

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**

**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA**



**MEMORIA LABORAL**

**(ACTUALIZACION Y PRESENTACION DEL TRABAJO DE INTERVENCION)**

**ESTRATEGIA DE MOTIVACION LABORAL EN EL  
PERSONAL DE LA DIVISION DE GESTION  
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**

**Trabajo de intervención para obtener el Título de Licenciatura**

**POR: ADELAIDA MENDOZA VILLARROEL**

**TUTOR: MGS. CARDOZO GUTIÉRREZ LUIS ADRIÁN**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2021**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi mayor agradecimiento a mi amada Universidad Mayor San Andrés por ser la cuna de todas nuestras enseñanzas.

A los coordinadores Mgs. Nadia Duran, Lic. Eduardo Panozo, a mi tutor Phd. Adrián Cardozo que apoyaron y compartieron sus conocimientos.

A mi compañera Mayra Viricochea, a mi amada familia a mi madrecita que recién partió a la gloria del Señor y sobre todo a Diosito.

## INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	3
1.1 DESCRIPCION DE LA INSTITUCION.....	3
1.2 IDENTIFICACION DE LA PROBLEMÁTICA .....	6
CAPÍTULO II PLANIFICACION DE LA INTERVENCION.....	8
2.1. DEFINICION DEL AREA.....	8
2.2 DISEÑO DEL PLAN DE ACCION CONFORME AL AREA DE INTERVENCION .....	8
2.2.1 PLAN DE ACCION.....	8
2.2.1.1 DIAGNOSTICO.....	8
2.2.1.2 OBJETIVO.....	8
2.2.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
2.2.1.4 ESTRATEGIAS DE INTERVENCION.....	9
2.2.1.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS.....	37
2.2.2. CRONOGRAMA.....	41
CAPITULO III RESULTADOS DE INTERVENCIÓN .....	46
3.1 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS.....	46
3.1.1 FASE DIAGNOSTICA.....	46
3.1.2 FASE DE ANALISIS- HALLAZGOS.....	48
3.1.3 FASE DE DISEÑO DEL PLAN MOTIVACIONAL.....	57
CAPITULO IV DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL.....	65
4.1. PLANTEAMIENTOS DE FUTUROS DESAFÍOS A NIVEL PROFESIONAL.....	65

BIBLIOGRAFIA.....69

ANEXOS

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1: Definición del área.....	8
TABLA 2: Descripción de la muestra.....	9
TABLA 3: Tabla de comparación de las Teorías de Motivación de contenido.....	23
TABLA 4: Conceptos de motivación.....	32
TABLA 5: Resultado de las entrevistas realizadas.....	49
TABLA 6: Necesidades de protección y de seguridad.....	50
TABLA 7: Necesidades sociales y de pertenencia.....	51
TABLA 8: Necesidad de autoestima.....	53
TABLA 9 : Necesidades de autorealizacion .....	55

## **INDICE DE GRAFICOS**

GRAFICO 1: El proceso de motivación.....	12
GRAFICO 2: La Pirámide de Maslow.....	17
GRAFICO 3: Comparación de satisfactores e insatisfactores.....	18
GRAFICO 4: Motivar con el modelo de flujo.....	30
GRAFICO 5: Resultado encuesta.....	56

## **INDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1: ORGANIGRAMA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

ANEXO 2: ORGANIGRAMA VICERRECTORADO

ANEXO 3: MODELO DE ENCUESTA

## **RESUMEN**

El presente trabajo de intervención Estrategia de Motivación Laboral en el Personal de la División de Gestiones Universidad Mayor de San Andrés es un programa de motivación laboral que apela al mejoramiento de las labores de cada uno de los colaboradores para lograr generar resultados que beneficien a cada uno de los usuarios del servicio que prestan en el departamento de Gestiones.

La motivación laboral es una herramienta que se desprende de la variedad de programas que pueden ser aplicados y utilizados dentro de las instituciones pero que se encarga única y exclusivamente a intensificar los fundamentos intrínsecos de los colaboradores para el mejoramiento del desempeño en sus cargos.

Son herramientas esenciales para el mejoramiento del funcionamiento de las organizaciones, en ocasiones las instituciones también hacen uso de herramientas que son funcionales para el fortalecimiento del desempeño de las mismas.

Se recomienda que se tenga en mente siempre una visión a futuro y mediante la implementación de la propuesta, desarrolle una estrategia de motivación de nivel corporativo, la cual entusiasme a los empleados para el futuro de la organización y les aliente a sentirse identificados con la misma y por ende lograr tanto la satisfacción personal como organizacional.

Palabras clave: Estrategia, motivación laboral, personal.



## **ABSTRACT**

The present work of intervention Labor Motivation Strategy in the Personnel of the Management Division of the Universidad Mayor de San Andrés is a work motivation program that appeals to the improvement of the work of each of the collaborators to achieve generating results that benefit each one of the users of the service they provide in the Management department.

Work motivation is a tool that emerges from the variety of programs that can be applied and used within the institutions but that is solely and exclusively responsible for intensifying the intrinsic foundations of the collaborators for the improvement of performance in their positions.

They are essential tools for improving the functioning of organizations, sometimes institutions also make use of tools that are functional for strengthening their performance. It is recommended that you always keep a vision for the future in mind and by implementing the proposal, develop a corporate-level motivation strategy, which excites employees for the future of the organization and encourages them to feel identified with it. and therefore achieve both personal and organizational satisfaction.

Keywords: Strategy, work motivation, personal.

## **INTRODUCCIÓN**

La intervención fue desarrollada dentro de la División de Gestiones, área que es dependiente del Vicerrectorado de la Universidad Mayor de San Andrés.

El personal es el factor más importante para realizar una estrategia de motivación laboral, se deben dirigir todos los esfuerzos hacia el desarrollo laboral y personal, para satisfacer las necesidades y con ello lograr autorrealización laboral.

La evaluación motivacional de los funcionarios puede llegar a ser un gran apoyo en cuestiones de querer conocer qué es lo que se debe hacer para que el personal fluya más en su trabajo, pues cada persona tiene motivaciones innatas, así como también con el paso del tiempo va adquiriendo otras, con distintas finalidades, a esto es a lo que llamamos perfil motivacional, el saber hacia dónde va dirigida su motivación.

La motivación primordial de un trabajo no solo es el sueldo como otros piensan, dejando de lado otros factores igual de importantes, tales como la retribución verbal, los ascensos, las amistades formadas entre los compañeros de trabajo y la incentivación a nuevas ideas, factores que a la larga hacen que el funcionario pueda desarrollarse de mejor manera otorgando buenos resultados en su labor, es por eso que se rescata la teoría de McClellan que nos habla de tres necesidades en el trabajo. Estas necesidades son las que orientan la motivación hacia el logro, el poder o la afiliación. Para el caso de esta investigación, nos parece de gran importancia poder conocer hacia dónde está orientada la motivación que tienen los funcionarios.

Para llevar a cabo dicha estrategia de motivación laboral se pretende conocer las percepciones del personal frente a su trabajo, y de esta manera lograr determinar su grado de satisfacción en la Unidad para analizar de donde se derivan las situaciones de conflicto, rotación de personal, ausentismos, avance de trabajo, estrés, entre otros. Por lo anterior la implementación de motivación laboral permitirá generar sentido de pertenencia en el personal y con ello alcanzar mayor productividad.

Esta intervención se encuentra relacionada con la Psicología del Trabajo y Psicología Social, donde se desarrollan las Teorías motivacionales en el trabajo y el comportamiento de los individuos en el entorno laboral.

En estas asignaturas se adquieren conocimientos sobre las distintas teorías sobre el comportamiento del personal en su entorno laboral, a través del estudio de sus necesidades, de su motivación en el trabajo o elementos que les conducen a estar motivados en el desarrollo de sus tareas, las respuestas que ofrecen a determinadas situaciones, los riesgos psicosociales a los que están expuestos en su entorno laboral (estrés, frustración.....), la influencia de los líderes y los diferentes tipos de líderes, el comportamiento los grupos de trabajo, la organización de la unidad, los antecedentes históricos o influencias teóricas en este campo.

Esta investigación se distribuye en un total de tres capítulos, en el capítulo I se encuentra descrita el contexto institucional, descripción de la institución, identificación de la problemática. Durante el capítulo II, planificación de la intervención definición del área, diseño del plan de acción, diagnostico, objetivos, estrategias técnicas e instrumentos y actividades, cronograma. Finalmente, capítulo III, resultados de la intervención descripción de los resultados y análisis.

## **I. CONTEXTO INSTITUCIONAL**

### **1.1 Descripción de la Institución Marco Institucional de la U. M. S. A.**

#### **Antecedentes de la Universidad Mayor de San Andrés**

La Universidad Mayor de San Andrés, fue creada por Decreto Supremo del 25 de octubre de 1830 con el nombre de Universidad Menor de San Andrés de La Paz, durante la presidencia del Mariscal Andrés de Santa Cruz inaugurando sus actividades el 30 de noviembre de 1830. Un año más tarde por Ley de la Asamblea Constituyente, alcanzó el grado de Universidad Mayor de San Andrés de La Paz de Ayacucho.

El primer Cancelario de la Universidad fue José Manuel Gregorio Indaburo (1832 al 1841) y el primer consejo universitario presidido por Indaburo, estuvo compuesto por Don José Manuel Loza, Crispín Diez de Medina, Manuel José de Asín, Juan de la Cruz Cisneros, Eusebio Gutiérrez y Avelino Murgia.

En los antecedentes de la Universidad Mayor de San Andrés de La Paz, se detallan los siguientes períodos:

- Desde la fundación 25 de octubre de 1830, hasta la revolución de junio de 1930.
- La Universidad semi - autónoma a autárquica desde la revolución (junio de 1930) hasta el Rectorado de Don Héctor Ormachea Zalles (junio 1936).
- La Universidad plenamente autónoma desde junio 1936, hasta nuestros días.

En el Estatuto Orgánico de la Universidad Mayor de San Andrés Art. 1º Señala la NATURALEZA. “La Universidad Mayor de San Andrés, indicando que es una Institución de Educación Superior, Autónoma y Gratuita que forma parte de la Universidad Boliviana, en igual jerarquía que las demás universidades, en el sentido establecido por la Constitución Política del Estado (artículos 185 al 187), el acta de constitución de la Universidad Boliviana y el Estatuto Orgánico”.

## **Aspecto Legal e Institucional**

La base de su constitución es la organización democrática y la decisión soberana de la comunidad universitaria compuesta por docentes y estudiantes, quienes en forma paritaria conforman todas las instancias de decisión y de gobierno universitario.

### **Misión y Visión Institucional**

La **Misión** de la Universidad Mayor de San Andrés es: “Formar profesionales idóneos de reconocida calidad y excelencia académica, con conciencia crítica y capacidad de crear; adaptar, transformar la ciencia y la tecnología universal para el desarrollo y progreso nacional; promover la investigación científica y los estudios humanísticos; difundir y acrecentar el patrimonio cultural, así como contribuir a la defensa de la soberanía del país”.

La **visión** de la Universidad Mayor de San Andrés, “...satisface la demanda de profesionalización de alta calidad de los sectores urbano y rural de Bolivia. Muestra a la sociedad los resultados de su investigación y participa activamente en la solución de los problemas de su entorno. Evidencia su compromiso de interacción social sosteniendo la prestación de servicios especializados, convirtiéndose en referente académico y social de la Región Andina”, se caracteriza por:

- Contribuir en la creación de una conciencia nacional, partiendo del conocimiento de la realidad de la dependencia, opresión y explotación del país, en la perspectiva de su integración y de libre determinación nacional.
- Formar profesionales idóneos en todas las áreas del conocimiento científico, humanístico, tecnológico y cultural que respondan a las necesidades de desarrollo nacional y estén dotados de conciencia crítica.
- Asimilar, crear y desarrollar la ciencia y la tecnología mediante la investigación objetiva de la realidad para su transformación.
- Identificar el quehacer científico – cultural con los intereses populares, integrándose a ellos en la lucha por la liberación nacional.
- Organizar y mantener institutos destinados al desarrollo cultural, técnico y social de los trabajadores.

## **Objetivos de la Universidad Mayor de San Andrés**

Los objetivos de la Universidad Mayor de San Andrés son los siguientes:

- a) Planificar y coordinar las actividades Académicas de Investigación científico técnicas y de Interacción Social, para establecer un sistema orgánico de la educación superior del país.
- b) Contribuir a la elaboración de planes y mejoramiento universitario económico y promoción social, para superar las actuales condiciones nacionales y regionales, en relación con la política y cultura del país.
- c) Crear las condiciones para la investigación y el análisis científico de la realidad boliviana, promoviendo la más amplia libertad académica.
- d) Propender a la información científica y humanística del profesional, con un profundo sentido social e histórico.
- e) Investigar, enriquecer y desarrollar la cultura nacional popular en todas sus manifestaciones.
- f) Defender los recursos humanos y naturales del país.
- g) Promover el perfeccionamiento pedagógico, científico y profesional del docente universitario.
- h) Contribuir a la planificación y formulación de políticas para la integración social, como medio de identificar la universidad con el público.
- i) Cumplir su misión social, fundamentalmente a través de la interacción social, como medio de identificar la universidad con el pueblo.
- j) Asumir la defensa de los principios básicos que inspiran y sustentan la existencia de la universidad boliviana, así como organizar la acción conjunta de las universidades, en caso de amenaza o de intervención al régimen de la autonomía.
- k) Fortalecer los vínculos de las Universidades Bolivianas con las de América Latina y con todas las universidades y centros culturales del mundo.
- l) Generar ingresos propios, captar recursos y distribuirlos, para fomentar el crecimiento de las Universidades del Sistema.

