FACTORES	SUB – FACTORES	ORDEN DE LAS PREGUNTAS	TOTAL DE PREGUNTAS
SATISFACCIÓN LABORAL	EXTRÍNSECOS	Administración y Política de la Empresa	11,15	2
		Calidad de Supervisión	5	1
		Relaciones interpersonales	3,9	2
		Remuneración	7	1
		Condiciones laborales	1,13	2
		INTRÍNSECOS	Reconocimiento	4,12
	Autonomía		2	1
	Trabajo Estimulante		6,14	2
	Progreso		8	1
	Realización		10	1
	TOTAL DE PREGUNTAS			

Fuente: Elaboración propia

La escala tiene 15 ítems distribuidos en dos sub escalas: La Sub escala de factores intrínsecos mide los aspectos relacionados al contenido del trabajo como la autonomía, reconocimiento, trabajo estimulante, progreso, realización, etc. Tiene siete ítems (2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14). La Sub escala de factores extrínsecos mide la satisfacción

del trabajador con aspectos relacionados a las circunstancias externas al trabajo en sí, como la administración y políticas, calidad de la supervisión, relaciones interpersonales, remuneración, condiciones laborales, etc. Tiene ocho ítems (1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

Procedimiento del recojo de información

Solicitud al Secretario de Desarrollo Institucional (MSc. Lic. Natanael de la Cruz Gómez) pidiendo autorización para aplicar el instrumento.

El cuestionario en físico fue respondido en forma individual.

La confidencialidad es fundamental en este tipo de trabajos. No se usará la información para perjudicar a algún participante (en estos términos fue redactada la solicitud, la información sólo tiene fines académicos).

Al momento de solicitar la participación del trabajador, éste fue tratado con mucho respeto haciéndole saber las intenciones del recojo de información.

Las respuestas tal cual se recogió fueron reportadas para el análisis estadístico.

Técnicas de análisis de información

El análisis estadístico de la información se usó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Science), para reportar resultados descriptivos (promedios, porcentajes, desviación estándar, cuadros, gráficos).

4.4. CONCLUSIONES DEL LEVANTAMIENTO DE DATOS

En este trabajo de investigación se diseñó un modelo de evaluación según los factores de Herzberg y mejora de la satisfacción laboral en el personal de la Secretaria de Desarrollo Institucional de la UAJMS.

Se sabe que Herzberg descubrió que existen dos grandes grupos o aspectos laborales que inciden en la satisfacción del trabajador. El primero denominado factores extrínsecos como por ejemplo que a lo mucho puede prevenir o evitar la insatisfacción laboral, pero no la satisfacción o motivación del trabajador. El segundo grupo denominado factores intrínsecos, son los que generan satisfacción y están relacionados al mismo trabajo, como a las tareas asignadas, responsabilidades, logros, etc.

Estos factores dieron pie a los objetivos específicos del estudio, cuya verificación empírica se realizó utilizando la escala de satisfacción global en el trabajo (Overall Job Satisfaction Scale), por lo que, los resultados se discuten a continuación tomando en cuenta la secuencia de los mismos.

- 1) En una primera instancia se realizó un diagnóstico sobre cómo es la situación actual de la Secretaria de Desarrollo Institucional como parte de la UAJMS, su estructura, su planificación estratégica a nivel institucional, análisis FODA y demás. Pudiendo evidenciar como forma parte esta unidad de los lineamientos marcados por la institución universitaria y entes reguladores.
- 2) Se pudo tener el dato preciso de los funcionarios que trabajan en la Secretaria, pudiendo evidenciar datos demográficos como la distribución de género esta dispareja como indica la ley; teniendo un 65% de hombres frente a 34% de mujeres; mayor personas en el rango de 36 a 45 años de edad; en estado civil los solteros representan el 52%; la mayoría trabaja por más de 4 años en la institución; la mayoría tiene contratos de personal permanente; la dirección más aglomerada es la DTIC, de las 4 que depende de la Secretaria; y el 12% tienen un puesto de “técnico I”, según la escala proporcionada por la institución.

- 3) Un de los objetivos específicos está orientado a identificar el nivel de satisfacción laboral que producen los factores extrínsecos en los funcionarios de la Secretaria de Desarrollo Institucional de la UAJMS. Herzberg denominó a estos factores, como factores de higiene, y que cuando faltan o son inadecuados, generan insatisfacción; en cambio, cuando son óptimos, evitan la insatisfacción, pero no generan satisfacción duradera. Así, según las Tablas 12 y 13, si bien la mayoría de trabajadores evidencia satisfacción por los factores extrínsecos, la cifra de trabajadores insatisfechos es bastante alta, sobre todo a lo que apunta a los sueldos y salarios.
- 4) Otro objetivo específico se formuló para identificar el nivel de satisfacción laboral que reporta los factores intrínsecos en los funcionarios de la Secretaria de Desarrollo Institucional. Herzberg descubrió que estos factores son los verdaderos factores motivaciones y de satisfacción de mayor alcance (duraderos) y tienen que ver con la labor misma que se realiza, tal como se explica en la base teórica del estudio.
- 5) De esta suerte, las Tablas 14 y 15, da cuenta que los aspectos que generan menos satisfacción son la falta de oportunidades de promoción en la institución, la poca atención que se hace a las sugerencias y la ausencia de reconocimientos por el trabajo realizado.
- 6) Con relación al objetivo de analizar los factores intrínsecos y extrínsecos, así como de manera general que causan mayor conflicto en la satisfacción laboral, orientado a conocer si los funcionarios de la Secretaria de Desarrollo Institucional, trabajan plenamente satisfechos, el estudio reporta que el 68.1%

