



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POST GRADO**

**TESIS**

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA  
OPTIMIZAR EL CLIMA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD ALAS  
PERUANAS FILIAL CHICLAYO 2015.

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR  
EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTOR**

MG.CASTRO MUÑOZ WILLIAM TEÓFILO

**ASESOR**

Dr. MONTENEGRO CAMACHO LUIS

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA**

CHICLAYO – PERÚ

**2018**

## **PÁGINA DEL JURADO**

---

**Dr. Manuel Ramos de la Cruz**  
**Presidente**

---

**Dra. Jackeline Margot Saldaña Millán**  
**Secretaria**

---

**Dr. Luis Montenegro Camacho**  
**Vocal**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Castro Muñoz William Teófilo egresado del Programa de Doctorado en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 17897199

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL CHICLAYO 2015.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Doctor en Administración de la Educación.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 27 de Abril del 2018

Firma

Castro Muñoz, William Teófilo

DNI: 17897199

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por haberme permitido llegar hasta este nivel y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

### **A mis Padres**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me han inculcado siempre.

### **A mis hijos**

Daniel y Mariel, para que vean en mí un modelo a seguir y sean personas de bien.

### **A mis docentes.**

Por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis doctoral.

Para todos ellos hago esta dedicatoria.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad César Vallejo, a su plana docente y al Asesor Dr. Luis Montenegro Camacho, por brindarme la oportunidad de profundizar mis conocimientos para enriquecer el quehacer educativo de la región, quienes se preocuparon por orientar la enseñanza en nuestros estudios de doctorado, y en especial por haberme motivado a desarrollar como tesis un tema que me dará la oportunidad de mejorar el clima y la satisfacción de la parte laboral en el personal administrativo de mi centro laboral.

Al Director General, a la Dra. Mercedes Collazos Alarcón y el Personal Administrativo de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo, por brindarnos la oportunidad de realizar la presente investigación en beneficio de ésta casa de estudios.

WILLIAM

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado Calificador y lectores, de conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, presento a vuestra consideración el informe de investigación titulado: **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL CHICLAYO 2015 ;** con el propósito de obtener el Grado de Doctor en Administración de la Educación”.

La investigación realizada obedece primordialmente al deseo de contribuir en la solución de la problemática por la que atraviesan el personal administrativo en un clima laboral deficiente; pues sabemos que el actual sistema universitario requiere que las instituciones universitarias vistas como empresa tengan buenas relaciones interpersonales generando la satisfacción de los clientes internos y externos.

Es por ello que el trabajo de investigación que se presenta, sirva como aporte para posteriores investigaciones contribuyendo al enriquecimiento y mejoramiento de la calidad universitaria.

WILLIAM

<b>ÍNDICE</b>	<b>Página</b>
CARÁTULA	i
PAGINA DEL JURADO	ii
DECLARACIÓN JURADA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Formulación del Problema	18
1.3 Justificación	18
1.4 Antecedentes	19
1.4.1 Antecedentes Internacionales	19
1.4.2 Antecedentes Nacionales	23
1.4.3 Antecedentes Locales	23
1.5 Objetivos	26
1.5.1 Objetivo General	26
1.5.2 Objetivos Específicos	26
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	27
2.1 Marco Teórico	28
2.1.1 Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow	28
2.1.2 Teoría del Liderazgo Personal e interpretación de David Fischman	30
2.1.3 Teoría del Comportamiento Humano de Elton Mayo	37
2.1.4 Teoría del Liderazgo Participativo y Democrático de Rensis Likert	46

2.1.5 Teoría de las Relaciones Humanas de Chiavenato	48
2.1.6 Teoría de Motivación – Higiene de Herzberg	50
2.1.7 Teoría de establecimiento de metas u Objetivos de Locke.	53
2.1.8 Teoría de la Atribución en el desempeño laboral de Heider.	53
2.2 Marco Conceptual	60
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>63</b>
3.1 Tipo de estudio	64
3.2 Diseño de estudio	64
3.3 Hipótesis	65
3.4 Variables	65
3.4.1 Definición Conceptual	65
Variable Independiente (Estrategias Motivacionales)	65
Variable dependiente (Clima y Satisfacción Laboral)	65
3.4.2 Operacionalización de las variables	65
3.5 Población y muestra	70
3.6 Métodos de Investigación	70
3.7 Técnicas y procedimientos de recolección de datos	71
3.7.1 Técnicas de fichaje	71
3.7.2 Técnicas de Campo	71
3.8 Modelos de Análisis de datos	72
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>73</b>
4.1 Presentación de los resultados	74
4.1.1 Resultados de la medición del instrumento	74
4.2 Discusión de los resultados	78
<b>CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>	<b>94</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>95</b>
<b>SUGERENCIAS</b>	<b>96</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>99</b>



## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación sistematiza en su contenido la Propuesta de Estrategias Motivacionales para Optimizar el Clima y la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo 2015, considerando que al realizar el correspondiente análisis de la problemática se constató que, en efecto existe un débil desarrollo en el clima laboral y por ende una escasa integración para relacionarse entre los trabajadores administrativos y forjar un buen nivel de satisfacción laboral , lo que limita un buen clima laboral.

Ante el problema, se ha trazado como objetivo principal, precisamente, Elaborar una propuesta de estrategias Motivacionales para optimizar el Clima y la Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo 2015, que fundamentado en la teoría de la motivación humana, la teoría de la motivación-higiene de Herzberg, la teoría de la atribución en el desempeño laboral, la teoría de Locke, la teoría del comportamiento humano, la teoría de las relaciones humanas del establecimiento de metas u objetivos , esperamos lograr un aporte teórico a fin de coadyuvar a la solución de la problemática existente, no sólo en la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo, sino en todas las Instituciones universitarias del país.

**PALABRAS CLAVE: PROPUESTA, ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES, CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL**

## **ABSTRACT**

This research systematized in content Proposal of Motivational Strategies to Optimize Climate and Job Satisfaction in the Administrative Staff Alas Peruanas University Filial-Chiclayo 2015, considering that performing the corresponding analysis of the problem was found that, indeed there is a weak development in the working environment and therefore a limited integration between administrative workers to interact and forge a good level of job satisfaction, which limits a good working environment.

Faced with the problem it has set as its main objective, precisely elaborate a proposal of motivational strategies to optimize Climate and Job Satisfaction in administrative staff Alas Peruanas University Filial Chiclayo 2015, which is based on the theory of human motivation, theory of motivation-hygiene Herzberg, the attribution theory in job performance, Locke's theory, the theory of human behavior, the theory of human relations of setting goals or objectives, we hope to achieve a theoretical contribution to contribute to the solution of the existing problems, not only at the university Alas Peruanas of subsidiary Chiclayo, but in all university institutions.