## **Estructura Organizacional de la Universidad Mayor de San Andrés**

La estructura orgánica de la Universidad Mayor de San Andrés en orden de jerarquía está determinada son los siguientes:

### **A NIVEL NACIONAL**

Congreso Nacional de Universidades. Conferencia Nacional de Universidades.

### **A NIVEL LOCAL**

Congreso de la UMSA

Asamblea General Docente Estudiantil (AGDE), en sus dos modalidades: Directa o extraordinaria

De delegados Honorable Consejo Universitario (HCU) Comité Ejecutivo del HCU

Autoridades universitarias, Rector y Vice-Rector **Division Gestiones Admisiones y registros dependencia** Vicerrectorado

## **Misión**

Coadyuvar en el cumplimiento de la actividad académica de la Universidad Mayor de San Andrés viabilizando y gestionando políticas y disposiciones referidas al Régimen Académico Estudiantil, contribuyendo al desarrollo académico con eficiencia, calidad y transparencia.

## **Visión**

Brindar servicios con calidad y eficiencia administrativa, con la implementación de políticas, reglamentos y procedimientos automatizados integrados que garanticen la gestión y administración de los procesos inherentes a las funciones de la unidad, con la coordinación permanente con Unidades Académicas y Administrativas y la realización de trámites con el registro, seguimiento y control oportuno.

## **Función principal de la unidad**

Viabilizar procesos de Administración Académica, referidos al Régimen Estudiantil, de acuerdo a normas vigentes, requisitos, programación y calendarios académicos e internos y otros previstos por instancias superiores y Carreras.

## **1.2 Identificación de la problemática**

Ante la situación económica que se vive actualmente en el país, se podría considerar que el trabajo sólo se concibe únicamente como la fuente económica para satisfacer solo las

necesidades básicas de cualquier individuo, y que el individuo con ello se sentirá satisfecho debido al clima de incertidumbre sobre la estabilidad económica y de empleo. El personal motivado por la unidad, aportará mayor productividad, y la consecución de sus objetivos individuales, así como los objetivos generales de la universidad; existirán diferentes factores para conseguir la motivación adecuada del personal.

La motivación es lo que impulsa al individuo a realizar una determinada actividad o a responder con un comportamiento u otro ante una situación concreta.

La motivación laboral será la fuerza que estimule al funcionario para conseguir satisfacer sus propias necesidades y alcanzar unos objetivos a través del desarrollo de su trabajo.



## **CAPITULO II. PLANIFICACION DE LA INTERVENCION**

Se presentará Trabajo de intervención titulado “Estrategia de motivación laboral en el personal de la División de Gestiones Universidad Mayor de San Andrés”

### **2.1 Definición del área**

**TABLA 1**

<b>AREA</b>	<b>POBLACION</b>	<b>TIPO DE INTERVENCION</b>
Psicología social	Personal de la división Gestión Universidad Mayor de San Andrés.	Metodología de intervención social, encuestas, charlas

### **Elaboración propia**

#### **Diseño del plan de acción conforme al área de intervención**

##### **2.1.1 Diseño plan**

##### **2.2.1.1 Diagnóstico**

El método empleado para conocer las necesidades de los funcionarios, fue el de hacer una encuesta al personal, en la cual se les pregunto sobre los talleres que deseaban tener, encontrando un porcentaje alto, en el que se pedían talleres o charlas relacionadas con el estrés, siendo esto un llamado de los funcionarios, ya que viven el estrés laboral, como algo que los sobrepasa y desean que se intervenga.

Por otra parte, el diseño de nuestra investigación combina el recurso a técnicas cuantitativas (encuesta).

##### **2.2.1.2 Objetivo**

Elaborar un programa motivacional para mejorar la calidad de trabajo de los funcionarios en el Departamento de Gestiones en la Universidad Mayor de San Andrés.

##### **2.2.1.3 Objetivos específicos**

- Evaluar las condiciones con respecto a la motivación laboral en el personal de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés.
- Determinar los elementos que influyen en la motivación laboral.
- Diseñar actividades y estrategias para mejorar la motivación acorde a las necesidades detectadas en el personal de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés.

#### **2.2.1.4 Estrategias de intervención**

##### **Tipo de investigación**

En esta intervención se ha utilizado una metodología no experimental para buscar las características que describen a una determinada población.

##### **Unidad de análisis**

La unidad de análisis está centrada en personal 7 mujeres y 8 varones

##### **Descripción de la muestra.**

**Tabla 2.**

Sector	Ocupación	Nº
Division gestiones	Jefe	1
División gestiones	técnicos	10
División gestiones	secretaria	1
División gestiones	auxiliar	2
División gestiones	mensajero	1
TOTAL		15

##### **Elaboración propia**

Metodología social- intervención en crisis

En la metodología de intervención social se tendrá en cuenta la intervención en crisis de

la cual nos habla Josep Blanch que como estrategia propone una intervención interdisciplinaria, directiva, polivalente, próxima al contexto emergencia del problema a un doble nivel;

Los cuales son: individual: que es la modificación de las percepciones sobre desajustes entre las demandas situacionales y los recursos personales, tratamientos emocionales, fisiológicos, cognitivos, conductuales y psicosociales, refuerzo de los recursos personales para afrontar eficazmente la presión del entorno socio laboral;

Y la segunda ambiental (eventualmente) que son rediseñando elementos de la cultura y del clima organizacionales, reestructuración de pautas de interacción social hacia adentro y hacia fuera de la organización, optimización de redes y organizacionales de apoyo. (Josep María Blanch, 2003)

Ciertas transiciones, situaciones personales y socio laborales que pueden ser producidas súbitamente, sin previo aviso, lo cual se da altos riesgos de estrés laboral, esta modalidad de actuación apunta a paliar los potenciales efectos de unas reacciones transitorias de estrés laboral y prevenir su impacto negativo posterior en personas y grupos afectados, que permanecerán en un estado de vulnerabilidad social. (Josep María Blanch, 2003)

Con lo anterior, se dice que el objetivo, es crear, mantener, reforzar las oportunidades y medios socio-estructurales de control o cambios en las situaciones y subjetiva, tratando de ajustar las percepciones, valoraciones, aspiraciones, expectativas e intenciones subjetivas en la línea correspondiente. (Josep María Blanch, 2003).

### **Antecedentes de la motivación laboral**

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos provoco una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación del personal.

Para apaliar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses del personal. En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantearse la importancia del bienestar de los y se inició la legislación sobre las condiciones laborales.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a

tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del funcionario y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un funcionario que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y, además, podría generar un buen clima laboral.

A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué busca el personal cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis era conseguir que el personal se sintiera realizado como persona mediante el desempeño de su trabajo dentro de la universidad.

### **Factores que favorecen la motivación laboral**

Lo primero es resaltar que la conducta humana está orientada a alcanzar unos objetivos, así se comprenderá mejor los factores que favorecerán la motivación en el trabajo; es decir, el funcionario que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la universidad, ya que los objetivos habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un funcionario puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social.

Además, los elementos motivadores del personal van evolucionando a lo largo del tiempo según el funcionario va cubriendo sus necesidades y deseos.

Para motivar al personal habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo. Evidentemente, las metas u objetivos de un funcionario en un país desarrollado son radicalmente diferentes a las de un funcionario en un país en vías de desarrollo.

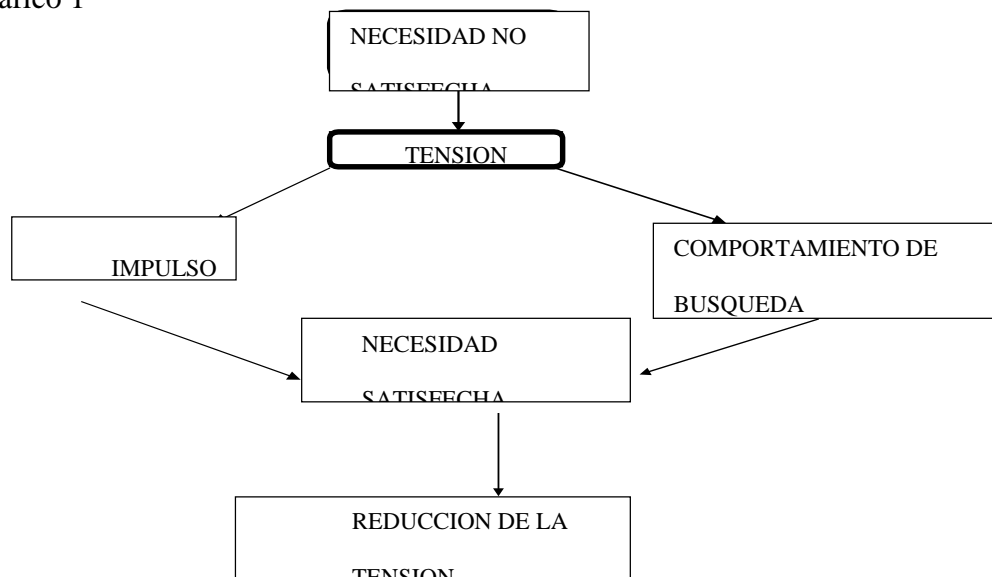
La personalidad y las necesidades de los funcionarios son los principales factores que los directivos deben valorar para conseguir garantizar la motivación de su personal.

Podemos concretar que, para el personal, las principales fuentes de motivación externa son las siguientes:

- ✓ La retribución económica. Aunque, en ocasiones, a medida que un funcionario va elevando su estatus económico, comienza a disminuir la importancia que le da al dinero.
- ✓ Por lo que podemos afirmar que el dinero no va a motivar de igual manera a un funcionario que tenga sus necesidades básicas o primarias cubiertas que a un funcionario que las necesita cubrir.
- ✓ El reconocimiento dentro de la universidad. Un reconocimiento continuo al funcionario podrá dejar de ser motivador, el reconocimiento deberá ser proporcional al trabajo que se desarrolle.
- ✓ La responsabilidad sobre el trabajo. Deberá corresponder con la formación y las capacidades que el funcionario posea.
- ✓ El reconocimiento social. Es una gran fuente de motivación, y en ocasiones una fuente de motivación superior al dinero, que el desarrollo de un trabajo sea valorado y reconocido por la sociedad.

El proceso de motivación puede simbolizarse de la siguiente manera:

Gráfico 1



## **El clima laboral**

El clima laboral es el conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral va influir directamente en el grado de satisfacción y motivación del personal y, por ello, en la productividad de la división y en la consecución de sus objetivos.

El clima laboral depende de una diversidad de factores:

- Los procedimientos de los directivos o gerentes.
- El comportamiento del personal, desde el desarrollo de su trabajo como en las relaciones con sus compañeros y con la división.
- Las características del lugar en el que se desarrolla el trabajo: temperatura, iluminación, mobiliario, ergonomía, etc. Cada vez se invierte más capital en conocer y mejorar el clima donde se desarrolla el trabajo, debido a que tiene una relación estrecha con la satisfacción, motivación y el rendimiento del personal.

## **Riesgos psicosociales derivados del clima laboral**

En las últimas décadas el ambiente laboral ha experimentado una gran transformación, las nuevas exigencias del trabajo han originado la aparición de nuevos riesgos denominados psicosociales. En los últimos años estos riesgos laborales están siendo estudiados y se está creando un posicionamiento legislativo buscando la protección del personal.

El acoso laboral o mobbing, se puede definir, como la presión y el maltrato psicológico en el ámbito del trabajo ejercido por una persona o por varias personas hacia un funcionario, de forma directa o indirecta, de forma sistemática y durante un periodo de tiempo prolongado.

La finalidad del mobbing es degradar la seguridad y autoestima de un funcionario para conseguir que abandone su puesto de trabajo.

El síndrome de burnout se produce cuando el funcionario sufre una sobresaturación de tareas.

El funcionario que sufre el síndrome de burnout no es capaz de conseguir realizar todo su trabajo, lo que le va a producir insatisfacción e inseguridad. Este síndrome lo sufren más las mujeres que los hombres, ello es debido a que, en la mayoría de los casos, las mujeres

a parte de su trabajo también soportan la carga de las obligaciones familiares y domésticas.

Las principales causas de este síndrome responden a la falta de recursos por parte del funcionario para hacer frente a lo que se exige de él.

Esta sobresaturación de tareas produce un estado de tensión que terminará convirtiéndose en crónico y provocará cambios de conducta en el funcionario que lo padece.

Un problema añadido a este síndrome es que el funcionario que lo padece tiende a negarlo, ya que para el funcionario es un fracaso profesional personal.

Los factores más importantes que motivan al personal de la unidad son:

- Capacitación: programas de capacitación interna y externa que manejen las compañías que cuenten con el objetivo de dar mayores herramientas a sus equipos de trabajo.
- Capacitación de las relaciones con sus superiores: estas relaciones deben llevarse de la mejor forma, buscando diálogos equiparados, dejar expresar al personal sus opiniones, ideas y sugerencias que van a contribuir de manera directa o indirecta a la consecución de los objetivos de la universidad.
- Oportunidades de ascenso y promoción: para el personal es importante poder alcanzar metas y expectativas dentro de la universidad, que exista un plan de carrera que les permita crecer personalmente y profesionalmente en la universidad.
- Retos profesionales: la existencia de retos profesionales promueve innovar, que el funcionario pueda crecer en su cargo y su trabajo sea dinámico.
- Retos profesionales. Ambiente laboral: un ambiente atractivo, que permita al funcionario desenvolverse con libertad y seguridad en un entorno de trabajo, es primordial para el personal. Así como que su trabajo les genere y les permita compartir sus conocimientos profesionales.
- Reconocimiento de sus logros: El personal busca ser reconocido y valorado por el desarrollo efectivo de sus tareas, motivándoles a continuar buscando mejores resultados y estimulándoles para la consecución de los objetivos marcados.
- Conciliación entre la vida familiar y laboral: conseguir el equilibrio entre la vida laboral y personal propicia mayor productividad, mejores resultados, mayor

rendimiento para la unidad, y una mejor calidad de vida y mayor compromiso del personal.