de los trabajadores están satisfechos en su trabajo, siendo los factores extrínsecos los que contribuyen más a dicha satisfacción (72.4%) y los factores intrínsecos, solo generan satisfacción con 63.8% (Tabla 12 y Figura 14).

Complementado la explicación, según la teoría de Frederick Herzberg, los funcionarios de la Secretaria., no trabajan plenamente satisfechos, pues, los diferentes niveles hallados sugieren esta afirmación: (Tabla 13 y 15).

Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar: las personas que se consideran motivadas, apuntan a señalar como disparadores de esta motivación, a los factores motivacionales, según la clasificación realizada por Frederick Herzberg. El reconocimiento, es uno de los factores motivacionales de mayor importancia, las personas les gusta ser reconocidas, y recibir ese “bono inmaterial” que es el reconocimiento, o devolución sobre un trabajo realizado. Con esto no se está diciendo que el dinero no sirva como elemento motivador, pero deberá estar acompañado de un factor motivacional, para que pueda perdurar en el tiempo, el estado de motivación en el empleado. Confirmando la hipótesis de trabajo, se puede afirmar nuevamente que los factores higiénicos son necesarios, pero no suficientes para encontrar la motivación de la persona, ya que cuando una persona alcanza el nivel económico (tomando por ejemplo el salario) deseado, ese será su punto neutral para exigir algo más a la empresa ya que ha dejado de motivar. No hay una sola forma de motivar a una persona, ya que es tan complejo como la persona misma, pero si se puede decir que, si bien muchas veces nos encontraremos con que las personas tienden a dar como respuesta de su motivación los factores higiénicos, los cuales deben estar, y

satisfechos, pero en realidad recién con los factores motivacionales (reconocimiento, logros, desarrollo profesional, etc.) encontraremos los resultados que estamos esperando de una persona. Por eso la gran importancia de que tanto el empleado como las autoridades con personal a cargo, conozcan los factores motivaciones, y sepan escuchar al otro para saber realmente lo que lo motiva.

Para concluir la presente investigación, se propone en el siguiente capítulo, una propuesta que busque mejorar la Satisfacción Laboral tanto por factores extrínsecos como intrínsecos. Con la sugerencia que se aplique el mismo instrumento una vez concluida la implantación del plan, y así medir los cambios o variaciones del nivel de satisfacción.

4.5. RECOMENDACIONES

- 1) Es necesario que el Secretario y los directores apliquen a una capacitación sobre la satisfacción laboral en los factores que plantea Herzberg.
- 2) En función de los resultados, realizar entrevistas a profundidad, a los mismos trabajadores para ver si los factores de satisfacción e insatisfacción laboral cambian en función del tiempo, edad, sexo y antigüedad.
- 3) Por definición el reconocimiento es uno de los factores que produce mayor motivación, por lo que, se recomienda realizar reconocimientos personales por el trabajo bien hecho.
- 4) Se aconseja aplicar el plan de estrategias propuesto en el presente trabajo, para poder así mejorar la satisfacción laboral.

Adicionalmente al diagnóstico realizado en la institución, más propiamente a la Secretaría de Desarrollo Institucional de la UAJMS. Se cumple con la redacción y explicación de los siguientes requerimientos realizados a este trabajo de investigación:

4.6. REQUERIMIENTO

Lista de verificación y aplicación de la misma a las condiciones de trabajo (factores), en la unidad objeto de estudio. Explicando la metodología de elaboración y ejecución, se detalla a continuación:

Tabla 17

Verificación del Ambiente de Trabajo

LISTA DE VERIFICACION DEL AMBIENTE DE TRABAJO	
<p>Se requiere equipar las oficinas de las unidades dependientes de las direcciones en la Secretaria de Desarrollo Institucional.</p> <p>Para esta lista se analizó cada ambiente de la Secretaria, parecen factores que no tienen mayor relevancia pero afectan directamente con el desempeño, la productividad, el rendimiento, la satisfacción y la motivación de los funcionarios de la Secretaría, si las puertas se jalan o se empujan, si existe ruido en el ambiente por estar cerca de una avenida concurrida, etc., son detalles que afectan y con los que los funcionarios sufren innecesariamente, pero son importantes y se pueden trabajar.</p>	
Lista de necesidades a cubrir	Implementación
La iluminación	Se verificará todos los ambientes de trabaja para asegurar que la iluminación sea la adecuada, ya que contar con una buena iluminación en las oficinas ayuda a mejorar el rendimiento y la productividad.