**KEYWORDS:** PROPOSAL, motivational strategies, CLIMATE AND JOB SATISFACTION

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones peruanas afrontan un sin número de problemas, porque no se practica como debe ser un buen clima laboral, hay pobreza en el nivel cultural y sobre el particular están inmersas las instituciones universitarias, cuyos directores han descuidado aspectos relevantes de la gestión institucional, administrativa y pedagógica; debido a que no ejercen un liderazgo motivacional fuerte y facultado que les permita promover el trabajo cooperativo en pro de la organización universitaria.

En este contexto el problema de la investigación se formula de la siguiente manera: ¿CÓMO INFLUYE LA ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS- FILIAL CHICLAYO -2015?

De lo expuesto se desprende que, el problema planteado en la presente investigación requiere especial atención e inmediata solución, en la perspectiva de que la universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo, cumpla con su misión, logre su visión, los objetivos y metas institucionales. En este sentido se debe fortalecer el sistema de gestión que actualmente rige los destinos de la universidad.

El **objetivo** principal de la investigación es Elaborar una propuesta de estrategias motivacionales para optimizar el Clima y la Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo 2015.

En el desarrollo de las tareas se ha hecho uso de modelos empíricos y modelos teóricos:

- ✓ En la etapa facto - perceptible se emplearon modelos empíricos tales como: guía de observación, escala de actitudes, listas de cotejo, test.
- ✓ El modelo histórico – lógico, a través del cual se estudiaron las distintas etapas por las que se desarrolló la investigación.

- ✓ El modelo de análisis y síntesis presente a lo largo de todo el proceso de investigación.
- ✓ El modelo dialéctico, el hipotético – deductivo, genético y sistémico estructural para el establecimiento de los invariantes en el proceso de la investigación del modelo motivacional y el clima y la satisfacción laboral.

El presente Trabajo de Investigación consta de cuatro capítulos:

En el primer capítulo se aborda el problema de investigación, que hace referencia al planteamiento del problema relacionado con el mejoramiento del clima y la satisfacción laboral, asimismo se formula el problema y se justifica la investigación, así como se determina los antecedentes del estudio y se plantea los objetivos, tanto generales como específicos.

El segundo capítulo contiene las teorías que sustentan la investigación, así como el marco conceptual, que semánticamente direcciona el presente estudio.

En el tercer capítulo se considera la hipótesis, las variables, la metodología, el tipo de estudio, la población y muestra, los modelos de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Los datos obtenidos se procesaron e interpretaron haciendo uso de la estadística descriptiva.

En el cuarto capítulo, se detalla la discusión de los resultados interpretando y analizando cada cuadro presentado, respondiendo de esta manera a los objetivos planteados.

Finalmente se presentan las conclusiones y sugerencias a las que se arribaron, luego del análisis e interpretación de los resultados; las referencias bibliográficas de todos los libros y otros medios consultados; así como los anexos que servirán para explicar y aclarar el proceso de investigación.

**CAPÍTULO I**

**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema.

La creciente importancia de la productividad y la competitividad laboral, ha obligado a las organizaciones públicas y privadas a asumir el compromiso de mejorar continuamente su recurso humano, haciendo énfasis en la formación y desarrollo dirigido al personal, en relación a este, Salinas (2002) señala que "nuestra sociedad progresa económicamente y tecnológicamente, se vuelve más crítica, por ello la necesidad del desempeño eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en las organizaciones, sino también para lograr mayor auto-satisfacción de los trabajadores".

En estos tiempos observamos que, en el campo laboral mundial, la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Analizando los motivos por los cuales una persona trabaja/aporta su esfuerzo a una organización se encontrará que existen muchos factores: desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta la autorrealización. Para poder comprender esto, se debe tener en cuenta en 1er lugar, el aspecto social del ámbito donde se desenvuelve el trabajador y, en 2do lugar su individualidad.

Al respecto Chiavenato (2000; pp. 88) plantea que uno de los problemas básicos de cualquier organización es cómo motivar al trabajador, en una sociedad moderna esto no es tarea fácil, ya que muchas personas obtienen escasa satisfacción de sus empleos y gozan de muy poco sentido de realización o de creatividad lo que representaría un obstáculo que se debe

enfrentar dentro de los programas o actividades motivacionales, es identificar aquellos factores que realmente motivan a las personas de manera individual o colectiva, y que por lo general son omitidos en este tipo de programa.

Ante esta situación se hace importante que los agentes educativos conozcan las fuerzas motivacionales de las necesidades humanas, por lo tanto, la motivación en general se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta. Un empleado motivado permitirá su mejor y mayor desenvolvimiento en el logro de objetivos de la organización. No obstante, en la actualidad se pueden observar muchas organizaciones públicas y privadas donde su personal no es motivado, y esto trae consigo que el trabajo sea más lento y muchas veces hasta ineficiente. También suele ocurrir que la desmotivación lleve al empleado a sentir ciertas reacciones como desorganización del comportamiento, agresividad, reacciones emocionales y muchas veces hasta la apatía.

De acuerdo a la revisión de la literatura, hay pocos estudios como el de Snyder, (1996) realizado en Latinoamérica con personas de Argentina, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras; Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela que tratan el tema de la motivación en el sector público. Por otra parte, en lo que se refieren a la motivación y satisfacción laboral, los estudios que se han efectuado (Kovach, 1987; Maidani, 1991) sólo se han focalizado sobre todo en el sector privado dejando de lado al sector público.

Debido a lo anterior, el sector público en el Perú debería interesarse por conocer el nivel de desempeño laboral y como la motivación de las personas que trabajan en una organización influye en el mismo. Así la administración o directivos podrá decidir qué acciones pueden mejorar dicho nivel del desempeño laboral a través de la motivación con la finalidad de que las personas realicen mejor su trabajo y estén más satisfechas en él.

Parte de este panorama, lo conforma la UAP, debido a que se ha evidenciado una baja en el nivel de desempeño laboral, atribuyendo la causa a la poca motivación que tienen los trabajadores y esta situación desmejora notablemente la imagen institucional que esta organización ejerce, según la teoría de la atribución del desempeño laboral de Heider, la existente baja del desempeño laboral se atribuye a la carencia de motivación hacia los trabajadores, esta conclusión se obtuvo de la encuesta diagnóstica que se aplicó para conocer el nivel de motivación.

La Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo, por el incremento y complejidad de las actividades y funciones que actualmente realiza el personal: directivo, jerárquico, docente, administrativo y de servicio, debe incorporar nuevas técnicas y herramientas que le ayuden a ofrecer un servicio educativo de calidad. La motivación es necesaria para obtener mejores resultados en el desarrollo de sus funciones y convivencia laboral, de esta forma lograrán mejorar y mantener la efectividad operativa en dicho sector. Es de trascendental importancia de una propuesta de estrategias motivacionales, que le provea a la institución trabajadores con un alto desempeño un buen clima y satisfacción laboral, por ende, capacidad productiva.