- Conectividad: las fuerzas de trabajo que se conectan entre sí, aumentan la productividad y el compromiso.

### **Teorías de la motivación**

Las teorías de motivación están centradas en el descubrimiento de diversos elementos o estímulos que incidan en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación. Se pueden distinguir dos tipos de motivación, en función del objeto de estudio que quieren conseguir:

- Teorías de contenido. Estudian los elementos que motivan a las personas.
- Teorías de proceso. Se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc.

Desde el punto de vista temporal, las primeras teorías que se desarrollaron fueron las de contenido.

A parte de las teorías contempladas en esta clasificación también se desarrollan en este estudio las siguientes teorías: Teoría de Katz y Kahn: la motivación del comportamiento organizacional; Teoría del Hombre Complejo de Shein; el Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi, Teoría de Skinner: teoría del reforzamiento; y por último, la teoría motivacional que está en la actualmente en auge, la Teoría del logro de metas, que está presente en los últimos estudios e investigaciones sobre la motivación en el entorno de trabajo.

### **Teorías de contenido**

Las teorías de contenido están centradas en la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de elaborar las tareas y la energía y el entusiasmo con la que se desarrollan. Así consiguen analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con la actuación del personal en su entorno laboral. Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

➤ Maslow. Teoría de la jerarquía de necesidades.

➤ Herzberg. Teoría bifactorial.



➤ McClelland. Teoría de las necesidades aprendidas.

➤ Teoría de Jerarquía de Alderfer.

### **Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades (1954)**

En su obra basada en la motivación y la personalidad, Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.

- Jerarquía de necesidades de los individuos según la teoría de Maslow.
- Las necesidades jerarquizadas que Maslow ubica en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:
- Necesidades básicas. Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.
- Necesidades de seguridad. Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.
- Necesidades de relación social. Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- Necesidades de ego o estima. La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- Necesidades de autorrealización. También se denominan necesidades de auto actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Según Maslow, es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala.

Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de

superación es intrínseco al ser humano. Como se presenta gráficamente a continuación.

GRAFICO 2



Nota: La Pirámide de Maslow, llamada también Pirámide de las Necesidades Humanas o “La zanahoria” (The Carrot), es una teoría psicológica que jerarquiza los distintos aspectos de las necesidades del ser humano

### **Herzberg: Teoría bifactorial (1966)**

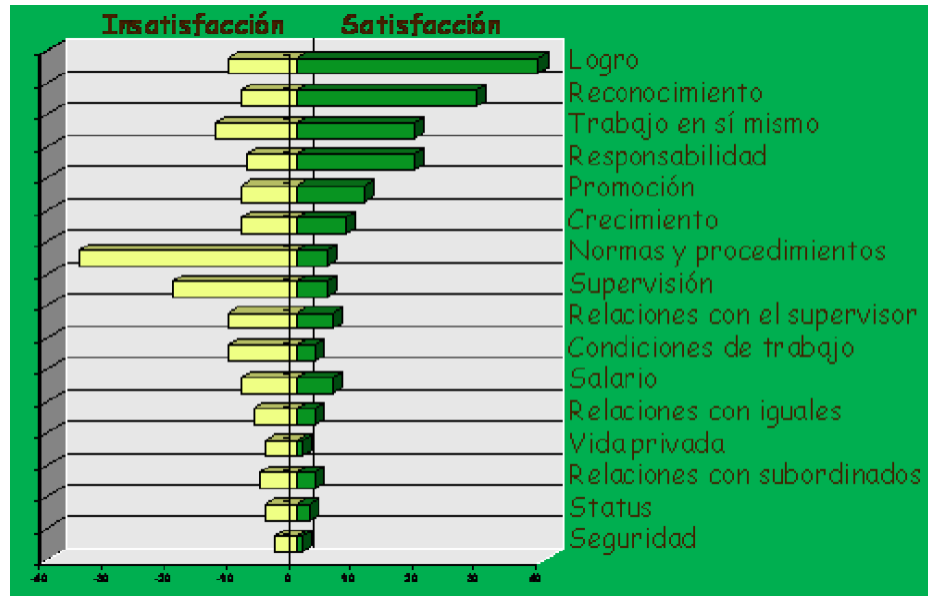
Dicho autor se basa en dos factores relacionados con la motivación:

- Factores de higiene, asociados a la insatisfacción.
- Factores motivadores, asociados a la satisfacción.

Su teoría está basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona.

El psicólogo Herzberg investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto?” Se llevaron a cabo 12 investigaciones que afectaban a las actitudes hacia al puesto, solicitaba a los entrevistados que describieran con detalle las situaciones en las que raramente se sentían bien y mal en su puesto de trabajo. En la siguiente figura se muestran los factores reportados en estas investigaciones:

GRAFICO 3



Nota: Comparación de satisfactores e insatisfactores

A partir de la información tabulada, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal.

En cuanto a los factores de higiene vienen dados en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo aspectos externos al mismo. Todos ellos están asociados a la insatisfacción.

Entre otros se pueden citar:

- Las condiciones de trabajo.
- Los sueldos y salarios.
- La relación con los compañeros y jefes.
- La cultura de la universidad.
- Las normas que rigen el trabajo diario.
- La seguridad en el entorno laboral.
- La privacidad.

Por otro lado, se encuentran los factores motivadores que se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que se consideran internos al mismo.

Como se ha señalado con anterioridad, son la principal causa de satisfacción laboral.

Herzberg enumera los siguientes factores, encuadrándolos en la tipología de motivadores:

- El reconocimiento.
- Las responsabilidades.
- El crecimiento personal en el trabajo.
- El progreso y el logro.
- El trabajo.

Herzberg afirma que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan a la insatisfacción. Pero la supresión de dichos factores puede mejorar las condiciones laborales, pero no aseguran la motivación en el trabajo.

Por tanto, que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción laboral del personal, ya que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su propia satisfacción en el puesto de trabajo.

En definitiva, aunque una persona tenga un salario muy elevado, si no se siente identificada con el trabajo que realiza, no se sentirá motivada y tenderá a sentirse frustrada.

La teoría de la motivación-higiene tiene detractores y críticas, entre las que se incluyen las siguientes:

1. El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado por su metodología. Cuando el desarrollo es bueno o la consecución de objetivos es buena, los individuos interiorizan el éxito como suyo, pero cuando el desarrollo de la tarea es malo o no se consiguen los objetivos los individuos exteriorizan el fracaso.
2. Se cuestiona la confiabilidad de la metodología de Herzberg. Ya que los calificadores deben formular interpretaciones objetivas, aunque es posible que puedan desvirtuar los resultados interpretando una respuesta de una forma distinta o tratar una respuesta similar de distinta forma.
3. Esta teoría solo proporciona una explicación de la satisfacción en el puesto.
4. No se utilizó una medida global de la satisfacción, es decir, a un individuo le puede no gustar una parte de su puesto, pero aun así puede pensar que su puesto de trabajo

es aceptable.

5. La teoría pasa por alto las variables situacionales.
6. Herzberg supone una relación entre la satisfacción y la productividad. Sin embargo, utilizó una metodología de investigación dirigida solamente a la satisfacción y no a la productividad.

### **McClelland: Teoría de las necesidades aprendidas (1965)**

La teoría de McClelland dispone que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural. Por ello existirán personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos donde han vivido durante tiempo. McClelland define motivador a aquella necesidad o necesidades que van a determinar la forma de comportarse de una persona.

Las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores diferenciados:

- Motivador de afiliación. Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita ser parte de un grupo, y así sentir la estima de otros y tener su aprecio. A plazo largo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores.
- Motivador de logro. Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen. En la investigación de McClelland del factor motivador de logro, encontró que la diferencia se centraba en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas. Estos individuos buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de proponer soluciones a los problemas que existen, situaciones en las que pueden obtener una retroalimentación inmediata sobre de su desempeño, con el fin de conocer si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes; no obstante a estos individuos les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además, estos individuos motivados hacia el logro consiguen evitar las tareas no

muy fáciles o muy difíciles. Al superar barreras o impedimentos para la consecución de sus objetivos, necesitan o desean sentir que el resultado de su desempeño, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones.

- **Motivador de poder.** Él es deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado. El poder personal se desarrollará cuando se trate de influir o controlar a las personas, y el poder socializado se desarrollará cuando se utilice el poder para conseguir el beneficio de la universidad o de su equipo poder para beneficio de su equipo y de la universidad.
- **Motivador de la competencia.** El deseo de la persona de obtener los mejores o máximo resultados en las tareas que desarrolla, y así conseguir diferenciarse de los demás personal que ocupan su mismo puesto.
- Esta teoría tiene mucha utilidad en selección de personal y en promoción laboral, ya que los distintos tipos de motivación del personal van a determinar sus distintas expectativas laborales.

### **Teoría de Jerarquía de Alderfer.**

El autor Clayton Alderfer consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La Teoría ERC se le llama a su jerarquía de Maslow remodelada.

En el estudio de Alderfer se plantean tres grupos de necesidades primarias:

- Necesidades de existencia
- Necesidades de relaciones
- Necesidades de crecimiento

El grupo de las necesidades de existencia abarca las necesidades que tenemos los individuos de satisfacer nuestros requerimientos básicos derivados de la existencia material. En este grupo Alderfer incluye los niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades, comprende las necesidades que el individuo tiene de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y los deseos de

status exigen la interacción con otras personas, para poder satisfacerlos, y en este caso coinciden con el nivel de Maslow de las necesidades sociales y el nivel de ego o de la estima.

El tercer grupo incluye las necesidades de crecimiento, que se encuadran en el deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el nivel de estima y el nivel de autorrealización de la pirámide de Maslow.

En la teoría de ERC de Alderfer sustituye las cinco necesidades que establece Maslow por tres necesidades. Además, la teoría de Alderfer muestra dos diferencias más:

- Que al mismo tiempo puede estar en operación más de una necesidad.
- Que, si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, puede incrementarse el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow se distribuye en la progresión rígida en distintos niveles, en cambio, en la teoría ERC no se caracteriza por una jerarquía rígida o estática en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, para poder intentar cubrir una necesidad del nivel superior.

La teoría ERC además abarca una dimensión de frustración-regresión. En el modelo de Maslow se planteaba que un individuo permanecería en determinado nivel de una necesidad hasta que esta necesidad quedara completamente satisfecha al contrario que en la teoría ERC. En la teoría de Alderfer se expone que cuando en un nivel de necesidad de orden superior es frustrado, se incrementa el deseo del individuo para poder satisfacer la necesidad de un nivel inferior.

Por ejemplo, la imposibilidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede aumentar el deseo de obtener más rentas económicas o mejores condiciones en el desarrollo de su trabajo. Por lo que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad de un nivel inferior.

En comparación de ambas teorías podemos concluir que, tanto la teoría ERC como la teoría de Maslow, argumentan que las necesidades satisfechas de nivel inferior van a inducir al individuo al deseo de satisfacer necesidades de nivel superior. Pero la teoría ERC se amplía al considerar que las necesidades múltiples pueden coexistir en el mismo tiempo como motivadores y la frustración que se produce al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede provocar la regresión a una necesidad de nivel inferior.

Para finalizar, la teoría ERC ensalza el conocimiento que existe de las diferencias individuales entre los individuos. Podemos señalar que elementos como los antecedentes familiares, la educación y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o el nivel jerárquico que tiene un conjunto de necesidades para un individuo determinado. Los hechos demuestran que individuos de diferentes culturas pueden clasificar de forma distinta las categorías de necesidades.

Diversos estudios apoyan la teoría ERC, pero también hay muestras que en algunas organizaciones esta teoría no resulta válida. Pero en general, la teoría ERC está representando una versión más acertada de la jerarquía de necesidades de los individuos que la que desarrolla el modelo original de Maslow.

**Tabla 3**

**Tabla de comparación de las Teorías de Motivación de contenido.**

<b>Categorías de Maslow (Jerarquías)</b>	<b>Categorías de Alderfer</b>	<b>Necesidades de McClelland</b>	<b>Factor de Herzberg  (Jerarquía implícita)</b>
Nivel 1: Necesidades fisiológicas	Necesidades de existencia		Condiciones de trabajo



---

Nivel 2:

Necesidades de  
seguridad (materiales)

Necesidades de  
seguridad  
(impersonales)

Poder

Salarios y  
beneficios

Nivel 3:

Necesidad  
es de  
relación

Necesidades de  
afiliación, amor y  
necesidades  
sociales.

Afiliación

Compañeros de  
trabajo

Nivel 4:

Necesidades de  
autorrealización  
(retroalimentación  
por los demás)  
Auto estimación  
(Actividades que  
se confirman a sí  
mismas)

Necesid  
ades De  
Crecimi  
ento

Logro

Reconocimiento

Responsabilidad  
de proceso

Nivel 5:

Autorrealización

Interés del  
trabajo

Nota: En esta tabla observamos más claramente las diferencias existentes entre las distintas teorías motivacionales de contenido.

**Teorías de proceso**

Las teorías de proceso tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, este proceso de motivación estudiado desde las expectativas del funcionario, la finalidad que persigue y la justicia laboral. Destacan las teorías desarrolladas por los siguientes autores:

- Vroom. Teoría de la expectativa.
- Locke. Teoría de la finalidad.
- Adams. Teoría de la equidad o justicia laboral.

### **Vroom: Teoría de la expectativa (1964)**

Vroom considera que la motivación de un funcionario en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos. La teoría de Vroom se centra en la percepción subjetiva que tiene el funcionario sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de un determinado resultado.

En palabras de Vroom: “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”.