La temperatura	<p>Se probará que la temperatura sea la adecuada en los ambientes de cada dirección en la Secretaría, por ejemplo, para tiempos de calor se debe tener suficiente ventilación y frescura para unas condiciones óptimas de trabajo, que ayuden a que el empleado se sienta cómodo y así los cambios de temperatura no sean un factor de estrés. Lo mismo para tiempos de invierno, que se tenga la calefacción suficiente para mantener una temperatura agradable.</p>
El sonido	<p>Es un factor relevante ya que si se tienen compañeros demasiado ruidosos, o que las oficinas se encuentran ubicados en una zona de intensa actividad de tránsito vehicular no se puede trabajar bien, se debe tener respeto por los demás o aislar las funciones que trabajan con impresoras ruidosas, máquinas que emiten ruido, esto especialmente en la DTIC donde trabajan con el mantenimiento de computadores, impresoras, etc.</p>
Oficinas amplias	<p>Verificar si los funcionarios están en una oficina abierta o cerrada, amplias o reducidas, con o sin ventilación, esto ayuda a que los mismos se desenvuelvan mejor porque cuentan con espacios</p>

	suficientes, amplios y cómodos, adecuados para desempeñar sus funciones.
El escritorio	Es parte de su espacio de trabajo, por ende, deben ser muebles espaciosos donde puedan realizar sus labores de forma cómoda y que permitan guardar o tener a la mano documentos archivos y gaveteros de necesidad continua.
La silla	Al estar sentados en sus sillas trabajando alrededor de 8 horas al día, deben necesariamente tener sillas ergonómicas, que no les causen dolores de espalda y molestias físicas.
Material de escritorio	Se debe dotar al equipo de trabajo con todos los insumos, materiales necesarios para que los funcionarios trabajen eficientemente, y así no se perjudicar en sus actividades.
La computadora	Analizando los equipos de computación de los funcionarios en la Secretaría, se debe verificar si se tiene una laptop lenta que se cuelga, que se apaga cuando estás trabajando con hojas de cálculo demasiado grandes, si tiene dificultades para abrir y trabajar con archivos complejos y si se tiene virus en las máquinas; esto puede llegar a ser

	estresante, además de perjudicar al funcionario en sus actividades.
Monitores o pantallas de los computadores	Es necesario verificar que la calidad de la imagen de los monitores sean los correctos y adecuados, ya que el brillo de las pantallas, si se asimilan por largos periodos de tiempo, afectan a la visión de los funcionarios, trae consecuencias y problemas oculares y es lo que se pretende evitar.
El internet	Es estos tiempos, donde la información, los datos de importancia de una institución de educación superior, como lo es la UAJMS, y se trabaja con documentos en línea, y no se cuenta con un buen servicio de internet o una plataforma que proporciona el espacio y rapidez suficiente para las unidades, o en este caso para las direcciones de la Secretaría, causan pérdidas de tiempo, problemas para subir o descargar documentos de la nube, daña los archivos, etc., son factores que deben ser evaluados.
<p>Todos estos puntos fueron incluidos porque son falencias que presenta la Secretaria de Desarrollo Institucional y se los debe considerar, para implementar o solucionarlos para que los funcionarios se sientan cómodos en su trabajo y desempeñen eficientemente sus funciones.</p>	

Es recomendable que las autoridades pertinentes, responsables de cada dirección y el Director General de la Secretaría, tengan en cuenta estos factores para pedir la renovación de inmuebles, equipos y ambientes en el POA institucional y así mejorar sus ambientes de trabajo.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

La propuesta será un Plan de estrategias para mejorar la satisfacción laboral según los factores de Herzberg en funcionarios de la Secretaria de desarrollo Institucional de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

5.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- 1) Elevar el nivel de Satisfacción Laboral en la Secretaria.
- 2) Brindar conocimientos teórico-prácticos, desde la teoría de Frederick Herzberg, los rasgos más importantes de la motivación (factores intrínsecos).
- 3) Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización y así poder elevar su percepción de la satisfacción que tienes al desarrollar sus funciones en la Secretaria.

5.2. ALCANCE

El Plan se aplicará a todas las direcciones y unidades dependientes de la Secretaria de desarrollo Institucional, de la UAJMS, en el municipio de Cercado, Tarija.

5.3. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN

Para la ejecución del presente Plan de Capacitación se sugiere la estrategia de capacitación externa basada en la teoría motivacional de Frederick Herzberg por cuanto está comprobado que este tipo de capacitación genera mayor motivación en el trabajador.

5.3.1. Determinación de grupos ocupacionales y/o unidades a capacitar

Para el presente Plan de Capacitación se han considerado los siguientes Grupos ocupacionales:

- Funcionarios de las direcciones de Planificación y Proyectos, Relaciones Internacionales.
- Funcionarios de las Direcciones de Tecnologías de la Información y Comunicación, Evaluación y Acreditación.

5.3.2. Implementación

Dirigido a funcionarios de la Secretaria de desarrollo Institucional - UAJMS, quienes buscan adquirir conocimientos motivacionales que le ayudarán a asumir con éxito sus responsabilidades laborales.