La propuesta de estrategias motivacionales, es un mecanismo que ayuda a establecer la causa del comportamiento, o razón por la que un individuo lleva a cabo una determinada actividad y pretende eliminar los problemas en la ejecución de operaciones, motivándoles e incentivándoles a realizar sus tareas y responsabilidades con entusiasmo, capacidad y eficiencia.

En la UAP se observan diversos problemas, pero el problema que abordaremos en el presente trabajo de investigación está relacionado con el desfavorable nivel del desempeño laboral del trabajador, lo cual detallamos a continuación:

- El personal directivo, jerárquico, docente, administrativo y de servicio no está laborando con la eficiencia a la que estaba acostumbrada, porque se encuentran desmotivados, por diversos factores personales o relacionados con el entorno laboral.



- Los trabajadores se encuentran insatisfechos con las condiciones de trabajo y el sueldo que perciben.
- En la UAP no se reconoce ni se incentiva el trabajo extraordinario realizado por algunos trabajadores generando una sensación de insatisfacción laboral, que no le ayuda a lograr las metas y objetivos de la Universidad.
- La mayoría de los trabajadores de la UAP, presentan poca iniciativa, trabajan de forma individual, algunos de ellos consideran no recibir un trato adecuado por parte de sus colegas y/o directivos, generando éste un problema en el clima organizacional afectando en el rendimiento eficiente del personal.
- Con respecto a las capacitaciones solamente son para el personal docente y el personal del Área Administrativa carece de este privilegio, provocando así que los empleados de dicha área, no puedan utilizar su máximo potencial intelectual, para estar más actualizados a diferentes cambios tecnológicos que se dan en torno a sus labores diarias. Asimismo, los docentes realizan cursos, seminarios, talleres, pero no con la intención de mejorar su rendimiento laboral sino con el propósito de aumentar las credenciales para lograr mayores niveles de remuneración y ascensos.
- A los directivos les resulta difícil lograr persuadir a los trabajadores para que realicen sus funciones inherentes a su cargo, lo cual dificulta una buena planificación y organización de las diferentes actividades destinadas a lograr propósitos institucionales. Pero también cabe mencionar que el personal directivo tampoco cuenta con capacitaciones constantes que les motive a realizar sus funciones de una manera más productiva y eficiente.

Por los problemas presentados en la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo, se considera importante analizar la influencia que ejerce la Motivación en el mejoramiento del Desempeño Laboral de los trabajadores de dicha institución y de esta manera lograr elevar la calidad del trabajo,

pero sobre todo el bienestar de los trabajadores transformando la realidad actual en el ser de toda organización inteligente.

Por estas razones, surgen interrogantes, tales como:

- ¿Cuál es el nivel de motivación de los colaboradores de la Universidad Alas Peruana Filial Chiclayo para cumplir con sus funciones?
- ¿Es posible proponer una Propuesta de Estrategias Motivacionales para mejorar el Clima y la Satisfacción laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruana Filial Chiclayo?
- ¿Existen indicadores que nos permitan mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la institución?

En este contexto, la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo, del distrito de Pimentel, de la provincia de Chiclayo, no está exenta de esta realidad, en la medida de que no ha considerado aspectos relevantes sobre el desarrollo de las relaciones interpersonales en relación con un buen clima laboral, teniendo en cuenta estrategias motivacionales para lograr satisfacción en los trabajadores administrativos, dándole un rol tenue y displicente sin tener en cuenta que esto no sólo comienza sobre la base del buen ejemplo y constituye un proceso gradual donde es necesario indagar cuáles de ellas y por qué vías deben formar, desarrollar, afianzar y potenciar diferentes momentos de la vida; de ahí que es necesario propiciar acciones que promuevan las buenas relaciones humanas para desarrollar una buen clima laboral en el personal administrativo de la Universidad.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo influye la elaboración de una propuesta de estrategias motivacionales para optimizar el clima y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo 2015?

## **1.3. Justificación**

Desde la perspectiva teórica el estudio se justifica por cuánto contribuye a desarrollar conocimientos de carácter tecnológico para resolver problemas en el área de la administración educativa. También, sirve de base para que en el futuro se desarrollen nuevas investigaciones sobre mejoramiento de las buenas relaciones humanas generando un buen clima y satisfacción laboral. Asimismo, esta investigación permite fundamentar una propuesta motivacional.

Desde el punto de vista práctico, nos permite resolver problemas de la eficiencia, específicamente en administración; así mismo, como optimizar el nivel de clima y satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo

Metodológicamente, la presente investigación es viable dado que se ha concebido y sistematizado teniendo en cuenta, de modo general, las invariantes de la lógica del método científico y, de modo particular, la lógica de los métodos teóricos y empíricos.

Un buen clima y satisfacción laboral enmarcada en el enfoque de un modelo motivacional es esencialmente una filosofía de “ganar-ganar” que funcione en beneficio de todos los integrantes de una organización.

Si se desea que las Universidades se conviertan en empresas de calidad es necesario dedicar tiempo, dinero, esfuerzo y sobre todo voluntad para capacitarse, participar e innovar haciendo uso de la reingeniería, porque sólo así se puede llegar a una educación de calidad ya que la base en toda empresa educativa es el potencial humano.

Las razones expuestas consideramos que justifican suficientemente la propuesta de un modelo motivacional para optimizar el clima y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas – Filial Chiclayo.

#### **1.4. Antecedentes**

##### **1.4.1. Antecedentes Internacionales**

**Villamil Pineda y Sánchez Fonseca (2012)** *Influencia del clima laboral sobre la satisfacción laboral en trabajadores de la municipalidad de Choloma.* El enfoque de esta investigación es cuantitativo con un alcance correlacional. Para la recolección de datos se trabajó con una encuesta, que es un instrumento en forma de cuestionario, el cual posee un índice de Cronbach de 0.928, con un total de 65 preguntas; y para la obtención de las respuestas se utilizó el modelo de escala de Likert. Se tomó como base ocho dimensiones para la variable clima organizacional (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y, para la variable satisfacción laboral, seis dimensiones (satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico, con la forma en que realiza su trabajo, con la oportunidad de desarrollo, con la relación jefe/subordinado, y con la relación remuneración). De una población de 355 empleados, se tomó una muestra de 154 empleados encuestados. Se determinó que existe un 64% de influencia del clima organizacional sobre la satisfacción de los empleados de la municipalidad de Choloma; con un coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables de estudio de +0.80.

### **APRECIACIÓN CRÍTICA**

*En el presente estudio los investigadores construyen una batería de preguntas que contemplan las variables a estudiar y que los sujetos o muestra significativa de ellos, tienen que contestar. Posteriormente el análisis estadístico de los datos les permite obtener con certeza si su hipótesis es verdadera o falsa. Este modelo es utilizado mucho en las ciencias de la conducta como la sociología y la psicología, con buenos resultados y es de mucho aporte a la presente investigación*

**Quintero, Africano y Faria (2008)** *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago – VADECOL.* Realizó una investigación de tipo descriptivo cuantitativo en la modalidad de campo, con una población de 82 trabajadores y la muestra de 45 trabajadores, se utilizó la técnica de muestreo probabilística donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados; se

aplicó el cuestionario de 36 preguntas con cinco alternativas que fue validado mediante juicio de expertos y la confiabilidad del instrumento se obtuvo de los resultados de la prueba piloto. Se concluyó según los resultados obtenidos que el clima organizacional no es productivo ni satisfactorio para un buen desempeño laboral.