Pero se debe tener en cuenta, que el resultado final no solo dependerá del esfuerzo realizado por el funcionario en la realización de sus tareas, además influyen variables externas al funcionario que no puede controlar. Por ello, el personal se esfuerza en trabajar de determinada forma con la expectativa de conseguir alcanzar unos resultados.

El esfuerzo que desarrolla un funcionario en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo

atractivas que le sean.

### **Locke: Teoría del establecimiento de metas (1968)**

El autor Locke afirma que la motivación que el funcionario desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. Actualmente, esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite poder concretar o definir los objetivos que se corresponden al personal y convencerles para que los acepten y desarrollen su trabajo para conseguirlos, para ello deberán adecuar dichos objetivos a las características particulares de cada individuo según sus habilidades, conocimientos y actitudes.

### **Adams: Teoría de la equidad o justicia laboral (1963) Otras teorías**

Dentro del ámbito de la motivación laboral existen una gran diversidad de teorías, de las se desarrollan en este estudio las más relevantes, a parte de las teorías de contenido y proceso, se desarrollan en este estudio las siguientes:

- Teoría de Katz y Kahn: la motivación del comportamiento organizacional
- Teoría del Hombre Complejo de Shein
- Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi
- Teoría de Skinner: teoría del reforzamiento
- Teoría del logro de metas, actual.

### **La motivación del comportamiento organizacional**

Katz y Kahn (1966) proponen un modelo que tiene en cuenta tres tipos de variables analíticas:

- Los tipos de comportamiento que se requieren para el funcionamiento eficaz de la empresa u organización, para conseguir motivar a los individuos.
- Los distintos patrones motivacionales que pueden ser utilizados para conseguir las conductas necesarias para el contexto organizacional y su eficacia según los casos.
- Las condiciones que favorecen un tipo de motivación dentro de una universidad.

#### **a) Requisitos conductuales de la organización sobre los miembros**

Hay tres tipos básicos de comportamiento que son indispensables para que una 26

organización funcione y pueda cumplir eficazmente sus objetivos:

1. El ingreso y la permanencia de sus miembros en la organización. Se necesita que las personas quieran ser parte de la organización de forma rápida para poder cubrir los puestos libres y cubrir las nuevas necesidades de personal. Además, es interesante que los miembros se queden en la organización, ya que la rotación de puestos puede originar un coste elevado para la universidad y poco eficaz.
2. El desempeño de los roles asignados a cada miembro. Cada miembro debe desarrollar adecuadamente el rol que le ha sido asignado por la organización para conseguir cumplir los requisitos mínimos de cantidad y calidad que busca la organización.
3. La realización de una actividad innovadora y espontánea para la consecución de los objetivos de la organización. Este último trata sobre las acciones que no están especificadas en las percepciones del rol, pero facilitan la consecución de los fines que buscan las organizaciones. Las organizaciones no pueden controlar todos los comportamientos del individuo a través de las normas para la consecución de los objetivos. Por ello, la organización buscará que el individuo desarrolle conductas innovadoras que se ajusten a las distintas situaciones que se puedan producir, como las conductas de cooperaciones entre compañeros, las conductas de protección a la organización, las sugerencias que puedan tener los miembros para mejorar los procesos de producción o mantenimiento, auto entrenar a los miembros para que realicen mejor las tareas o mejorar su preparación para afrontar más responsabilidades, y otros muchos.
4. Todos estos tipos de comportamiento pueden ser motivados por diferentes impulsos y diferentes necesidades, por ello, los patrones motivacionales se adaptarán a cada tipo de comportamiento y según el contexto para poder ser lo más eficaces posibles.

#### **b) Tipos de patrones motivacionales**

Katz y Kahn (1966) diferencian tres patrones motivacionales distintos que pueden influir en el comportamiento organizacional.

El primero consiste en aceptar las percepciones del rol y las directrices y normas de la

organización, porque las directrices y normas emanan de la autoridad legítima de la organización y la imposición de sanciones para obligar al cumplimiento de normas. En este patrón no se tienen en cuenta la actividad que desempeña el individuo en la organización.

El segundo bloque de patrones motivacionales está caracterizado por las recompensas externas, y a su vez está dividido en cuatro tipos diferentes:

- Las recompensas se obtienen por el hecho de ser parte o miembro de la organización, se mejoran con la antigüedad y van destinadas a un grupo completo de miembros.
- Las recompensas se obtienen en función de las aportaciones y méritos que realiza el individuo en la organización.
- Los reconocimientos de los superiores, directivos, gerentes o supervisores, por determinadas actitudes esos comportamientos del miembro o del grupo de miembros.
- El reconocimiento y la aprobación social que el miembro recibe por realizar determinados comportamientos en la organización de parte de miembros de su grupo o de la universidad.

El último bloque de patrones motivacionales engloban los patrones basados en la motivación de carácter intrínseco, por ejemplo: la satisfacción de un miembro cuando realiza adecuadamente el desarrollo del rol que tiene asignado, y a través de ello puede expresarse y autorealizarse, identificándose con el propio trabajo.

### **c) Consecuencias de los diferentes patrones motivacionales:**

#### **Acatamientos de las reglas legítimas:**

Tanto los controles normativos como los legales que existen en la organización son poco eficaces para conseguir atraer a las personas y, puede repercutir en el aumento de rotación de puestos. En tareas rutinarias simples, las normas legales pueden conseguir la consecución de los objetivos en niveles de calidad y cantidad adecuado, consiguen que los individuos realicen adecuadamente las tareas que tienen asignadas. Las normas legales y las obligaciones es un patrón motivacional que se pueden considerar deficiente, ya que

el funcionario se respaldará en el cumplimiento de las normas y no estará motivado para desarrollar otros comportamientos no regulados que podrían aumentar la productividad de la universidad. Resulta muy difícil poder regular los comportamientos creativos o innovadores que los miembros de la organización pueden desarrollar, y además es muy difícil regular todos los aspectos que existen en la organización.

### **Recompensas extrínsecas generales e individualizadas:**

Introducir refuerzos extrínsecos e incentivos para motivar el comportamiento adecuado de los miembros puede realizarse a todo un grupo de la organización por el simple hecho de ser parte de ella o por cumplir una serie de requisitos o criterios, que tendrán relación con el esfuerzo y desempeño del miembro.

Las recompensas individualizadas pueden ser incentivos económicos, la promoción o el reconocimiento de los directivos, y resultan bastante eficaces para conseguir motivar a los miembros para que realicen tareas en los niveles de cantidad y calidad requeridos. Este tipo de recompensas son ineficaces para motivar los comportamientos innovadores de los miembros, por lo que se utilizarán en un sistema de recompensas individualizado que cumpla los siguientes requisitos:

1. Deben ser claras y concisas, y deben justificar el esfuerzo extra que realiza el miembro para realizar la tarea que se exige para obtenerlas.
2. El individuo las debe percibir como la consecuencia directa por realizar la tarea solicitada.
3. Deben ser percibidas como equitativas por la mayor parte de los miembros.

### **Recompensas intrínsecas y sus consecuencias:**

Este tipo de recompensas están relacionadas con la autoexpresión y autodeterminación, factores que son importantes en la satisfacción del propio trabajo, la expresión de los valores del sujeto y la cohesión del grupo al que pertenecen.

Las investigaciones apuntan que el enriquecimiento del trabajo disminuye el absentismo laboral, además si el funcionario tiene más autonomía y responsabilidad personal en las decisiones que se tomen, aumentará la productividad, la calidad de los resultados de trabajo y la satisfacción del empleado en su propio trabajo.

También en la motivación intrínseca se incluye la pertenencia a un grupo de trabajo, proporcionando un sentido de comprensión de la tarea y desarrollar un sentimiento de

identificación y responsabilidad con el grupo.

Tanto las recompensas extrínsecas como las recompensas intrínsecas influyen en el nivel de satisfacción laboral que tienen el personal.

### **Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi**

Este modelo trata de esclarecer porque personal se sientes desmotivados con puestos prestigiosos, o porqué después de un periodo de tiempo en un mismo trabajo el funcionario se siente aburrido; y como se puede auto-motivar un funcionario o motivar a otros.

GRAFICO 4



Nota: como motivar con el modelo de fluir

### **Nivel de desafío y Nivel de habilidad percibido.**

El nivel de desafío es el nivel del reto que tiene el funcionario; un nivel alto sería una tarea que el funcionario percibe como difícil, que no sabe realizarla o que nunca la ha realizado, un nivel bajo sería una tarea fácil de realizar; y un nivel de habilidad es una tarea en la que el funcionario se cree capaz de lograrla con sus capacidades.

En lo personal que llevan un periodo de tiempo medio desarrollando su trabajo, donde ya han adquirido habilidades suficientes para sus tareas se puede producir un estado de aburrimiento o relajación, ya que el personal siente que no progresan ni profesionalmente, ni económicamente o incluso que no aumentan sus habilidades. Este problema que se presenta se pueden solucionar con modificación de las funciones que desarrollan,

nuevas responsabilidades o rotación de tareas, estos cambios motivarán al personal, lo cual se traduce en un beneficio para el empleado y la organización.

En esta modificación de funciones y responsabilidades existe un riesgo, que las nuevas funciones y responsabilidades sean tan altas para el funcionario, es decir, para sus necesidades, que el funcionario en vez de situarse en la zona de FLUIR del gráfico, se situará en la zona de ANSIEDAD, resultado contrario que pueden producir las decisiones de los jefes o gerentes.

### **Teoría de Skinner**

La teoría de reforzamiento propuesta por B.F. Skinner se basa en que el reforzamiento va a condicionar el comportamiento de los individuos, es decir, la conducta está influenciada por el ambiente, ignorando las actitudes, sentimientos, esperanzas, anhelos, lo que podríamos denominar el interior del individuo.

Se puede definir el comportamiento como el producto de los estímulos que se pueden recibir del exterior, y se puede predecir las posibles acciones de los individuos, porque dependerán de los reforzadores y, cualquier consecuencia vendrá aparejada una respuesta, aumentando la probabilidad de que se repita la conducta.

Un administrador que motive a su personal suscitando los comportamientos deseados, es decir, que recompensen el alto desempeño y el compromiso del personal, la productividad que puedan desarrollar con sus tareas; y que desmotiven los comportamientos no deseados como el absentismo, la disminución del desempeño y la ineficacia.

Los reforzadores pueden ser de dos tipos, reforzadores positivos y reforzadores negativos. Los reforzadores positivos consistirán en las recompensas que puede percibir un funcionario por la actividad que ha realizado y que provocan cambios en el comportamiento del individuo, normalmente, en la dirección deseada.

El reforzamiento se puede entender como la ayuda que se presta en una ocasión o ante una situación de necesidad.

Los refuerzos se pueden clasificar en tres tipos distintos:

- Reforzadores primarios: son los reforzadores que no dependen de la historia del personal, dependen de las características biológicas de éste; estos reforzadores serán comunes a todos los sujetos de una misma especie y se caracterizan por ser



altamente adaptativos, guardando una relación directa siempre con la supervivencia tanto del sujeto como de la especie.

- Reforzadores secundarios: este tipo de reforzadores no tiene relación directa con la supervivencia y van a depender del contexto o la historia individual en la que se enmarca el individuo.
- Reforzadores generalizados: son todos los reforzadores que son interdependientes de la intensidad o frecuencia de la que son presentados con su efectividad, y van a estar relacionados con la historia personal del individuo.

Motivación viene de “motivo”; motivo viene del verbo latino movere, motun, de donde también procede móvil, motor, e-moción, terre-moto, etc. Esta palabra se define por distintos autores y en distintos tiempos que a continuación se señalan:

Tabla 4

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN</b>
Gardner Murphy (1947)	La motivación es el nombre general que se da a los actos de un organismo que estén, en parte, determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna.
Maira Maier (1949)	La motivación es el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona.
<b>Maslow (1954)</b>	La motivación es persistente, nunca termina, fluctúa y es compleja, y casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación organismo.

<b>Atkinson (1958)</b>	El término motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción que la persona experimenta como un “Yo quiero”. El propósito particular del estado de motivación momentáneo se define por su situación.
<b>Brown (1961)</b>	Considera una variante motivacional específica: 1) Sí tiende a facilitar o a vigorizar varias respuestas diferentes; 2) Sí, a continuación de una nueva respuesta su terminación o su retiro hace que se prenda dicha respuesta; 3) Sí un aumento súbito en la fuerza variable hacen que se abandonen las respuestas, 4) Sí sus efectos sobre la conducta no pueden atribuirse a otros procesos, como el aprendizaje, la sensación, las capacidades innatas y las circunstancias.
Young (1961)	La motivación es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en proceso y regular el patrón de actividad.
Nuttin (1961).	La motivación aparece en el ser humano a partir

	de sus relaciones, es decir, se trata de una facultad que surge del acercamiento que tenemos con otros individuos
David Krench (1962)	La motivación es el impulso a actuar que puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo, la cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que los rodea; el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y sus experiencias
Fredmon Kart y James Rosenzweig (1970)	Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una manera determinada o, por lo menos origina una proporción hacia un comportamiento específico.
C. N. Cofer y M. N. Appley (1975).	El termino motivación se refiere 1) A la existencia de una secuencia de fases organizadas, 2) A su dirección y su contenido y 3) A su persistencia en una dirección dada o a su estabilidad de contenido.