5.4. PLAN DE CAPACITACIÓN

5.4.1. Justificación

El plan motivacional se justifica entre otros porque:

- ❖ La propuesta es un plan que propone líneas de acción que permitirán participar activa y responsablemente en el logro de los objetivos institucionales, a todos los entes que, de forma directa e indirecta, a beneficio de las demás Secretarías de la UAJMS.
- ❖ Encierra un cambio en actitud entre los funcionarios de la Secretaria de Desarrollo Institucional se requiere disponibilidad y compromiso con la visión y misión.
- ❖ Presenta estrategias para facilitar el ambiente de interrelaciones con el contexto los lineamientos de gestión del Sistema Universitario Boliviano (CEUB).
- ❖ La integración de todas las direcciones y unidades de la Secretaria de Desarrollo Institucional que interviene en el proceso; promoverá a la solución de problemas.

- ❖ La acción de integración global y fortalecedora entre las personas que integran las áreas Secretaria y el entorno social a fin de propiciar un ambiente armónico, de cooperación, solidaridad, desarrollo de valores y productividad en el logro de los objetivos institucionales.
- ❖ Permitirá el mejoramiento del desempeño laboral del trabajador con el fin de que pueda vincular el aprendizaje de la cultura organizacional con la realidad social de su trabajo.
- ❖ La motivación dentro de todas las actividades de las personas que integran las áreas de la Secretaria, representa un instrumento básico esencial para el buen funcionamiento de la organización institucional, por tal razón el Secretario, debe tener presente, como punto de partida para dirigir adecuadamente, un sistema real y efectivo de comunicación y acciones motivacionales.
- ❖ Proporcionar un cambio de actitud en los directores, encargados jefes y funcionarios. Implica esto un compromiso individual y colectivo en el logro de metas y objetivos propuestas.

Por tal motivo, surge la necesidad de proponer un plan motivacional para mejorar la Satisfacción del personal que integran las direcciones y unidades de la Secretaria; basada en la investigación realizada; con el fin de ofertar calidad, orientando la actividad gerencial al éxito, promoviendo la integración, cooperación, motivación para el instrumento del desempeño del personal, tomando en consideración los valores de la Universidad, elemento clave en el éxito del logro de objetivos.

5.4.2. Etapas

Para capacitar al personal la Secretaria de Desarrollo Institucional deben seguir los mismos procesos derivados de la gestión. donde se evalúa las necesidades de formación a partir de las mediciones de las capacidades actuales de cada funcionario. Allí se establecen los grados de profundidad requeridos en cada seminario o taller.

Luego se realiza la Intervención, donde se programan y se realizan talleres. Tras esto llega la etapa de Comprobación, que consiste en el monitoreo de la curva de aprendizaje del personal. Lo normal es que los nuevos conocimientos tarden en incorporarse en el trabajo cotidiano entre 2 y 3 meses.

Finalmente, la Evaluación permite conocer el avance real del proceso tras aplicar las mismas herramientas utilizadas para medir las percepciones de cada empleado mediante la aplicación de este del instrumento por segunda vez. Así se podrá ver las diferencias entre el comienzo y el final. Además, servirá como un nuevo inicio del proceso al permitir definir los aspectos que aún faltan potenciar.

5.4.3. Objetivos Buscados

- Mostrar, desde la teoría de Frederick Herzberg los rasgos más importantes de la motivación.
- Que luego de los datos obtenidos de la investigación a los a los funcionarios y a los directores, encargados, se realice debate sobre estos resultados para poder hacer una puesta en común de las conclusiones arribadas.
- Mostrar tanto a subordinados como jefes, la importancia de conocer los factores motivacionales, de la teoría de Frederick Herzberg.

- ❖ A nivel Individual: En este plano se buscará colaborar en la formación profesional de personas mejorar sus capacidades en los aspectos sobre la conducción de otras personas. En el caso de funcionarios, aportar la información, para que conozcan todo tipo de factor motivador.
- ❖ A nivel Institucional: Ayudar a homogeneizar conceptos en aéreas donde se conducen personas. Ayudar a generar una motivación duradera, a través de factores motivacionales.

5.4.4. Fundamentación

La presente propuesta se fundamenta de la siguiente manera:

Fundamentación Gerencial – Administrativa

La Secretaria con una adecuada administración descubren a corto plazo las necesidades que enfrenta y las posibles soluciones, las cuales tienen incidencia en el logro de los objetivos empresariales.

Desde este punto de vista, los procesos gerenciales- administrativos (organiza, coordinar, planificar, supervisar y controlar) permiten satisfacer las necesidades de la Universidad, teniendo presente que la base de su éxito lo constituye el orden de acción y la motivación.

La administración asume atributos con respecto a una visión estratégica con orientación al futuro y hacia los posibles resultados con una capacidad de integración de equipos de trabajo y sobre una base de habilidad para crear cultura organizacional.

Fundamentación Social

Las universidades de Bolivia se desenvuelven en un ambiente llena de diferencias sociales y culturales que hacen que las organizaciones asuman

comportamientos que difieren de los contextos regionales, locales y estatales; por tal motivo, son consideradas como sistemas abiertos de acomodación y asimilación de actitudes de orden individual y colectivo para así asumir conductas sociales que satisfagan las necesidades de los clientes (estudiantes).