### **APRECIACIÓN CRÍTICA.**

*La investigación se relaciona con el presente trabajo desarrollado, ya que ayuda a diseñar un modelo motivacional para mejorar el clima y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas – Filial Chiclayo*

**Ortega y Piña (2005):** *Análisis de la Motivación en el personal Administrativo de la Empresa F.M.F. Construcciones C.A en la ciudad de Bogotá – Colombia;* según Víctor Vroom Maturín Monagas, se realizó un estudio de tipo descriptivo cuantitativo utilizando un cuestionario en base a la teoría de Víctor Vroom y, mediante el modelo de análisis factorial obtuvo una adecuada validez de constructo. Su población estuvo conformada por 15 empleados que representan la población total, los datos arrojados por la investigación afirman que el 100% opinó que la motivación es de gran importancia al momento de realizar sus labores, ya que el hecho de estar motivados les permite ejecutar sus tareas con más entusiasmo, mayor rendimiento entre otras cosas, contribuyendo de esta manera al éxito y desarrollo de la organización, sin embargo ellos no están realmente motivados, esto ratifica de manera categórica que la empresa descuida y no toma en cuenta los factores motivacionales que estimulan al empleado dentro de su puesto de trabajo y propósitos personales.

### **APRECIACIÓN CRÍTICA**

*Esta investigación evidencia orientaciones que permite implementar estrategias motivacionales para optimizar el clima y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas-Filial Chiclayo.*

**Caballero (2003)**, en su tesis: “Factores que influyen como motivadores para un buen desempeño laboral en los docentes en una escuela de nivel medio

superior”, trabajo que desarrolló para obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Administración, realizó una encuesta entre los sujetos de estudio, obtuvo resultados de gran interés y utilidad, al identificar los factores que influyen como motivadores para un buen desempeño laboral en los docentes de una escuela del nivel medio superior. Concluye que las óptimas condiciones físicas del centro de trabajo son un incentivo para estimular la productividad en los empleados. Además, consideran que el deseo de ser reconocido como persona importante o valiosa no es un factor relevante para mejorar su desempeño. Así también el autor concluye que tener un buen salario es el factor de mayor incidencia en la muestra estudiada y el más importante para los docentes.

### **APRECIACIÓN CRÍTICA**

La investigación antes mencionada, proporciona los lineamientos para diseñar el presente trabajo de investigación que conlleve al fortalecimiento del clima laboral y la satisfacción del personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas-Filial Chiclayo.

**Palma Carrillo, S. (1998)** *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. Realizó una investigación de tipo descriptivo correlación cuantitativa donde utilizó la escala de motivación de Steers, R. y Brausteind D, y la escala de medición de clima organizacional del Litwin, G. La muestra está conformada por 473 trabajadores a tiempo completo, entre docentes y empleados administrativos de tres universidades privadas de la ciudad de Lima; el análisis de correlación entre motivación y clima laboral permite afirmar que no existe una directa asociación entre las mismas; ambos aspectos evidencian un funcionamiento promedio y una baja relación entre sí, sin llegar a presentar niveles óptimos de motivación, presenta mejor puntuación los docentes y trabajadores con más de cinco años de servicio, personal con características relacionadas con la autorrealización e internalización de una cultura de trabajo.

### **APRECIACIÓN CRÍTICA.**

*El estudio realizado por el autor antes mencionado permite tener una idea de cómo aplicar estrategias que favorezcan actitudes referidas a mejorar el clima*

*laboral; y que de alguna forma va a contribuir en la elaboración de nuestro modelo motivacional que permita optimizar el clima y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo.*

#### **1.4.2. Antecedentes Nacionales**

**Chang Yui, A. (2010)** *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de las necesidades predominantes según la teoría de las necesidades de McClelland en los médicos del hospital nacional Arzobispo Loayza* (tesis inédita de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Se realizó un estudio cualitativo de tipo prospectivo, descriptivo, observacional y transversal; bajo el modelo de selección no probabilístico de voluntarios, la muestra estuvo integrada por 63 médicos, pertenecientes a los siguientes grupos: anestesiología, cirugía general, medicina interna, cirugía especialidades, medicina especialidades, gineceo obstetricia y pediatría. El instrumento empleado fue una encuesta basada en la teoría de las necesidades según McClelland, que consta de 15 preguntas formuladas con la técnica de Likert, y validada por Steers y Brausteind en 1976. La encuesta permitió clasificar el grado de motivación laboral en alto, medio, o bajo; y determinar si la necesidad predominante es de logro, poder o afiliación. Los resultados obtenidos evidenciaron que la motivación laboral fue alta en el 95.2%, media en el 4.8% y ninguno de los encuestados mostró un bajo grado de motivación laboral. Las variables que se relacionaron directamente con el grado de motivación laboral fueron: edad y tiempo de servicio. La condición laboral de “contratado por locación de servicio”, demostró intervenir de manera inversa a las variables antes mencionadas. No aportaron significancia estadística a la motivación laboral, el estado civil ni el grupo de especialidad. El tipo de necesidad predominante encontrado entre los participantes estuvo distribuido de la siguiente manera: Logro 75%, afiliación 14% y poder 11%.

#### **1.4.3. Antecedentes Locales**

**Herrera (2011)** en su trabajo de investigación titulado *Motivación, satisfacción y clima laboral de los docentes del colegio Karl Weiss de la ciudad de Chiclayo*, tesis para obtener el grado de Magíster en educación. A partir de los resultados

obtenidos concluye que el 98% de los docentes de esta institución tienen un nivel medio de motivación, siendo la dimensión identidad y autonomía la más significativa mientras que la dimensión retroalimentación, importancia y variedad de la tarea, caracteriza el nivel de motivación baja. Las dimensiones que generan una motivación media en los docentes se caracteriza por la identidad, la cual está relacionada con la importancia de los resultados que logran del trabajo y las oportunidades que éste les ofrece para su realización personal; y la autonomía, dimensión bajo la cual consideran que la responsabilidad con la que asumen su trabajo, les facilita tomar decisiones con grados de libertad generados por sus competencias. Así mismo los docentes consideran que no es tan bueno el ambiente que hay entre sus compañeros y sienten que no es el mejor trato el que se les da. El motivo principal por lo que el personal está prestando servicios a la institución

**Vejerano y Jurado (2009)** en su trabajo de investigación Análisis y evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Señor de Sipan SAC – Chiclayo; según sus resultados se pudo inferir que la comunicación es el punto débil del clima laboral. Los empleados no conocen adecuadamente las metas y objetivos de la institución, pero tienen claro de quién tiene la autoridad sobre su trabajo y cuáles son las actividades que se deben realizar. Sin embargo, algunos de ellos realizan trabajos que corresponde a otras personas. El grupo en su mayoría acostumbra dar ideas y sugerencias a su jefe, sin embargo, pocos empleados manifestaron que suelen dar una opinión cuando no están de acuerdo con alguna orden, casi todos tienen conocimiento para dar un buen servicio y opinan que son honrados, puntuales, cuidadosos con el equipo y herramientas a su cargo y les interesa dar una buena atención a los clientes.