<p>Shaun Tyson, Alfred York (1989).</p>	<p>La motivación se puede definir como una fuerza interna que induce a los seres humanos a comportarse de diversas maneras, y es una parte importante en el estudio de la individualidad humana.</p>
<p>Mateo Mankeliunas (1994).</p>	<p>La motivación es un conjunto genérico (Constructor teórico –hipotético), que designa a las variables que no pueden ser inferidas directamente de los estímulos externos, pero que influyen en la dirección, intensidad y coordinación de los modos de comportamiento aislados tendientes a alcanzar determinadas metas; es el conjunto de factores innatos ( biológicos ) y aprendidos (Cognitivos, afectivos y sociales ) que inician, sostienen o detienen la conducta.</p>
<p>Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa (1996).</p>	<p>La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo</p>
<p>Javier Ardovil, Claudio Bustos, Rosa Gayó y Mauricio Jarpa (2000).</p>	<p>Las motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con conductas en una dirección particular.</p>

De acuerdo a las definiciones mencionadas anteriormente podemos llegar a la conclusión de que la motivación es un estado subjetivo que mueve a la conducta a una dirección, puede existir desde el interior de la persona como la existencia a un deseo o una necesidad y desde el exterior como la existencia de un fin, meta, u objetivo, llamado también como incentivo en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.

### **La asertividad como elemento auto motivador**

El funcionario no sólo debe esperar que le motive, además debe mostrar una actitud proactiva, debe poseer capacidad para comprometerse con sus objetivos laborales. En todo este proceso es muy importante el desarrollo de una conducta personal asertiva.

El entorno laboral actual requiere personas activas, que tengan iniciativa propia, con motivación de logro y desarrollo, con capacidad de auto gestionarse y auto motivarse, que sean responsables de sus actos y de las consecuencias que sus actos puedan tener, que estén comprometidas con su trabajo y sean capaces de superar los obstáculos que aparezcan en la consecución de sus objetivos. En estas circunstancias es cuando el asertividad cobra mayor importancia en el mundo laboral.

Se define asertividad como la cualidad o facultad de una persona para expresar sus sentimientos y opiniones de la manera más adecuada e inteligible para los demás, sin que ofenda ni ataque a las demás personas que pueden tener diferentes puntos de vista.

En base a este concepto, se define a una persona asertiva como la que es capaz de expresar sus sentimientos, deseos, actitudes y opiniones de manera apropiada para cada situación, siempre respetando las opiniones o conductas de las demás personas, y solucionando los problemas que puedan originarse. Por lo cual, el personal deberá ser capaces de ser asertivos en su equipo o grupo de trabajo, tanto con sus compañeros como con sus jefes, directivos o líderes, la productividad del trabajo.

Se recomienda que se elimine la actitud de miedo o temor que tienen algún personal hacia la autoridad de su jefe o directivo para que puedan expresar su opinión personal cuando

observen que la tarea de equipo no consigue los resultados deseados, comunicar errores que se puedan detectar y buscar soluciones para enmendarlos.

### **La Frustración**

La frustración es un estado de tensión emocional que se origina cuando existen obstáculos o barreras que se interponen en la consecución de un objetivo. No aparece frustración cuando el obstáculo o la barrera sea fácil de superar o eliminar, la frustración solo aparecerá cuando el obstáculo o la barrera es tan importante como para impedir que se consiga el objetivo perseguido, lo cual provocará un sentimiento de impotencia. La tolerancia a la frustración es diferente para cada funcionario, y la intensidad de la frustración podrá aumentar o disminuir según el funcionario la perciba y su actitud hacia ella.

La frustración y sus consecuencias no tienen tanta importancia para los directivos como la motivación, pero es un elemento importante, debido a que muchos problemas existentes en la división son debidos a la existencia de frustraciones personales más que a la carencia de factores motivadores.

Para poder evitar la frustración debemos tener en cuenta que cada persona se adaptará de distinta forma a este sentimiento, por lo que se deberá buscar la situación que produce tal frustración, debido a que pueden existir determinados entornos de trabajo que pueden favorecer a que exista un mayor grado de frustración que otros.

#### **2.2.1.5 Técnicas instrumentos y actividades**

##### **Programas para la Motivación**

Se dispone de una gran diversidad de elementos para poder motivar al personal, pero se debe apuntar que no todos los tipos de motivación que existen funcionan en ellos, hay que tener en cuenta que influyen factores como el estado de ánimo, la personalidad del funcionario, las metas individuales, su escala de necesidades o valores.

A continuación, se citan algunos métodos para incentivar la motivación del personal:

- Administración por Objetivos (APO): basado en la fijación de metas de forma

participativa. Lo interesante de esta teoría se centra en convertir los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para las distintas secciones de la organización y de los miembros individuales que la forman. Existen cuatro factores comunes que se observan en los programas de APO: Especificidad de metas, toma participativa de decisiones, plazo explícito y retroalimentación sobre el desempeño.

- Programas de Reconocimiento al Personal: estos programas se basan en la atención centralizada en el personal, donde se expone el interés, aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho. Actualmente existe una gran diversidad de formas que utilizan las organizaciones para conseguir este objetivo que se pueden definir desde reconocimientos personales, mensajes escritos,
- Reconocimiento ante la organización o estructurados programas de reconocimiento, estos últimos son los más conocidos y utilizados el sistema de sugerencias.
- Programa de Participación del Personal: se trata de un proceso participativo que intenta aprovechar toda la capacidad que poseen el personal y que está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización.

Algunas formas en las cuales podemos lograr la participación del personal son mediante:

- ✓ Administración Participativa: se caracteriza por la toma conjunta de decisiones del personal, comparten parte del poder de decidir con sus superiores.
- ✓ Círculos de Calidad: formados por un grupo de supervisores y personal que comparten una responsabilidad. Se reúnen de forma regular para poder supervisar y analizar los posibles problemas de calidad que puedan surgir e investigar las causas de los mismos, además podrán recomendar a la dirección soluciones e iniciar acciones correctivas.

### **El investigador y el desarrollo de las encuestas**

El encuestador ocupa un papel muy activo, ya que debe exponer las preguntas, y guiar al entrevistado, evitando la repetición, evitando malas interpretaciones o que se profundice en temas que no se recogen en el objeto de la entrevista.

En el desarrollo de la encuesta no existen reglas fijas o procedimientos fijados a seguir. El encuestador debe ser activo y con capacidad para captar la posición del interlocutor, deberá generar un ambiente distendido y de confianza en el que el entrevistado se sienta cómodo y se eviten situaciones tensas o incómodas.

Para conseguir un espacio de comunicación adecuado o el desarrollo de un buen diálogo, el encuestador debe adaptar el lenguaje al entrevistado, evitando enunciados o comentarios complicados.

Debe existir un proceso de retroalimentación entre investigador y entrevistado, el investigador deberá captar la atención del entrevistado con su diálogo, valorando sus opiniones y la importancia del individuo en la investigación.

En cuanto al número de entrevistas a realizar, en definitiva, se trata de fijar las encuestas que se crean oportunas para cada una de las categorías relevantes o consideradas en la investigación. En este estudio se ha realizado 15 encuestas a todo el personal de la unidad.

Todas las encuestas se han realizado de forma individual para evitar la comparación con otros entrevistados, o que adoptaran una posición mayoritaria o se dejaran influir por los demás miembros, es decir, evitar la distorsión de las respuestas a las preguntas planteadas. Con las primeras entrevistas se encontró los aspectos básicos de la investigación y con las siguientes entrevistas se aprecia la repetición de ciertos comportamientos o posiciones, que nos confirman las posiciones sociales sobre las individuales.

En el análisis de la encuesta se busca lo social o la posición en común de los entrevistados, y discriminando hechos concretos, particularidades o anécdotas. Durante el análisis se observa las coincidencias establecidas entre los entrevistados, a través de la repetición de



resultado se confirman los elementos sociales que se buscaban.

### **Fases de la intervención**

- ✓ Organización: una vez seleccionado el tema de la motivación laboral, preparo unas ideas básicas para desarrollar que se presentan al tutor y se establecen unas directrices para desarrollar el estudio, así como el estudio de las teorías existentes.
- ✓ Investigación: se elaboran unas directrices sobre los conceptos teóricos de los que disponemos, cual es la muestra de personal a los que realizaremos la entrevista, elaboración de las preguntas de la entrevista, búsqueda de entorno y desarrollo de las entrevistas, etc.
- ✓ Fase de aplicación: se llevará a cabo la entrevista en profundidad de forma personal y a solas con cada funcionario, en un entorno agradable y en un tono distendido. Se procesa toda la información que hemos recibido en la entrevista y se analizan los datos que hemos obtenido.
- ✓ Integración: se analizan los resultados obtenidos del análisis de las entrevistas y obtenemos conclusiones.

### **2.1.2 Cronograma**

#### **Cronograma de actividades de la intervención**

<b>FASES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>FECHAS</b>
<b>Diagnóstico</b>	<p>Evaluar las condiciones de la Motivación Laboral para ayudar en la Unidad de Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés.</p>	<p>Charla informativa con los funcionarios, explicando los alcances del diagnóstico. (De forma virtual, en consideración a las restricciones de la pandemia). Aplicación de encuesta de necesidades.</p>	<p>Se formaron 3 grupos de 5 personas de acuerdo a la compatibilidad horaria ya que los funcionarios no podían al mismo tiempo y por época de pandemia es difícil la reunión personal, así que con ayuda de la tecnología utilizamos lo que google meet, WhatsApp para poder conectarnos con el personal.</p>	<p>Encuesta de necesidades (Elaboración propia) para saber cuál es el punto más débil y en que debemos reforzar y enfocarnos más. El cuestionario realizado está dividido en cuatro necesidades esenciales que son: Las necesidades de protección y seguridad se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de</p>	<p>3 DE FEBRE RO A 12 DE FEBRE RO</p>

				<p>un nivel de vida razonable.</p> <p>Las necesidades sociales y de pertenencia están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad con otra persona.</p> <p>Las necesidades de autoestima se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo.</p> <p>Las necesidades de autorrealización</p>	
--	--	--	--	---	--

				se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar a ser”.	
<b>Categorización</b>	Determinar los elementos que influyen en la motivación laboral en el personal de la unidad División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés	Análisis de las respuestas obtenidas a través del cuestionario a los 15 funcionarios de la Unidad División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés, tablas de frecuencia, porcentaje de respuestas para analizar los resultados.	Se pudo observar que para hacer la realización de los resultados primeramente se tuvo que recolectar de a poco cada una de las encuestas, ya que el personal estaba muy ocupado realizando sus funciones laborales .	Se hizo la sumatoria de acuerdo a nuestro modelo de encuesta, separando por 4 categorías de necesidades que son: Las necesidades de protección y seguridad, las necesidades sociales y de pertenencia, las necesidades de autoestima y las necesidades de autorrealización cada una se sacó un porcentaje por	13 DE FEBRE RO A 22 DE FEBRE RO

				separado para saber en cual necesidad había que enfocarse más y cuál era la necesidad principal de los funcionarios.	
<b>Plantear el Programa</b>	Diseñar las actividades y estrategias de motivación laboral en la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés	En función a los resultados obtenidos se diseñó un plan de intervención, basado en 4 actividades específicas:  Implementación de Estrategia del Desarrollo de Carrera y Fortalecimiento de la Identidad Institucional.  Estrategia para el fortalecimiento	Se pudo observar que el personal de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés necesita según nuestros resultados de la encuestas necesitan sobre todo necesidad de autoestima, necesidad de autorealización..	El plan puede ser aplicado cada 18 meses, se puede evaluar los resultados a la intervención posterior a su aplicación de acuerdo a los parámetro encontrados en el diagnóstico y así sabremos qué puntos hay que volver a reforzar ,que puntos ya se mejoró y que estrategias de motivación fueron las adecuadas que se	22 DE FEBRE RO A 3 DE MARZ O

		<p>o de la comunicación asertiva en la Unidad de Gestiones.</p> <p>Estrategia para enriquecimiento y empoderamiento de puestos.</p> <p>Estrategia de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo</p> <p>Cursos de Formación Continua para el equipo de trabajo.</p>		<p>utilizó para con el personal de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andres .</p>	
--	--	--	--	--	--

Elaboración propia

## **CAPITULO III RESULTADOS DE INTERVENCIÓN**

### **3.1 Descripción de los resultados**

#### **3.1.1. Fase diagnóstica**

El diagnóstico tuvo una dificultad que fue las limitaciones y la restricción de no poder entrar a la División de Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés por las reglas que hay que cumplir por la pandemia.

Es por esta razón que gracias a la tecnología nos pudimos comunicar con cada uno de los funcionarios individualmente para poderles explicar sobre cómo se está haciendo la estrategia de motivación laboral en que les ayudara esta estrategia de motivación laboral en sus funciones en su entorno, en su modo vivir de cada día y como podrán implementarla cada 18 meses, para que les ayude en la División.

Se evaluó las condiciones de la motivación laboral para ayudar en la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés.

Las actividades que se realizaron son charlas informativas con los funcionarios explicando los alcances del diagnóstico aplicando la encuesta de necesidades que es elaboración propia.

Se trabajó mediante WhatsApp y mediante google meet también mediante zoom fueron esas la herramienta utilizada para hablar y dar charlas de información sobre la estrategia que se está realizando.

Se creó 3 grupos cada uno de 5 personas en diferentes horarios de acuerdo a las posibilidades del personal de la división, en diferentes horarios cada uno, individualmente para poder realizar la encuesta y que respondan con toda tranquilidad y privacidad, tomándose el tiempo necesario que ellos requerían, y a la vez el personal muy considerado y muy respetuoso accedió a contarnos que era lo que les afligía y les estresaba en su entorno laboral.

Se hizo una encuesta de necesidades (Elaboración propia) para saber cuál es el punto más débil y en que debemos reforzar y enfocarnos más.

El cuestionario realizado está dividido en cuatro necesidades esenciales que son:

Las necesidades de protección y seguridad se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable.

Las necesidades sociales y de pertenencia están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad con otra persona.

Las necesidades de autoestima se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo.

Las necesidades de autorrealización se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar a ser”.

Posteriormente se debe determinar los elementos que influyen en la motivación laboral en el personal de la unidad División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés.