La motivación se establece como base fundamental para el desarrollo armónico de las organizaciones educativas, de ella depende el crecimiento individual, social, institucional y organizacional, el flujo o acción motivacional es el estímulo que reciben los miembros de la institución para crear conciencia en la labor que han de cumplir, del mismo modo tiende a satisfacer necesidades, capaz de controlar el comportamiento de los individuos y de los equipos de trabajo en función de los objetivos, visión y misión de la institución.

Fundamentación Práctica

La propuesta del plan motivacional podrá ser abordado por tiempo indefinido. El mismo se elaborará y ejecutará basado en un proceso de información permanente hacia los miembros de la organización (Secretario, directores, encargados y funcionarios). Este plan se enmarcará bajo los principios de compromiso de alta gerencia (Rector - MAE) y de recursos humanos, creando conciencia y seriedad en la direccionalidad que debe llevar la institución, dinamizando el proceso motivacional interno y externo, enmarcados en la armonía, cooperación, cortesía, humildad, servicio del trabajo, moralidad y satisfacción, con el propósito de, que aplicando la motivación como habito, se forma más efectiva los objetivos institucionales, visión y misión de la misma.

5.4.5. Contenido de la Propuesta según factores

5.4.5.1. Factores Motivacionales

Los factores motivacionales considerados en esta propuesta, están en función del problema de investigación y de las limitaciones que tiene la institución respecto del presupuesto que no puede ser modificado ni incrementado para la Secretaría.

A continuación se detallan las actividades importantes para estos factores motivacionales:

- Brindarles a los colaboradores oportunidades de crecimiento laboral y coadyuvar en su desarrollo personal mediante capacitaciones internas regulares, descritos en el cronograma de este capítulo.
- Celebrar sus logros en el trabajo, porque benefician no solo a la persona sino a la secretaria en sí, esto se realizará a través de reconocimiento al empleado del mes de forma continua, mes tras mes, en base a la evaluación del cumplimiento de sus funciones.
- Reconocer su trabajo de manera oportuna, esto está de acuerdo al anterior punto.
- Darles responsabilidad y hacerlos sentir que se los toma en cuenta en las decisiones que se toman, esto mediante la promoción a cargos y tareas más importantes, conocido como la rotación del evaluador, donde un empleado se hará cargo del control de las actividades de su dirección durante un mes, pasando esa responsabilidad a otro compañero del mismo nivel durante el siguiente mes.

- Incentivar su participación en el trabajo y así ayudar a que crezca su creatividad, esto en función del punto anterior, donde podrá expresar sus inquietudes y su forma de control de las actividades de su dirección, aportando con recomendaciones y creatividad en el desarrollo de las funciones suyas y de sus compañeros.
- Guiarlos en su carrera laboral y así perfeccionar sus resultados, mediante las reuniones mensuales realizadas por cada dirección para evaluar las actividades realizadas en el mes y compartiendo sus experiencias y sugerencias para posteriores capacitaciones.

5.4.5.2. Factores de Higiene

- Crearles un buen ambiente de trabajo, para que se desenvuelvan mejor en sus tareas, esto mediante las actividades de capacitación y el desarrollo de funciones específicas como la rotación del evaluador en cada dirección, perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Institucional.
- Realizar supervisión de calidad a sus actividades y hacer las respectivas mejoras de manera oportuna a su trabajo, esto mediante la rotación del evaluador, donde cada funcionario tendrá la oportunidad de ejercer evaluación, control y orientación hacia las actividades cotidianas de casa compañeros, buscando general la empatía y la comunicación con el resto del equipo de trabajo.
- Administrar al personal que tienen a su disposición de manera recurrente y lograr mejores resultados, actividad de evaluación, control y sugerencias que serán guiadas y acompañadas por el director de cada departamento, considerando las sugerencias del evaluador de turno.

- Mejorar los lazos entre los colaboradores para crear en el personal esa ciudadanía organizacional, de esta manera llegan a considerar el trabajo como una recreación, mediante estas actividades sugeridas, generando empatía y colaboración entre compañeros de equipo, sin incurrir en presupuestos adicionales, ni dificultades que utilicen demasiado tiempo de trabajo.

5.4.5.1. 1era Unidad: Gestión Informativa

- ❖ Proporcionar jornadas informativas con los miembros de la Secretaria de Desarrollo Institucional.
- ❖ Practicar intercambios entre directores y encargados, suministrando información sobre el proceso de motivación hacia los funcionarios.
- ❖ Proponer talleres sobre la búsqueda de factores que intervienen como barreras en la motivación y su incidencia en la Secretaria.
- ❖ Selección al personal y distribuirlos por equipos para recibir información y talleres en diferentes periodos de tiempos.

Actividades Formales (en horarios de trabajo)

- ❖ Trabajo en equipo con el fin de alcanzar metas comunes en las respectivas direcciones.
- ❖ Intercambio de ideas, sugerencias, respecto a las actividades o tareas encomendadas.
- ❖ Reuniones para coordinar programas y proyectos.