### **APRECIACIÓN CRÍTICA**

La investigación precitada permite considerar aspectos relevantes para diseñar un modelo motivacional a fin de que el personal administrativo desarrolle actitudes positivas que *permita optimizar el clima y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas-Filial Chiclayo.*

**Gallo B. y Gallo M. (2009)** en su trabajo de investigación titulado Influencia del Clima Organizacional en la Motivación laboral del docente en la Institución



Educativa Santa Magdalena Sofía de la ciudad de Chiclayo, tesis para obtener el grado de Magíster en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa. Concluyen que la motivación laboral de los docentes de esta institución es buena, lo cual indica que los docentes se esfuerzan para obtener un gran dominio en su trabajo y que sienten el impulso de realizar trabajos de calidad, y de realización personal aprovechando plenamente su potencial y capacidad. Con respecto a la correspondencia existente entre clima organizacional y la motivación laboral de los docentes se concluye que sí existe una relación muy estrecha entre ambas variables.

**Navarro y Romero (2006)** en su trabajo de investigación titulado Diagnóstico del clima organizacional y motivación laboral de la Institución educativa Nacional Pedro A. Labarthe de la ciudad de Chiclayo, tesis para obtener el grado de Magíster en Docencia y Gestión Educativa, concluyen en que la mayoría de los trabajadores no reciben el apoyo de la autoridad inmediata superior para realizar un trabajo eficiente, trasluciendo que no se sienten motivados en su gran mayoría. También concluyen que la opinión del personal docente y no docente de esta institución, está dividida ya que unos manifestaron que sus autoridades educativas no poseen buena planeación del trabajo; que la organización adolece de un carácter sistematizado; trayendo como consecuencia el deterioro del clima organizacional, siendo afectado directamente a la motivación laboral; componente de suma importancia para que los trabajadores se sientan a gusto en la ejecución de sus labores.

**Hashimoto (2004)** en su trabajo de investigación titulado Relación entre la motivación y el desempeño de los trabajadores administrativos y docentes de la FACEAC-UNPRG. Lambayeque – Chiclayo. FACEAC (Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables). Concluye que: Existe una alta relación entre la motivación y el desempeño del personal que elabora en FACEAC- UNPRG y que esta debe ser estudiado ya que cada grupo de trabajadores (docentes administrativos) presenta factores motivacionales distintos y sus expectativas también son diversas. Además, es por la necesidad de un sueldo seguro por parte del estado y cabe mencionar que se esfuerzan para que las cosas salgan bien en la institución, aunque algunas veces el

personal siente que no se les reconoce dicho esfuerzo. Que, la FACEAC-UNPRG necesita de un plan de motivación para mejorar el desempeño tanto docente como administrativo, lo que a su vez mejoraría la percepción que los usuarios tienen del desempeño de ambos grupos ya que de esto dependerá el desarrollo organizacional.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general.**

Elaborar una propuesta de estrategias Motivacionales para optimizar el Clima y la Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo.

### **1.5.2. Objetivos específicos.**

- Identificar el nivel del clima y la satisfacción laboral de los administrativos, de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo, a través de una Test.
- Diseñar una propuesta de estrategias motivacionales para optimizar el clima y la satisfacción laboral de los administrativos, de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo.
- Describir las teorías de la propuesta de estrategias motivacionales para optimizar el clima y la satisfacción laboral de los administrativos de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo.
- Validar la propuesta de estrategias motivacionales para su aplicación respectiva mediante juicio de expertos

# **CAPITULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Marco teórico**

El presente trabajo de investigación se sustenta en las siguientes teorías:

### **2.1.1 Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow.**

“La Teoría de la Motivación de Abraham Maslow (1963), conocida también como la Jerarquía de las Necesidades, se basa en dos supuestos fundamentales. En primer lugar, las diferentes necesidades que experimentamos se muestran activas en momentos distintos y son sólo las necesidades insatisfechas las que influyen en nuestra conducta. En segundo lugar, las necesidades se clasifican siguiendo un cierto orden de importancia denominado jerarquía” (Ivancevich, 1996). Según la teoría de Maslow, la conducta se activa por un déficit en una necesidad que impulsa al individuo a disminuir la tensión creada por ese déficit. La tensión da lugar a una conducta que satisfecerá potencialmente la necesidad (Ivancevich, et. al, 1996).

Abraham Maslow (1963) identificó una Jerarquía de necesidades que motivan el comportamiento humano, de tal forma que cuando una persona ha satisfecho las necesidades más elementales se esfuerza por satisfacer las del siguiente nivel y así sucesivamente, hasta que se logra satisfacer el orden más elevado de requerimientos. La persona que satisface las necesidades más elevadas es para Maslow la persona autorrealizada. De acuerdo con Maslow el orden ascendente de estas necesidades es: Fisiológicas: de aire, alimento, bebida y descanso; para lograr el equilibrio dentro del organismo. Seguridad: de protección, estabilidad para verse libre de temor, ansiedad y caos, mediante una estructura que establece leyes y límites; minimización de estados de ansiedad por carencia de oportunidad de manifestarse como ser productivo; tranquilidad de contar con las condiciones mínimas de subsistencia. Pertenencia y amor: de afecto e intimidad proporcionados por la familia y personas que nos aman. Estima: de auto respeto y respeto de los demás. Autorrealización: el sentido de que la persona hace lo que es capaz y está satisfecha para ajustarse a su propia naturaleza y la satisfacción del crecimiento potencial y personal. La jerarquía de las necesidades proporciona

a los gestores una manera sencilla de entender de qué forma las diversas condiciones del trabajo satisfacen las necesidades del empleado. Ciertas condiciones básicas como el salario satisfacen las necesidades fisiológicas. Las necesidades de seguridad se satisfacen mediante la interacción y la comunicación y finalmente el trabajo que el empleado lleva a cabo puede satisfacer sus necesidades de autoestima y de autorrealización. En este orden, siguiendo a Abraham Maslow, el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante toda su vida (obtenida en agosto del 2012, en <http://www.monografias.com>). A medida que éste satisface sus necesidades básicas, aparece una necesidad de orden superior que demanda satisfacción.