Análisis de las respuestas obtenidas a través del cuestionario a los 15 funcionarios de la Unidad División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés, tablas de frecuencia, porcentaje de respuestas para analizar los resultados.

Se pudo observar que para hacer la realización de los resultados primeramente se tuvo que recolectar de a poco cada una de las encuestas, ya que el personal estaba muy ocupado realizando sus funciones laborales.

Se hizo la sumatoria de acuerdo a nuestro modelo de encuesta, separando por 4 categorías de necesidades que son: Las necesidades de protección y seguridad, las necesidades sociales y de pertenencia, las necesidades de autoestima y las necesidades de autorrealización a cada una se le sacó un porcentaje por separado para saber en cual necesidad había que enfocarse más y cuál era la necesidad principal de los funcionarios.



Diseñar las actividades y estrategias de motivación laboral en la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés.

En función a los resultados obtenidos se diseñó un plan de intervención, basado en 4 actividades específicas:

Implementación de Estrategia del Desarrollo de Carrera y Fortalecimiento de la Identidad Institucional.

Estrategia para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la Unidad de Gestiones.

Estrategia para enriquecimiento y empoderamiento de puestos.

Estrategia de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo

Cursos de Formación Continua para el equipo de trabajo.

Se pudo observar que el personal de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés necesita según nuestros resultados de la encuesta el personal necesita sobre todo necesidad de autoestima, necesidad de autorrealización.

El plan puede ser aplicado cada 18 meses, se puede evaluar los resultados a la intervención posterior a su aplicación de acuerdo a los parámetros encontrados en el diagnóstico y así sabremos qué puntos hay que volver a reforzar, que puntos ya se mejoró y que estrategias de motivación fueron las adecuadas que se utilizó para con el personal de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés.

### **3.1.2. Fase de análisis- Hallazgos**

Para llevar a cabo la intervención se intentó establecer cuáles eran las prioridades de los funcionarios. Para ello se llevó a cabo una recogida de datos a través de las encuestas individualizadas de cada uno, intentando identificar el principal diagnóstico por el que se encuentran desmotivados, o en todo caso, aquel que desencadena su mayor necesidad de dependencia. Con este fin se intentó establecer las necesidades de los individuos.

De esta valoración se recogen los siguientes datos:

TABLA 5

<b>NECESIDAD</b>	PROTECCION DE SEGURIDAD	16.4
	SOCIALES Y DE PERTENENCIA	15.7333
	DE AUTOESTIMA	18.88
	DE AUTORREALIZACION	16.6667

Resultado de las entrevistas realizadas a los 15 trabajadores de la División de Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés.

Fuente: elaboración propia

**Necesidades de seguridad y protección**

Se refieren a sentirse seguro y protegido:

- ✓ Seguridad física (un refugio que nos proteja del clima) y de salud (asegurar la alimentación futura).
- ✓ Seguridad de recursos (disponer de la educación, transporte y sanidad necesarios para sobrevivir con dignidad).
- ✓ Necesidad de proteger tus bienes y tus activos(casa,dinero,auto,etc.)

Necesidades de  
 Tabla 6 protección y de  
 seguridad

N°de pregunta	persona 1	persona 2	persona 3	persona 4	persona 5	persona 6	persona 7	persona 8
1	c 5	c 5	c 5	c 5	c 5	c 5	s 2	c 5
5	s 4	b 2	p 3	p 3	b 2	b 2	b 2	c 1
9	c 5	b 4	p 3	c 5	b 4	s 2	b 4	p 3
13	b 4	c 5	s 2	s 2	c 5	p 3	p 3	p 3
17	s 2	b 4	c 5	c 5	s 2	b 4	c 5	n 1
	20	20	18	20	18	16	16	13

persona 9	persona 10	persona 11	persona 12	persona 13	persona 14	persona 15	suma	Resultado
c 5	p 3	p 3	c 5	n 1	p 3	n 1		
c 1	p 3	p 3	c 1	c 1	p 3	c 1		
p 3	c 5	p 3	c 5	c 5	p 3	c 5		
p 3	c 5	n 1	c 5	s 2	p 3	p 3		
p 3	s 2	s 2	c 5	s 2	p 3	p 3		
15	18	12	21	11	15	13	246	16.4

Elaboración propia

El personal de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés necesita implementar equipos de bioseguridad acordes a las personas ,no los que les imponen ya

que no hay ahí nivel de protección porque las personas de ventanillas están expuestas a las personas que vienen a realizar trámites y no se sabe que si las personas que viene tienen o no coronavirus ,ya que muchas personas que están afuera se quitan sus implementos de bioseguridad para que les escuchen mejor según el pensamiento de las personas externas.

### **Necesidades sociales y de pertenencia**

Son las relacionadas con nuestra naturaleza social:

- Función de relación (amistad)
- Participación (inclusión grupal)
- Aceptación social

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

Tabla 7 Necesidades sociales y de pertenencia

Nº de pregunta	persona 1	persona 2	persona 3	persona 4	persona 5	persona 6	persona 7	persona 8								
2	b	2	c	1	s	4	s	4	b	2	b	2	c	1	b	2
6	s	2	b	4	b	4	p	3	b	4	c	5	b	4	b	4
10	s	4	b	2	c	1	c	1	p	3	n	5	p	3	s	4
14	s	2	b	4	b	4	s	2	c	5	p	3	p	3	b	4
18	c	5	b	4	c	5	b	4	s	2	b	4	c	5	p	3

		15		15		18		14		16		19		16		17
--	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----

persona 9		persona 10		persona 11		persona 12		persona 13		persona 14		persona 15		suma	Resultado
p	3	p	3	c	1	p	3	p	3	c	1	c	1		
p	3	p	3	c	5	b	4	p	3	p	3	c	5		
p	3	n	5	c	1	c	1	c	1	b	2	b	2		
c	5	p	3	b	4	b	4	c	5	p	3	p	3		
s	2	p	3	p	3	c	5	b	4	p	3	p	3		
	16		17		14		17		16		12		14	236	15.73

Elaboración propia

Se necesita mejorar la comunicación, establecer un sistema comunicacional para delimitar y determinar qué actividades laborales tienen que desarrollar y que tipo de responsabilidad tiene cada funcionario en la unida.

### **Necesidad de autoestima**

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, un alta y otra baja.

- La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

tabla 8 Necesidad de autoestima

Nºde pregunta	persona 1	persona 2	persona 3	persona 4	persona 5	persona 6	persona 7	persona 8
3	b 4	b 4	c 5	c 5	p 3	s 2	n 1	s 2
7	b 4	p 3	c 5	p 3	b 4	b 4	b 4	p 3
11	p 3	c 5	c 5	s 2	c 5	c 5	p 3	c 5
15	c 5	b 4	c 5	c 5	c 5	p 3	c 5	c 5
19	c 5	p 3	b 4	b 4	c 5	b 4	c 5	c 5
	21	19	24	19	22	18	18	20

persona 9	persona 10	persona 11	persona 12	persona 13	persona 14	persona 15	suma	Resultado
c 5	b 4	b 4	s 2	s 2	p 3	p 3		

c	5	p	3	b	4	n	1	c	5	p	3	b	4		
p	3	s	2	b	4	c	5	p	3	p	3	b	4		
p	3	c	5	b	4	p	3	p	3	p	3	b	4		
p	3	p	3	b	4	c	5	b	2	p	3	b	4		
	19		17		20		16		15		15		19	282	18.8

Elaboración propia

Las **necesidades de autoestima** se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo, el personal no cuenta con una motivación, una felicitación, un incentivo para que puedan subir su autoestima ya que no hay motivación, no encuentran un proceso de retroalimentación para que se sientan satisfechos por los trabajos que realizan.

#### **Necesidad de autorrealización**

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

Maslow también aborda de otra forma la problemática de lo que es autorrealización, hablando de las necesidades impulsivas, y comenta lo que se necesitaba para ser feliz: verdad, bondad, belleza, unidad, integridad y trascendencia de los opuestos, vitalidad, singularidad, perfección y necesidad, realización, justicia y orden, simplicidad, riqueza ambiental, fortaleza, sentido lúdico, autosuficiencia, y búsqueda de lo significativo.

Tabla 9 necesidades de autorrealización

n° pregunta	1	2	3	4	5	persona 6	persona 7	persona 8
4	p 3	b 4	p 3	p 3	b 4	p 3	b 3	c 5
8	b 4	b 4	c 5	p 3	b 4	p 3	b 4	c 5
12	c 1	s 4	b 2	s 4	c 1	c 1	p 3	p 3
16	b 4	c 5	s 2	b 4	c 5	b 4	c 5	b 4
20	n 5	p 3	b 2	b 2	p 3	b 2	c 1	s 4
	17	20	14	16	17	13	16	n 21

persona 9	10	11	12	13	14	15	suma Resultado
b 3	b 3	c 5	p 3	c 5	p 3	p 3	
b 4	b 4	c 5	p 3	c 5	p 3	p 3	
c 1	b 2	b 2	p 3	b 2	c 1	p 3	
p 3	b 4	p 3	p 3	b 4	b 4	c 5	
p 3	b 2	p 3	p 3	s 4	n 5	s 4	

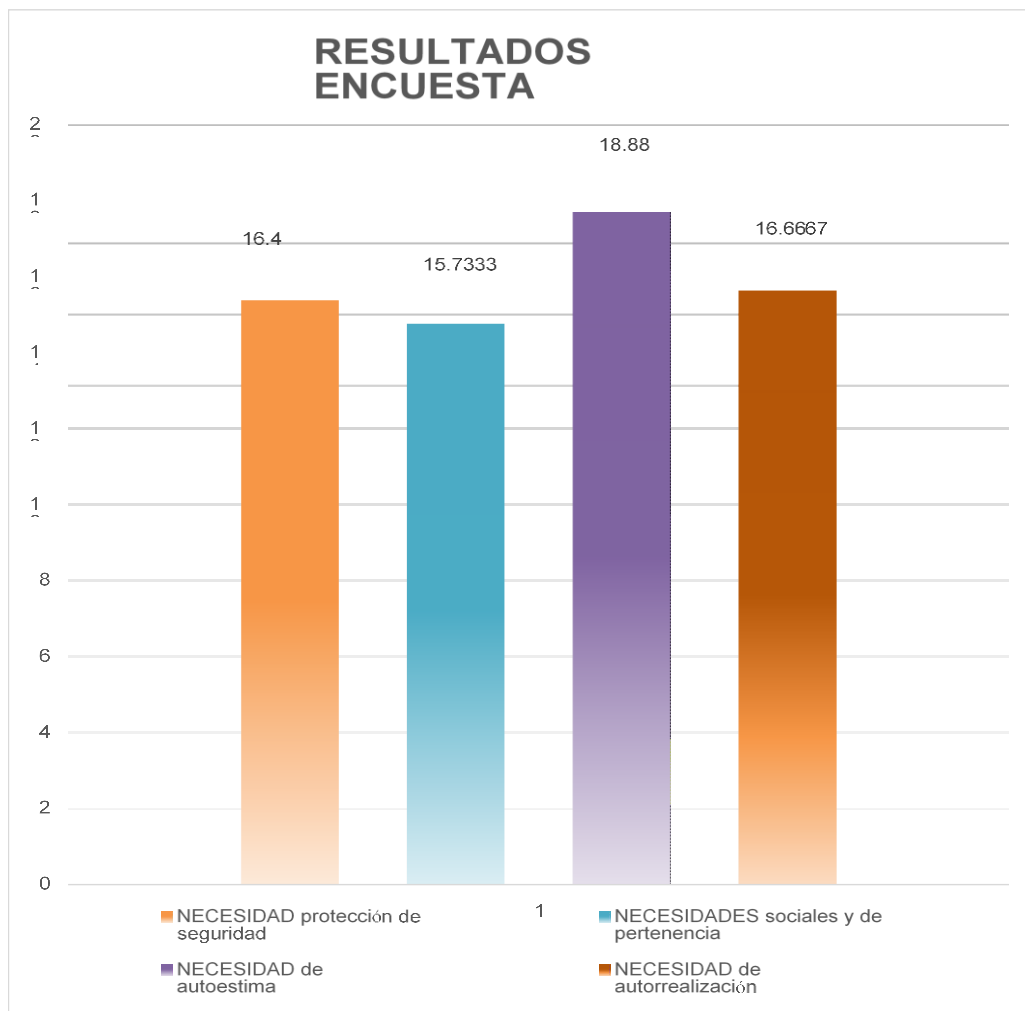


	14		15		18		15		20		16		18	250	16.66667
--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	-----	----------

Fuente: elaboración propia

Necesitan **necesidades de autorrealización** para poder desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar a ser”.

GRAFICO 5



Fuente: Elaboración propia

### **3.1.3. Fase de Diseño del Plan Motivacional**

En el diagnóstico que se realizó en la División de Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés, se logró definir una serie de necesidades de carácter motivacional que tiene el personal como ser las necesidades de protección y seguridad que se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable, las necesidades sociales y de pertenencia están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos, las necesidades de autoestima se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo y las necesidades de autorrealización que se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar a ser”; a partir de este estudio se determinaron áreas necesarias de fortalecimiento dentro de la gestión del talento humano de la División de Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés.

Se logrará implementar varias estrategias que ayudan a los trabajadores y a la División de Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés no solo ahora sino ayudara a futuro.

Lograr la motivación y efectividad en el desempeño laboral, debe ser una preocupación y prioridad para la unidad por lo tanto esta intervención beneficiará a la unidad, por los factores intrínsecos que aportan a cada individuo las capacitaciones, las charlas, talleres lo que mejorará el funcionamiento y destreza del personal en la realización de sus tareas. Para integrar la intervención de motivación en la unidad es necesario considerar lo siguiente:

Los empleados son los encargados de ejecutar todas las actividades que se desarrollan en el entorno interno de la unidad, por lo cual, es indispensable armonizar los conocimientos de Recursos Humanos con las responsabilidades que deben afrontar en el puesto de trabajo, con el fin de mejorar el funcionamiento, participación integral y la satisfacción de las necesidades de la unidad y el empleado.