- ❖ Reuniones entre directores y sus colaboradores para oír sugerencias respecto al trabajo.
- ❖ Visitas a los colaboradores en sus áreas de trabajo para ver cómo se desenvuelven en sus respectivas tareas.
- ❖ Estudio y análisis de casos posibles o que generen conflictos en la organización para brindar soluciones oportunas y que no afecten el ambiente de trabajo.
- ❖ Discusiones o sugerencias sobre motivos que tal vez molesten a los colaboradores en sus áreas de trabajo.
- ❖ Debates sobre las tareas para lograr mejores resultados.
- ❖ Exposición de motivos, sobre mejoras para el trabajo.
- ❖ Trabajo en equipo para que los colaboradores se sientan incluidos en la organización.

5.4.5.2. 2da Unidad: Gestión Integradora y Disciplina

- ❖ Concientizar a los funcionarios de la Secretaria en la relevancia que tienen en valores de la Universidad para el buen funcionamiento institucional.
- ❖ Promover la integración equipo de trabajo.
- ❖ Fomentar el intercambio en las relaciones interpersonales.
- ❖ Promover mayores relaciones interinstitucionales; entorno social.
- ❖ Establecer lazos de solidaridad y cooperación mediante una motivación efectiva.

Actividades Informales (extra laborales)

- ❖ Reuniones.
- ❖ Convivencias.
- ❖ Concurso entre unidades.
- ❖ Encuentros Deportivos.
- ❖ Exposiciones de tareas.

La implementación de estas actividades no quitaría mucho tiempo y no perjudican en el trabajo de los colaboradores y tampoco involucrarían recursos de la Secretaria.

5.4.5.3. 3era Unidad: Gestión de Reconocimiento por la labor

- ❖ Concientizar a los funcionarios que la satisfacción laboral, hará que sus funciones sean realizadas fácilmente y de tal forma se alcance los objetivos del grupo o equipo de trabajo.
- ❖ Concientizar a los miembros de la organización que son promovidos de cargo y su reconocimiento por su labor.
- ❖ Incentivar a los miembros del Secretaria de Desarrollo Institucional con incentivos no monetarios, el cual constituyen un estímulo adicional al factor humano en las tareas realizadas.
- ❖ Aplicación de incentivos de reconocimiento y gratificaciones como método motivacional.
- ❖ Establecer una comunicación directa con los funcionarios para reconocer su labor mediante expresiones motivadoras.

- ❖ Promover las direcciones de la Secretaria, bajo la acción estratégica de intercambio de información y participación activa.

Actividades

- ❖ Trabajo remoto o trabajo desde casa esto mejora la conciliación familiar y evita el desplazamiento al trabajo.
- ❖ Flexibilidad horaria mejora la productividad de los trabajadores y ayuda a mantener la conciliación familiar de los empleados.
- ❖ Actividades de equipo estos desarrollan lazos personales y emocionales, es más fácil alcanzar la satisfacción laboral, el equipo profesional debe llegar a convertirse en la segunda familia de las personas.
- ❖ Desarrollo profesional es uno de los causantes para que las personas busquen cambiar de empleos para mejorar su crecimiento laboral y su capacidad de resolver problemas.

5.4.5.4. 4ta Unidad: Gestión Capacitación

- ❖ Estimular a los funcionarios en el conocimiento práctico del mejoramiento profesional.
- ❖ Promover la importancia e incidencia de la capacitación para el éxito del desempeño laboral.
- ❖ Planificar actividades de capacitación en función del área en la que se desenvuelve.

- ❖ Concientizar a la los que integran la Secretaria de la importancia de la capacitación del personal para optimizar la calidad del servicio en sus funciones.

Evaluación al personal en cuanto al desempeño, el programa propuesto responderá a las siguientes exigencias:

¿A quién evaluar?

- ❖ Las evaluaciones personales buscan medir el grado de calidad en el trabajo individual, pero no solamente si llega a cumplir con las tareas asignadas, también con la eficiencia con la que realizó dicha labor.
- ❖ Evaluar un individuo o más, independientemente entre ellos, eso quiere decir que cada funcionarios será evaluado de acuerdo a las competencias requeridas en cada puesto.
- ❖ Evaluar las funciones que son específicas, estas se realizan de forma rutinaria y de forma aleatoria, en función a las actividades que debe realizar cada funcionario.
- ❖ En caso de una infracción a sus responsabilidades, evaluar a un individuo en específico solo si existe causal para la evaluación especial, ya sea que tenga un mal desempeño, o tenga observaciones de miembros de su equipo o que tenga un número considerable de quejas.
- ❖ Evaluación a las direcciones a todas las personas de esta área como un grupo de forma periódica y programada.

- ❖ Evaluaciones colectivas, éstas se deben hacer sin generar diferencia entre áreas e individuos, en base a los logros alcanzados como Secretaría de Desarrollo Institucional.

¿Cómo evaluar?