Bajo este marco, la aptitud para satisfacer una necesidad constituye una fuerza motivadora que da lugar a una respuesta conductual y participativa en el personal administrativo de la UAP, lo cual implica, evidentemente, que dichos trabajadores, a los efectos de optimar un buen clima y satisfacción laboral, deben satisfacer primero sus necesidades fisiológicas como alimentación, aire, reposo, abrigo, agua; luego aquellas de seguridad como la ausencia de temores, es decir que su desenvolvimiento personal, académico y profesional al interior de la Universidad lo lleven a cabo con absoluta tranquilidad sin daños ni perjuicios, menos privaciones ni peligros; posteriormente, las de carácter social como la amistad, el compañerismo y el trabajo en equipo, muy venidos a menos en estos últimos tiempos, influenciando su impulso decisivo en la UAP; después, las de autoestima, es decir la aceptación de sí mismos como portadores de actitudes que permitan fortalecer las relaciones interpersonales y por ende un óptimo clima laboral y considerando que los peruanos y por consiguiente, los trabajadores de la UAP observan una débil autoestima, es pertinente que se promueva acciones para elevarla en beneficio personal y, por último las necesidades de autorrealización, es decir la satisfacción del crecimiento potencial y personal y la utilización plena de sus talentos.

Esta teoría sustenta el presente trabajo de investigación, en el sentido de que es necesario que el personal administrativo de la UAP desarrolle un buen clima laboral teniendo en cuenta la satisfacción de sus necesidades y si éstas influyen o no en el desempeño de sus funciones.

*El estudio de Maslow sobre motivación humana, nos dice que todo ser humano mientras más satisface sus necesidades básicas, busca otros tipos de necesidades, muchas veces descuidando parte de las necesidades básicas para cubrir otro tipo de necesidades; pero si nos preguntamos, ¿Que estoy haciendo?, ¿Que necesito para seguir?, ¿Cómo debo hacerlo?, nos vamos a sentir motivados a encontrar esas necesidades más altas que logren dejarnos satisfechos. Y es así como los colaboradores lograrán la recompensa de su esfuerzo y dedicación personal y profesional.*

### **2.1.2 Teoría del Liderazgo Personal e Interpersonal de David Fischman**

Para David Fischman (2006), las características del liderazgo personal e interpersonal constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial, reconoce que el ser humano y sus dimensiones biológicas, psíquicas, sociales, culturales y espirituales forman una unidad que interrelaciona con su medio ambiente. Este ser humano desde su nacimiento experimenta una serie de influencias ambientales que moldean su personalidad y condicionan su propio comportamiento social. Cuando el ser humano llega a las organizaciones lleva consigo una personalidad y comportamiento definido, la que inmediatamente entra en contacto con la de los otros miembros de la organización, estos encuentros pueden producir atracciones, rechazos o indiferencias que influyen en el clima organizacional. Fischman expresa que este cambio y desarrollo personal también se hace de adentro hacia afuera, siguiendo un camino en espiral que tiene en cuenta a su vez la profundidad interior. Esta profundidad se relaciona con el Liderazgo Personal, que se logra cuando el individuo emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender. Posteriormente se logra el liderazgo interpersonal donde la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y a entregarles poder, a trabajar en equipo y servir a sus seguidores.

Desde otra perspectiva, Stephen Covey (1996), afirma que es importante producir un cambio y desarrollo personal de adentro hacia afuera, sustentándose en los principios, la persona humana y los hábitos de la

efectividad, quiere decir esto, que para que los cambios sean efectivos tienen que traspasarse las resistencias internas de la persona y las barreras externas.

Fischman (2006), en cuanto al liderazgo personal refiere que la profundidad del camino en espiral es la autoestima, considerada como la base del liderazgo, es ser conscientes de los actos, es conocerse a sí mismo, es la identificación de la meta personal, de las fortalezas y debilidades. Refiriéndose puntualmente a la autoestima, Fischman cita a Branden y expone que ésta tiene dos ejes: el competente y seguro y el valorarse y respetarse a sí mismo. En presencia de una baja autoestima, la conducta perjudica a los demás observándose celos profesionales, inseguridad para comunicar ideas, excesivo deseo de mostrar símbolos de status y hablar permanentemente de sus logros, así como la notable incapacidad de innovar y producir cambios dentro de la organización. Las personas que tiene baja autoestima se sienten poco valoradas, poco respetadas y poco competentes e impide avanzar en las metas personales y organizacionales.

El autor afirma a su vez que: “A menos que pueda desarrollar una buena opinión de sí mismo, las posibilidades de éxito en el liderazgo personal disminuirán notablemente”. Todas las ideas del hombre forman un núcleo en cuyo centro se encuentra la opinión de sí mismo. La opinión que tiene de sí, levanta una barrera invisible que fija su propio límite más allá del cual no puede progresar. Las personas con baja autoestima tienen un enemigo interno que les habla al oído y no les permite estar consciente de su realidad, sino que su diálogo interno les impide correr riesgos, aprovechar oportunidades y tener buenas relaciones interpersonales con su equipo. Fischman compara la baja autoestima con estar en una montaña rusa sin cinturón de seguridad, en donde no se disfruta del viaje y en cada subida y bajada la persona siente que cae al vacío; pero cuando una persona se conoce, se valora y es competente, estará en la montaña rusa con un cinturón seguro y podrá establecer un propósito encaminando su energía y entusiasmo en las tareas y en fortalecer el resultado de lo que se propone.

Hoy en día la gerencia moderna propone entregar más poder, confianza y responsabilidad a los subordinados. La calidad total y la cultura de la innovación se basan en gerentes capaces de trabajar en equipo con su personal, de crear un clima de cooperación y de crecimiento personal. Si el gerente tiene una baja autoestima saboteará inconscientemente cualquier esfuerzo para lograr ese tipo de cultura. Por tanto, trabajar en la autoestima requiere finalmente estar despiertos, es decir dejar de pensar en la perfección interna, identificar los errores y mirar las reacciones y emociones que los demás expresan. El estar dormidos genera celos profesionales, inseguridad para comunicar ideas, deseo excesivo de mostrar status y no permite innovar y cambiar. Algunas investigaciones sobre la confianza y autoestima han demostrado la relación positiva que tiene el liderazgo con la eficiencia y la promoción en las organizaciones. Boyatzis en su trabajo de investigación realizado en 1982 demostró que la confianza en uno mismo permitía diferenciar entre directivos eficaces e ineficaces, la autoestima facilitaba la promoción posterior a escalones superiores, aumentaba la probabilidad de afrontar problemas difíciles, definir objetivos desafiantes para sí mismo y son capaces de influenciar a sus seguidores.