En tal sentido, el personal debe ser involucrado en los procesos y toma de decisiones de

las alternativas que deben seguirse, así como en la elaboración de los procesos y programas de capacitación que se estructuran para aportar las técnicas y entrenamiento laboral.

Para lograr la mayor productividad en la intervención, como se dijo anteriormente es trascendental involucrar al empleado en la planeación y conceptualización de las actividades que se desarrollan en la intervención de motivación laboral para la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés.

Para la ejecución de la estrategia se deben enunciar ciertos elementos de ejecución claves para el éxito del mismo.

A continuación, se enlistan consideraciones generales que deben tomarse en cuenta a la hora de poner en acción cada una de las acciones de la intervención:

El reforzamiento debe ser continuo. De parte del consultor y de cada uno de los integrantes del equipo que se involucre debe haber una actitud de constante seguimiento que refuerce y alimente la idea de mejoramiento en equipo en cada una de las actividades, aunque por lo de la pandemia se tuvo que hacer el diagnóstico de la intervención virtualmente.

Los resultados se harán evidentes en función de lo convencidos que se encuentren todos y cada uno de los involucrados que son el personal de la División de Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés.

Para fines específicos de esta estrategia, se debe de generar una actitud de observación continua a los cambios positivos que se vayan generando y reforzar estos cambios mediante la felicitación y enviar un mensaje de amistad a las personas que lo presenten.

Felicitar y notar avances es obligatorio, para que el personal se sienta motivado y esto ayudara a que suba su autoestima y sepa que está haciendo muy bien su trabajo, es por esta razón que el personal al sentirse motivado hará mucho mejor su trabajo, para que siga recibiendo las felicitaciones que el necesita escuchar de parte de sus jefes.

Apertura a nuevos conocimientos y prácticas. Es clave para el éxito de esta estrategia apelar a nuevos conocimientos que serán facultados a todos los integrantes del equipo de

trabajo de la unidad de gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés, así mismo algunas prácticas efectivas de crecimiento personal de los colaboradores. La apertura de cada participante es importante para los fines de la estrategia motivacional laboral.

En función a los resultados obtenidos, se ha diseñado un plan motivacional, con las siguientes características:

➤ **Implementación de Estrategia del Desarrollo de Carrera y Fortalecimiento de la Identidad Institucional.**

El desarrollo de carrera es un factor elemental para el fortalecimiento de la identidad de cada uno de los colaboradores, por naturaleza humana todo colaborador desea tener la certeza que su futuro dentro de una institución puede asegurarse y redituarse en éxito personal por medio del éxito profesional.

Para la implementación de esta estrategia del Desarrollo de Carrera se hará lo siguiente:

- Actividad Objetivo Indicador es el funcionario de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés
- Revisión de la Estructura Orgánica y de las funciones de los puestos directivos de toda la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés
- Determinar cada uno de los cargos de los funcionarios para observar áreas de crecimiento y fortalecimiento de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés.
- Funciones por abarcar y puestos por fortalecer que sería motivar al personal para mejorar su calidad de vida y disminuir el estrés que es causado por las personas que son ajenas a la institución
- Determinar la habilidad de los perfiles de colaboradores dentro de la División de Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés.
- Evaluaciones del desempeño de cambio de roles de colaboradores

dentro de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés

- Diseño de Política de Desarrollo de Carrera.
- Estandarización de indicadores y metas para determinar el alcance necesario para lograr crecimiento de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés
- Taller sobre identidad institucional
- Retroalimentar los principios básicos de la institución y de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés
- Resultados positivos en el conocimiento de las líneas estratégicas de la institución.

➤ **Estrategia para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la Unidad de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés**

La comunicación es necesaria para fortalecer toda institución, para el efecto se requieren realizar diversas actividades fundamentales.

La estrategia para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la Unidad de Gestiones ayuda a, mejorar nuestros niveles de autoestima; lo que deviene en una mayor confianza en nosotros mismos que a su vez desemboca en una vida emocional más saludable y feliz. y con ello mejorar estas condiciones:

- Actividad Objetivo Indicador es el funcionario de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés
- Taller sobre canales de comunicación a directivos de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés.
- Mejorar la calidad de comunicación entre los niveles directivos de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés.
- Mejoramiento de la información que se genera en el área directiva de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés.

- Taller sobre Comunicación Asertiva para el equipo de trabajo de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés
- Fortalecer la calidad de comunicación existente entre colaboradores y directivos de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés.
- Mejoramiento de condiciones de comunicación entre niveles de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés

➤ **Estrategia para enriquecimiento y empoderamiento de puestos de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés**

El empoderamiento de puestos en base a los resultados obtenidos se pudo concluir que el empoderamiento influye en la satisfacción laboral de los colaboradores, también se comprobó que si existe el empoderamiento y la satisfacción laboral.

Por lo que se recomienda fortalecer esta herramienta.

El enriquecimiento y el empoderamiento de los puestos es una parte fundamental para potencializar el desempeño de la institución. Para fortalecer esta cualidad organizacional necesaria se necesitó realizar las siguientes actividades:

- Actividad Objetivo Indicador es el funcionario de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés
- Análisis de Puestos Determinar la naturaleza del puesto para poder optar por acciones de enriquecimiento de los mismos
- Propuesta de actividades opcionales de enriquecimiento del puesto de trabajo del funcionario
- Describir las acciones que pueden ser tomadas para hacer más funcionales y productivos los cargos virtualmente
- Evidencia de mejoramiento del funcionamiento de los cargos
- Análisis de Oportunidad de empoderamiento en los cargos

- Determinar que cargos pueden ser fortalecidos con fundamento en el perfil del ocupante y las expectativas del cargo
- Propuesta de acciones de empoderamiento

#### **Área 4: Estrategia de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo**

Para fortalecer las condiciones de trabajo se requiere ejecutar diversas acciones que hagan más funcional las áreas de trabajo de la institución. Para el efecto se siguió la siguiente matriz:

- Actividad Objetivo Indicador es el funcionario de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés
- Ordenamiento de áreas de trabajo de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés
- Determinar lo que es necesario e innecesario en las áreas de trabajo de la institución de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés
- Limpieza y ordenamiento de las instalaciones y de su mobiliario en tiempo de pandemia en la de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés
- Señalización y determinación de áreas importantes dentro de la institución de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés
- Educar e informar a los colaboradores acerca de las áreas establecidas y señalizadas dentro de la institución de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés
- Fortalecimiento de la instrucción de áreas de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés

- Establecimiento de política de limpieza y orden a nivel general de la institución de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés
- Hacer conciencia de la limpieza y el orden de cada una de las áreas de trabajo de la institución de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés
- Áreas de trabajo limpias y ordenadas que se supervisara constantemente, se realizara el seguimiento respectivo

➤ **Cursos de Formación Continua para el equipo de Trabajo**

Como parte final del mejoramiento motivacional se propuso realizar un fortalecimiento de las áreas de conocimiento y de información claves para los colaboradores de la institución. En este tema, se priorizan los siguientes temas:

- Se cumplió con el objetivo propuesto
- Se fortaleció la forma de dirigir de los jefes de cada área
- Convivencia para todo el equipo Fortalecer la interrelación entre el equipo de trabajo y directivos de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés virtual por tiempo de pandemia se hizo las charlas individuales y personales para explicar a cada uno como será la estrategia motivacional que se hará cada 18 meses en la unidad.
- Organización Efectiva para directivos Mejorar la efectividad que se maneja en cuanto a comunicación y a organización se refiere a Procedimientos de la Unidad de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés para colaboradores.
- Fortalecer la comunicación entre directivos y colaboradores de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San



Andrés

- Convivencia para todo el equipo Fortalecer la interrelación entre el equipo de trabajo y directivos de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés
- Trabajo en equipo mejorar la forma de comunicación entre colaboradores en su forma de trabajo de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés
- Superación Personal y Laboral Fortalecer la instrucción personal e individual que poseen los integrantes del equipo de trabajo mediante las charlas constantes los mensajes de motivación que se les mando a los funcionarios se logró que por lo menos virtualmente seamos todos empáticos y nos ayudemos.

## **CAPITULO IV DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL**

### **4.1. Planteamientos de futuros desafíos a nivel profesional**

La estrategia motivacional contempla el trabajo de áreas específicas y claras para el buen manejo de los sentimientos de cada uno de los colaboradores.

Con el trabajo que se realizó en cada uno de los estatutos que se establecieron el en cronograma se busca mejorar el desempeño institucional.

Se requiere de una constante evaluación y trabajo de seguimiento al desempeño de cada uno de las actividades propuestas.

Desarrollar e implementar la estrategia de motivación en forma continua, ya que, para poder obtener resultados notables y duraderos, se requiere de una constante retroalimentación, la cual se debe dar a lo largo de los años.

Innovar y fortalecer las estrategias propuestas en la motivación, de tal forma que permita

a la organización generar un impacto positivo en los trabajadores, y perdure en el tiempo. Implementar las estrategias que quedaron pendientes y no se pudieron ejecutar por motivos de tiempo y también por la pandemia que no se tuvo el acceso directo ya que solo nos limitamos a hacerlo virtualmente, teniendo en cuenta que dichas estrategias tienen un impacto notable en la motivación del trabajador y por consiguiente en su desempeño laboral.

Aplicar anualmente o en el tiempo que se considere necesario acorde a la necesidad de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés estudios específicos o cuestionarios que evalúen el grado de motivación laboral, para conocer cómo se encuentran estos aspectos haciendo una comparación para determinar si han existido mejoras, si se encuentra en la misma línea de resultados o si existen áreas de oportunidad y así determinar estrategias dirigidas a potencializar las fortalezas por medio de planes de acción.

Para fortalecer los factores motivadores en los trabajadores, es necesario tener en cuenta a todo el personal en los diferentes eventos que se realicen en la institución, generando un grato ambiente laboral, haciendo sentir importante al trabajador, haciéndolo participe y elemento fundamental en la institución.

Procurar hacer los reconocimientos por buen desempeño del trabajador en forma pública, de tal forma que sea notable el reconocimiento que se le hace al trabajador, que sienta la importancia que se le da, de tal forma que estas acciones lo motiven a continuar realizando una excelente labor.

Se debe tener en cuenta el alcance y presupuesto para poder aplicar ciertas estrategias motivacionales. Igualmente se recomienda que el enfoque en la satisfacción y crecimiento personal de los empleados, sin importar el cargo que ocupen, procure que los valores y objetivos organizacionales siempre estén presentes, lo que les permitirá obtener mayor rendimiento por parte de sus empleados generando un mayor desempeño organizacional. Implementar un proceso adecuado y necesario de talleres y capacitaciones para aumentar

la motivación para el personal administrativo en la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés.

Realizar talleres de capacitación para el personal la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés, es una de las formas que ayudan para aumentar la motivación y que ellos tengan un mejor desempeño laboral y resultados positivos en sus actividades.

Crear más programas de incentivos no monetarios para que los colaboradores se sientan aún motivados y así mismo realicen sus actividades con más entusiasmo.

Qué el jefe de la División de Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés tenga más comunicación con su equipo de trabajo, para que ellos sepan que tiene el apoyo y la confianza necesaria para poder opinar o tomar decisiones, y así los colaboradores realicen su trabajo con mayor seguridad.

Dar oportunidades de ascender: permite escalar posiciones a los funcionarios dentro del organigrama de la unidad. Esta técnica ayudará al trabajador a sentirse valorado y comprender que su trabajo y esfuerzo tienen un sentido.

Brindar la posibilidad de crecer profesionalmente, a través de "una capacitación constante, realizada por niveles de complejidad y enfocada hacia cada funcionario de la División Gestiones de la Universidad Mayor de San Andrés".

Promover el trabajo grupal y que en toda la plantilla prevalezca la buena comunicación y una sana convivencia. Para lograrlo, se recomienda "realizar encuentros que estén destinados sólo a la recreación y que permita que los trabajadores logren establecer una buena conexión entre ellos mismos y una comunicación afectiva".

Actividades grupales, estas actividades deben promover la participación y desenvolvimiento de los empleados para que constituyan un beneficio para la organización, aumentando los niveles de proactividad y la capacidad de ser portadores constantes de nuevas ideas en pro de la organización. Con el objetivo de fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los empleados. Se puede realizar estas actividades: Eventos Deportivos: Investigando la preferencia deportiva del grupo de empleados, se

puede determinar e implementar estos eventos, que fomentaran un comportamiento de equipo. Estos no deben de interferir en el horario de trabajo. Dentro de estos eventos se puede incluir un torneo de bolos, por ejemplo, dado que el número de empleados varía mucho entre hombres y mujeres.

Cumpleaños: Organizar celebraciones o menciones especiales para los empleados que cumplen años en el mes, de tal forma que se sientan incluidos, respetados e importantes para la institución.

Día de la Familia: Establecer reuniones informales en lugares fuera de la institución que recreen y desestresen al grupo, el día de la familia hace parte de esas reuniones que hacen participes a los empleados y que incluyen un aspecto muy importante para el personal, su familia, esto hará que trabajen con mayor dedicación.

Facilitar y promover la formación constante de los trabajadores supone múltiples ventajas: se consigue una mayor calidad del trabajo, la unidad contará con profesionales más capaces y los empleados ven aumentada su autoestima y satisfacción

Facilitar los recursos necesarios, destacando que los funcionarios deben tener todas las herramientas que necesiten para cumplir sus funciones.

Mejorar el clima organizacional para lograr que los empleados desempeñen eficientemente su labor, pongan en práctica lo aprendido y se sientan en la capacidad de aportar ideas que proyecten el mejoramiento continuo de la unidad.