- ❖ Autoevaluación: este tipo de evaluación es subjetiva porque el evaluador es también el evaluado.
- ❖ Evaluación entre pares: se llevan a cabo con personas de posición jerárquica equivalente, por ejemplo entre compañeros de equipo, o entre directores de cada dirección.
- ❖ Evaluación ascendente: cuando las personas de menor posición jerárquica, le realiza la evaluación a una persona de posición jerárquica mayor.
- ❖ Evaluación descendente: una persona de posición jerárquica mayor le realiza una evaluación a una persona de posición jerárquica menor, este tipo de evaluación es la más usada en casi todas las empresas.

5.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 18

Cronograma de Actividades

DÍA	ACTIVIDADES	HORA	OBJETIVO ESPECIFICO
Lunes	• Talleres	11 am - 12pm.	1,2,3
	• Cursos, ensayos, entre otros.	2pm – 3pm	4
Martes	• Exposiciones	11 am - 12pm.	1,2,3
	• Convivencias	2pm – 3pm	4
Miércoles	• Reuniones	11 am - 12pm.	1,2,3
	• Entrevistas	2pm – 3pm	4
Jueves	• Conferencias	11 am - 12pm.	1,2,3
	• Encuentros deportivos	2pm – 3pm	4
Viernes	• Recreativas	11 am - 12pm.	1,2,3
	• Reconocimientos, recompensas y paseos	2pm – 3pm	4

Fuente: Elaboración propia

El cronograma de actividades propuesto, refleja de manera clara cada una de las actividades y los objetivos que se pretende lograr, que se encuentra en función de cada logro que se pretende obtener, disminuyendo el estrés laboral y mejorando la dinámica, y el cumplimiento de los objetivos de cada dirección, perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Institucional de la UAJMS. Es así que, para un mayor detalle, se adjunta un detalle de las actividades concretas, para cada día de trabajo, juntamente con el tiempo determinado para cada jornada laboral, con las actividades correspondientes a cada actividad.

Actividades

- Días: lunes - miércoles – viernes
- ❖ 9:00 a 9:15 hrs: Presentación de participantes (técnica de nombre, cualidad y hobbies), taller y reglas de convivencia (pautas y sistema de puntos).
- ❖ 9:20 a 10:00 hrs: Concepto de motivación y ciclo motivacional.
- ❖ 10:00 a 10:30 hrs: Teoría de Maslow.
- ❖ 10:30 a 11:00 hrs: Presentación de la teoría de Frederick Herzberg.

- Días: martes – jueves
- ❖ 9:00 a 9:30 hrs: Presentación de Teoría K.I. T.A. de Frederick Herzberg.
- ❖ 9:30 a 10:00 hrs: Juego de memoria sobre la teoría de motivación de Herzberg.
- ❖ 10:00 a 10:30 hrs: Debate sobre tema anterior con los participantes.
- ❖ 10:30 a 11:00 hrs: Cuestionario sobre formas de motivar y conclusiones.

Se realizó una reestructuración en el calendario de las actividades de la estrategia, explicando mejor las 2 horas diarias consideradas en la tabla anterior, de la siguiente manera:

Tabla 19

Detalle de Actividades Propuestas

TIEMPO DE EJECUCION	ACTIVIDADES	ENCARGADOS	OBJETIVOS
Cada tres meses	<ul style="list-style-type: none"> Talleres para trabajos en equipo o mejorar la empatía en los funcionarios. 	Secretario General y/o Directores de área	<p>Capacitar a todo el personal sobre temas que eleven la motivación como el Coaching de entrenamiento y capacitación. Cabe mencionar que estas actividades deberán ser realizados por las mismas autoridades ya que no se cuenta con presupuesto adicional para tales actividades.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones Técnicas. 		
	<ul style="list-style-type: none"> Charlas motivacionales como Coaching y TED Talk. 		
Cada quincena	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones informales 	Se elegirá de manera periódica a los encargados de realizar cada actividad de	<p>Son algunas de las actividades informales recomendadas,</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Convivencias de confraternización 		
	<ul style="list-style-type: none"> Encuentros deportivos 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades entre direcciones 	manera rotativa, sin importar el rango ni el puesto de trabajo que desarrolla.	para estrechar más lazos entre compañeros de trabajo, incluyendo actividades que no se realizarán obligatoriamente cada 15 días pero que se deben tomar en cuenta para realizarlas y mejorar la convivencia y la empatía entre funcionarios.
Una vez al mes	<ul style="list-style-type: none"> • Exposiciones de proyectos • Reconocimiento por proyectos realizados • Autoevaluaciones • Evaluaciones personales • Evaluaciones grupales 	Directores de área y Secretario General	Hacer un seguimiento de los programas y proyectos desarrollados, para ver el desempeño y grado de cumplimiento de cada funcionario, respecto a sus actividades.
	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento por 		

Una vez al mes	logros alcanzados	Secretario General	<p>Crear la ciudadanía organizacional en los colaboradores, que sientan a la organización como su segundo hogar y vean que celebran sus logros y se los valora como personas. Es recomendable realizar estos reconocimientos valorando el liderazgo, la empatía y la colaboración con sus compañeros de trabajo.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento por antigüedad • Reconocimiento al empleado del mes 		

Revisión de un presupuesto acorde para implementar la propuesta, que sea realista.