Tener autoestima significa conocerse así mismo, sentirse valorado y competente para seguir la travesía, entonces se está listo para trazar una visión, es decir hacia donde se quiere llegar. El segundo escalón del espiral es la **visión** o propósito, esta debe ser una imagen del futuro inspiradora pero alcanzable. Una vez la persona tiene definido su propósito personal, debe buscar puntos de unión entre la visión, objetivos y valores de la empresa, la cual es como una embarcación en la que el personal hace las veces de motores. Hay algunos que funcionan bajo el agua e impulsan la nave. Otros están prendidos y tienen todo el potencial, pero, al no estar sumergidos, simplemente caldean el ambiente. Para construir una visión compartida poderosa se debe: alentar la visión personal...dar tiempo a que la visión compartida surja, anclar la visión en términos positivos, no negativos...Una vez propuesta se vuelve el centro alrededor del cual la organización inteligente se organiza y enfoca su energía.



La visión es una idea clara de lo que se debe ser. Fischman (2006) afirma que para lograr una visión personal, es necesario conocerse a sí mismo; es decir, entender el presente, saber lo que realmente tiene valor, tomar conciencia de las fortalezas y debilidades y finalmente se traza una visión de lo que se valora y realmente se desea alcanzar. La visión personal debe posteriormente alinearse con la visión empresarial, se deben buscar puntos de unión entre los dos, los valores y los objetivos comunes que sean lo suficientemente atractivos para justificar los cambios y estrategias planeadas para alcanzar los propósitos individuales o institucionales.

Algunos autores como Bennis y Nanus, Kotter (1996), coinciden que una visión con éxito debe ser sencilla e idealista, debe tener una imagen de un futuro deseable atractivo para los miembros de la organización (en los niveles operativos o misionales y gerenciales), debe construir un reto y debe ser centrada para poder guiar las decisiones y las acciones que serán comunicadas en forma clara y sencilla. Es muy importante tener claro cuál es la visión ya que esta confiere una orientación vital que otorga sentido y direccionamiento al acontecer existencial, encaminando las acciones a disfrutar el camino y viviendo el presente con desapego, sirviendo a un propósito más grande que el propósito individual.

Por otra parte, el apego es definido como la creencia de que la felicidad depende de terceras personas a aspectos externos al individuo. El apego está acompañado de emociones negativas y miedo de conseguir los resultados, porque subconscientemente estos resultados dependen de terceras personas. Fischman define el desapego como la conciencia del valor hacia sí mismo y no por el éxito de alcanzar una meta, ya que esto genera cólera, sufrimiento, maltrato al personal, estrés y deterioro de la salud personal Este autor afirma que el desapego acelera todo el proceso de la evolución personal y le permite afrontar las dificultades y problemas mirándolas desde una perspectiva de aprendizaje y no como un sinónimo de conflicto. El desapego facilita a su vez el dejar de ser impacientes y agresivos, lo que permite asumir retos de crecimiento y acepta desafíos que inducen al crecimiento personal.

En el camino hacia el liderazgo existen muchas dificultades y obstáculos para alcanzar la visión y evolución de los individuos, para superarlos se requiere de la creatividad, la misma que implica arriesgarse, producir un cambio e innovar la forma en cómo se hacen las cosas. Csikzentmihalyi (1998) postula que la creatividad es un tipo de actividad mental, una intuición que tiene lugar dentro de la mente de algunas personas, lo que permite cambiar un campo ya existente en uno nuevo, que tiene que contar con un consentimiento y evaluación social para ser considerada útil. Para ser creativos los líderes deben desarrollar una actitud que les permita tomar riesgos y romper todos aquellos esquemas de lo habitual convirtiéndose en entes generadores de ideas en pro de los individuos y de la organización. Los trabajadores administrativos de la universidad Alas Peruanas, constituyen un elemento esencial dentro de los procesos misionales de la organización, no solo contribuyen en los aspectos técnicos u operativos, sino que gracias a su creatividad y liderazgo, tienen la capacidad de influir en los procesos de apoyo, mejoramiento de la calidad de la atención y en la satisfacción de los usuarios. El compromiso social, el sentido moral, así como la solidaridad con las necesidades y demandas del grupo a cargo son características importantes del ejercicio profesional de los trabajadores, poniendo en manifiesto las iniciativas, acciones y proyectos que favorecen el desarrollo de la Universidad

La creatividad permite introducir modelos innovadores que llevan a un desempeño profesional eficiente, pero se debe estar dispuesto a romper hábitos y a estar abiertos a nuevas posibilidades que permita alcanzar la visión. Fischman afirma que en el mundo empresarial no se puede caminar en las huellas que dejan los competidores, se tiene que tomar riesgos y encontrar nuevos caminos que permitan a las organizaciones alcanzar la cima más rápido que la competencia.

Una de las mayores dificultades para ser creativos son los hábitos, que condicionan a las personas o a las organizaciones a trabajar siguiendo las mismas conductas o en piloto automático. Aprender esquemas hace que sea difícil cambiar o crear nuevos modelos que permitan lograr grandes cambios en

un entorno tan cambiante y competitivo. Fischman menciona a personajes que fueron capaces de romper esquemas mentales y cuestionaron sus propios hábitos: “La historia es testigo de cómo los verdaderos líderes rompieron esquemas. Gandhi consiguió la independencia de la India rompiendo el esquema de la lucha con armas y la violencia: Uso la paz como arma y cambio la forma de hacer revoluciones. Miguel Grau rompió el esquema de que al enemigo hay que maltratarlo y aniquilarlo; rescato del mar a chilenos caídos en la guerra. Fischman compara a los hábitos con un resorte, afirma que si el individuo y las organizaciones quieren cambiarlo hay que estirarlo fuertemente por un tiempo prolongado, de lo contrario volverán a su posición. Se hace necesario desarrollar en las personas una actitud de toma de riesgo y de ruptura de esquemas, empezando desde los directivos hasta el personal operativo. Fischman sostiene que en los individuos se distinguen dos zonas: una de seguridad y una de riesgo. Normalmente los individuos actúan desde la zona de seguridad, según sus hábitos o conductas aprendidas, dicha zona no promueve la innovación al cambio. A su vez, afirma que la percepción humana está condicionada a tal punto que permite ver el mundo desconocido y lo asocia a esquemas conocidos por la mente.

El autor afirma que los individuos deben desarrollar el pensamiento lateral, en donde se flexibilizan los esquemas y se encuentran nuevas relaciones. Se destruye para construir algo nuevo. La forma más sencilla para romper esquemas es la reversión de supuestos, utilizada en la actualidad en las instituciones educativas y que han demostrado un mayor crecimiento personal y empresarial de los egresados. Otra dificultad para alcanzar la visión personal y organizacional es la existencia de lentes mentales, la realidad no es vista como es, sino como se cree que es. Los lentes están compuestos de memorias, experiencias y creencias que determinan lo que se percibe en el presente. El lente mental trae problemas a las comunidades universitarias por que afectan a la comunicación, reduce el potencial de los empleados y crean un mal clima organizacional. Para tener metas claras y alcanzables los líderes deben reconocer el arma más eficaz que poseen y se basa específicamente en la creatividad, en el romper hábitos y esquemas mentales y poseer un pensamiento lateral que permita crear e innovar.