Incrementar la difusión de los programas de capacitación e inserción laboral (campañas informativas, mecanismos digitales y redes sociales).

Ajustar la formación y capacitación con las necesidades productivas (contar con un estudio que vincule la orientación vocacional, formación y requerimientos productivos).

Entrenamiento de actualización, este tipo de capacitación se ofrece para incorporar el último desarrollo en un campo en particular, se imparte para mejorar las habilidades de los empleados. Esta capacitación también se puede usar para promocionar a un empleado. Es esencial que los empleados manifiesten conformidad dentro del área de trabajo, que se

encuentren satisfechos, realicen sus actividades productivamente, adaptándose y mejorando la problemática que surge dentro del ambiente laboral.

Se recomienda que se tenga en mente siempre una visión a futuro y mediante la implementación de la estrategia, desarrolle una motivación de nivel corporativo, la cual entusiasme a los empleados para el futuro de la unidad y les aliente a sentirse identificados con la misma y por ende lograr tanto la satisfacción personal como organizacional.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Alles, M. (2009). Diccionario de Comportamientos La Trilogía. Buenos Aires
- Alles, M. (2010). Desempeño por competencias. Buenos Aires.
- Alles, M. (2010). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires
- Alles, M. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires:
- Alles, M. (2012). Desarrollo de Talento Humano. Buenos Aires.
- Alles, M. (2012). Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer. Buenos Aires
- Aamodt, M. (2010). Psicología Industrial/Organizacional. 6ta. Edición. México
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. (4a.Ed.).Mac Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. 9va Edición. Mac Graw – hill
- Chiavenato, I. (2011). El capital humano de las organizaciones. 9va Edición.Mac Graw-Hill.
- Cuesta, S. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe.
- Gibson, J. (2006). Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos.Mac Graw-Hill
- Gómez, L., & Balkin, D. (2008). Gestión de Recursos Humanos. Pearson.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
- Werther, W. Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. México: Mac Graw-Hill.
- Longo, Francisco (2005): “Mérito y Flexibilidad – La Gestión de las personas en las organizaciones del sector público” - Editorial Paidós.
- Madrigal Torres, B. (2002): “Habilidades Directivas”. Editorial: Mc Graw Hill.
- Maristany, J. (1994): “Liderazgo, que, para que, como, el futuro”. Ediciones leyenda.
- Maslow, A. (1954): “Motivation and Personality”. Editorial: Harper & Row. Nueva York.

- McGregor, D. (2006): “El lado humano de las Organizaciones”. Editorial: Mcgraw- Hill
- Moore, T. (2008): “Un trabajo con alma”. Editorial Urano.
- Santos, J.A (1993): “Recursos humanos. Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humanos”. Editorial. San Salvador.
- Suares, M. (1996): “Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas”. Paidós,
- Valsecchi, P., Zanetti de Londra, M. y Echaide, M. (1996): “Tecnología de Gestión”. Editorial: Gram.

### **LINKOGRAFIA**

[http://www.macmillanprofesional.es/fileadmin/files/online\\_files/profesional/guia\\_rapida/datos/unidades\\_libro\\_alumno/retunidad04.pdf](http://www.macmillanprofesional.es/fileadmin/files/online_files/profesional/guia_rapida/datos/unidades_libro_alumno/retunidad04.pdf)

<http://www.euribor.com.es/empleo/salario-emocional/>.

<http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>.

<https://concepto.de/piramide-de-maslow/#ixzz6l4SwfbLR>

<https://www.psicologialaboral.net/articulos/1695/como-motivar-con-el-modelo-de-fluir-de-csikszentmihalyi/>

<http://www.escuelapedia.com/la-piramide-de-maslow/>



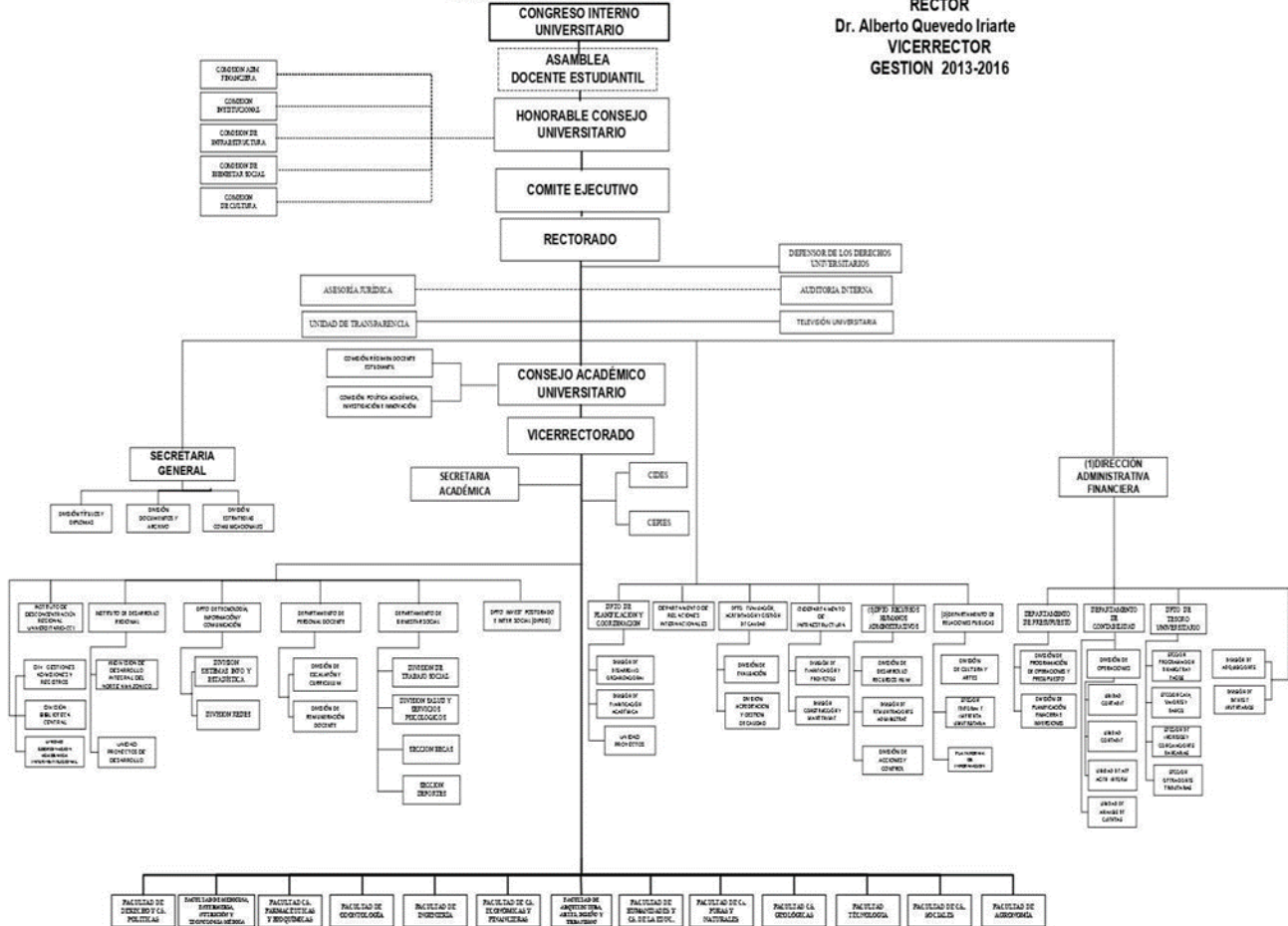


# ANEXOS

# ANEXO 1 ORGANIGRAMA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

## UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS ESTRUCTURA ORGÁNICA

Dr. Waldo Albarracín Sánchez  
**RECTOR**  
Dr. Alberto Quevedo Iriarte  
**VICERECTOR**  
GESTION 2013-2016

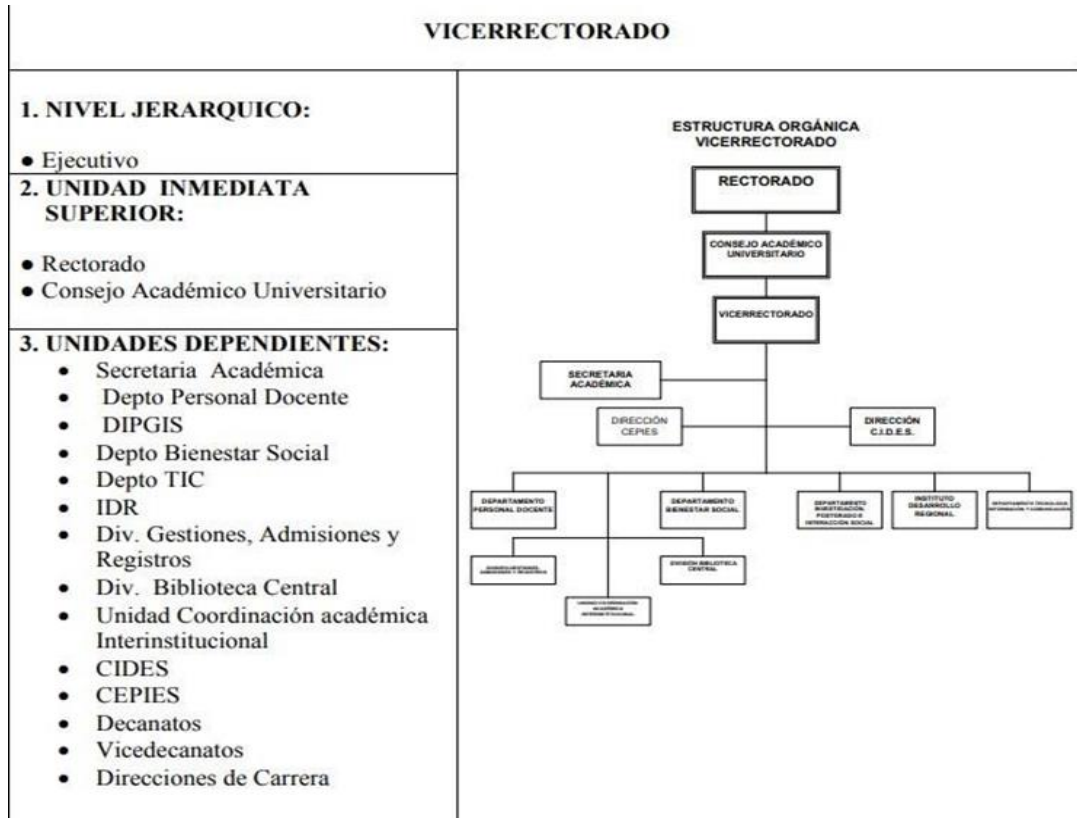


\* Estructura sobre la base del MOF aprobado mediante Resolución HCU 505/08 y modificado con las siguientes Resoluciones:

- (1)Resolución HCU 610/13: Se aprueba el Manual de Organización y Funciones de la DAF.
- (2)Resolución HCU 514/14: Se aprueba la vigencia de la organización de la UMSA, que instituye que los Departamentos de Infraestructura y Recursos Humanos Administrativos, dependen del Rectorado.
- (3)Resolución Rectoral 309/15: Se crea la División de Desarrollo Integral del Norte Amazónico, dependiente del Instituto de Desarrollo Regional (IDR).
- (4)Resolución Rectoral 270/15: Se aprueba la reubicación y jerarquización de la División de Relaciones Públicas, constituyéndose en el Departamento de Relaciones Públicas, dependiente del Rectorado.

ANEXO 2

ORGANIGRAMA VICERRECTORADO UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES



### ANEXO 3

#### MODELO DE ENCUESTA

**Instrucciones:** Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

<b>C</b>	=	Estoy <b>C</b> ompletamente de acuerdo
<b>B</b>	=	Estoy <b>B</b> ásicamente de acuerdo
<b>P</b>	=	Estoy <b>P</b> arcialmente de acuerdo
<b>S</b>	=	<b>S</b> ólo estoy un poco de acuerdo
<b>N</b>	=	<b>N</b> o estoy de acuerdo

1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable C B P S N
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta C B P S N
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa C B P S N
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida. C B P S N
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí. C B P S N
  
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí. C B P S N
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son. C B P S N
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas. C B P S N
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares. C B P S N
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo. C B P S N
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona. C B P S N
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo. C B P S N
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido. C B P S N
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-. C B P S N
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido. C B P S N
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites. C B P S N
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa. C B P S N
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí. C B P S N
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto. C B P S N
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas. C B P S N

## Puntuación del Cuestionario

**Instrucciones:** En el Cuestionario, marcó usted una letra indicando su grado de acuerdo con las afirmaciones del mismo, reflejando así sus puntos de vista y opiniones personales. En el cuadro siguiente, marque con un círculo el número que corresponde a la letra que marcó para cada una de las veinte afirmaciones. Por ejemplo, si su respuesta a la afirmación número 1 fue “P” - Estoy **Parcialmente** de acuerdo - trazaría un círculo en el número “3” de la celda 1 del cuadro.

1. C = 5 B = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2. C = 1 B = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3. C = 5 B = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4. C = 5 B = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5. C = 1 B = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6. C = 5 B = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7. C = 5 B = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8. C = 5 B = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9. C = 5 B = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10. C = 1 B = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11. C = 5 B = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12. C = 1 B = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17. C = 5 B = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18. C = 5 B = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19. C = 5 B = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20. C = 1 B = 2 P = 3 S = 4 N = 5
<b>TOTAL</b>	<b>Necesidades</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Necesidades de</b>
<b>L</b>	<b>de</b>	<b>es sociales</b>	<b>autorrealización</b>
	<b>de</b>	<b>y de</b>	<b>de</b>
	<b>protección y</b>	<b>pertenencia</b>	<b>autoestima</b>
	<b>seguridad</b>	<b>ia</b>	