Tabla 20

Actividades a Realizar y la Omisión del Presupuesto

TIEMPO	ACTIVIDADES	TEMAS	COSTO
Estas actividades serán realizadas una vez cada tres meses, se tomó este tiempo estimado debido a que serán talleres dados por los Secretarios Generales de cada Secretaría de la UAJMS.	• Talleres	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad por la función pública. • Gestión de proyectos. • Como hacer una evaluación del desempeño. • Cómo hacerse una auto evaluación en el puesto de trabajo. • Diagnóstico del rendimiento. 	Estos cursos de capacitación por lo general tienen un costo estimado de 300 a 400 bs por charla, en caso de ser externo, pero dado que la institución no puede incluir mayor presupuesto al asignado para realizar en sus funciones cotidianas, se vio por conveniente que sean los Secretarios Generales los que compartan sus
	• Capacitaciones		
	• Charlas motivaciones		
	• Coaching		

			experiencias a través de charlas, TED y capacitaciones.
--	--	--	---

Estas capacitaciones serán dadas a todo el personal, de todas las Secretarías en conjunto, de la Secretaria de Desarrollo Institucional y del resto, cada cierto tiempo. No sólo podrán participar en estas charlas motivacionales los Secretarios Generales, sino también expertos voluntarios de otras instituciones, docentes de la UAJMS que se hayan capacitado en temas laborales, psicólogos expertos de la misma Universidad, etc. Actualmente dentro de la institución de Educación Superior, hay muchísimo personal que ya desarrolló funciones administrativas, privadas y docencia en temas relevantes sobre el manejo del personal, el estrés y liderazgo y capacitaciones, que podrían aportar con este tipo de actividades, obviamente la Universidad reconocerá también al personal administrativo o docente que participe de ello.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ✓ El 79,4% de los funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Institucional son de planta o permanentes, pero más del 20% rota de manera frecuente.
- ✓ En base a la Tabla 13 (factores extrínsecos), se concluye que el factor más conflictivo es el sueldo percibido por los funcionarios, relacionado con el nivel de exigencia y presión laboral en cada puesto de trabajo.
- ✓ Según la tabla 15 (factores intrínsecos), el factor de promociones a otros cargos, es el que ocasiona mayor insatisfacción, esta situación se minimizará con el desarrollo de programas de capacitación para funcionarios públicos y la autoevaluación de logros alcanzados.
- ✓ Se concluye que el modelo de los dos factores de Herzberg, es el más adecuado para la solución de los problemas de desmotivación y estrés en la Secretaría de Desarrollo Institucional, justamente de acuerdo a los factores identificados en la institución.
- ✓ Se logró diseñar un programa detallado de actividades para incrementar la motivación y corregir las relaciones formales e informales en la Secretaría de Desarrollo Institucional de la UAJMS de la Ciudad de Tarija.
- ✓ Finalmente, se detalla con un cálculo de tiempo y días que deberá destinar esta Secretaría para poder implementar la propuesta de este trabajo de investigación.

DECOMENDACIONES

- ✓ El manual no está actualizado, y este documento es muy importante en toda empresa o institución, por lo que se recomienda que, debe socializarse mínimamente una vez al año, para que los trabajadores sepan cuáles son sus funciones y responsabilidades en el puesto de trabajo.
- ✓ Realizar un programa de capacitación institucional de la UAJMS, con temas como responsabilidad del funcionario público, procesos de diagnóstico para la detección de errores y conflictos.
- ✓ Brindarle a cada funcionario participante en los programas de capacitación, un reconocimiento a través de un certificación por las capacitaciones en las que ha participado.
- ✓ Brindar reconocimiento al trabajador del año de acuerdo a su rendimiento en el puesto de trabajo, pero que considere el liderazgo y la empatía y apoyo para sus compañeros, esto también deberá estar en función a la antigüedad dentro de la institución.
- ✓ Se recomienda también, realizar un programa adicional de Coaching Institucional, o charlas motivacionales para mejorar adicionalmente el clima organizacional.
- ✓ Se recomienda también, realizar un programa de inducción a los nuevos empleados que ingresen a la secretaría, y hacerles un seguimiento para ver cómo se integran al equipo de trabajo, especialmente en los primeros tres meses de prueba, para verificar si se están adaptando a su entorno laboral.

- ✓ Uno de los factores que no se pudo profundizar en esta investigación fue justamente el análisis de la escala salarial, ya que es un tema muy sensible, y los trabajadores se rehúsan hablar de ello. Y los datos resultantes reflejan que es un factor importante de conflicto e insatisfacción, por lo que se recomienda solicitar una evaluación a nivel Rectoral para analizar ese asunto juntamente con la dirección de economía de la UAJMS.
- ✓ Se recomienda promover a nivel interno, de acuerdo a la experiencia que el funcionario va adquiriendo, las habilidades que va desarrollando y el liderazgo que tiene con el equipo de trabajo, independientemente donde desempeñó sus funciones.