Según Fischman (2006), el liderazgo interpersonal se logra posteriormente, cuando la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y entregarles el poder, a trabajar en equipo y a servir a sus seguidores. Tal como lo plantea Fischman, la mejor manera de difundir el conocimiento es por intermedio de una adecuada comunicación, esta se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente. El liderazgo y la comunicación son estrategias que posibilitan al profesional promover el mejoramiento de la gestión del cuidado en el contexto organizacional. En el mismo orden de ideas, Chiavenato (2000), sostiene que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. La comunicación se considera como un proceso que permite el intercambio de ideas e información. Es la base que sustenta las actividades y relaciones personales sobre las que el ser humano construye la comprensión mutua con otros seres humanos. Se puede decir que la comunicación es la única manera de establecer vínculos estrechos entre el líder y sus seguidores.

Adecuadamente, ayuda a armar y ajustar todo tipo de equipamiento. Pero el destornillador se puede usar como un arma punzante para destruir. La comunicación bien utilizada ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal, mal usada, puede generar dolor, rabia e indignación y crear un clima destructivo en la organización. La comunicación es comparada por Fischman como un destornillador, cuando se usa efectiva también es importante escuchar, existen varios niveles de escucha. En el primer nivel se encuentra la escucha desconectada, en donde el cuerpo está presente pero la mente no. El segundo nivel es la escucha competitiva, en donde se escucha a medias y se van ideando respuestas lo más rápido posible, se caracteriza por que la persona siempre interrumpe para dar su opinión. En este nivel no hay interés de escuchar, sino en probarse así mismo y a los demás que se es capaz y competente.

El tercer nivel lo constituye la escucha verbal, la persona presta atención al contenido del discurso y deja de lado los mensajes no verbales. Escucha las palabras, pero no distingue la información valiosa derivada de los gestos, tono de voz y posturas. El último nivel es la escucha empática, se da cuando se

escucha la parte verbal, se percibe la no verbal y las emociones. Este nivel permite dejar a un lado el ego, permite tomar una actitud de servicio y colocarse en la posición de la persona. Esta escucha empática puede afectarse por dos estilos de comunicación, la comunicación agresiva y la pasiva. La comunicación agresiva las personas explotan ante los problemas, suelen menospreciar el trabajo de los demás, piensan que tienen la razón, son dominantes, invaden los espacios de las personas y les gusta ser el centro de atención.

Según Fischman (2006), el líder en el ejercicio de sus acciones que permitan influir en otras personas para alcanzar los objetivos de la organización debe realizar su tarea basado en 9 hábitos concebidos como pasos, a partir de la autoestima, visión, creatividad, equilibrio, aprendizaje, comunicación efectiva, entrega poder, trabajo en equipo y servicio que deben ser recorridos a la vez en forma progresiva; lo cual implica, evidentemente, que las autoridades de la Universidad Alas Peruanas filial Chiclayo, se encuentra en la necesidad de tener en cuenta este modelo teórico en el ejercicio de sus funciones a fin de que permita que los trabajadores mejoren las relaciones interpersonales y consecuentemente se genere un ambiente agradable de trabajo y el desarrollo de la comunidad universitaria.

### **2.1.3. Teoría del Comportamiento Humano de Elton Mayo.**

Es conocida también como “Teoría Administrativa”, “Teoría de las Relaciones Humanas” o “Teoría Sociológica en la administración” y se desarrolla alrededor de los actores universitarios. Estudiantes, docentes, directivos, administrativos entre otros.

Un representante de esta teoría es **Elton Mayo, (1933)** quien, basa su propuesta en una serie de principios, como señalamos algunos de ellos. La mayor producción es resultado de la integración social, es decir, la mejora del clima y la satisfacción laboral del personal administrativo es posible por las normas sociales y las expectativas que rodean al trabajo en equipo.

El comportamiento social del personal en el equipo, puesto que el equipo de la universidad se estructura a partir de la interacción y comunicación para el logro pleno de sus objetivos. Las recompensas y sanciones sociales influyen en el comportamiento laboral, en vista que los premios y castigos apuntan a la dimensión afectiva de los miembros de la comunidad universitaria en el desempeño de sus labores.

Los grupos informales responden a estilos de administración. Sea la gestión de la universidad de carácter autoritario o participativo, los grupos se constituyen y la respuesta a éstos se caracterizará por el estilo de administración; en una administración autoritaria habrá represión, mientras en una motivacional participativa se creará un espacio para integrar a estos grupos, tal vez, dentro de la organización.

Las relaciones humanas se mejoran por la interacción y comunicación, debido a que nuestras acciones y actitudes son resultado de contactos entre personas y grupos en un ambiente profesional

La importancia del contenido del cargo refleja una moral alta, es decir, la movilización del personal, según mérito propio en el ejercicio de sus funciones, muestra el despliegue de capacidades hacia cargos de mayor responsabilidad y desempeño, premiado con el reconocimiento institucional y personal.

Énfasis en aspectos emocionales, por cuanto la universidad no solo está representada por relaciones formales organizativas, sino por situaciones cotidianas y de valoraciones, susceptibles de interpretaciones varias, pero igualmente significativas, para la formación de la comunidad universitaria.

La Teoría de las Relaciones Humanas, surgió en los Estados Unidos y fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración, la que pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el modelo de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por

ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales.

En tal sentido, la Teoría de las Relaciones Humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de modelos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

La Teoría de las Relaciones Humanas surgió sobre la base de:

**a. La necesidad de humanizar y democratizar la administración,** liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento dirigido a la democratización de los conceptos administrativos, los cuales deben ser reconsiderados, en la universidad Alas Peruanas a efectos de que el personal administrativo tenga una participación decidida en la toma de decisiones y generando un buen clima y satisfacción laboral.

**b. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas,** en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

**c. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin,** fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción.

**d. Las conclusiones del experimento de Hawthorne**, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

El experimento de Hawthorne permitió delinear los principios básicos de la Escuela de las Relaciones Humanas. Entre las conclusiones principales pueden mencionarse las siguientes:

**El nivel de producción depende de la integración social.**

Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, como afirmaba la teoría clásica, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejará en su eficiencia. De allí que es imperativo que en la Universidad Alas Peruanas filial Chiclayo, los trabajadores promuevan el trabajo cooperativo a fin de que logren integrarse a la comunidad universitaria propiciando la buena práctica de las relaciones interpersonales generando un ambiente favorable en aras de que contribuya a elevar el clima y la satisfacción laboral en la Universidad.

**El comportamiento social de los trabajadores.**

El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de grupos. En el experimento de Hawthorne, los individuos no podían establecer por sí mismo su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impulsara el grupo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados



está influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan. Kurt Lewin verificó posteriormente que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, en tanto éstos permanezcan inmodificables. Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos. Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes se hallan influenciadas por códigos de conducta grupal. Es la teoría del control social sobre el comportamiento. La amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración.

La Teoría de las Relaciones Humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, basado en la concepción atomística del hombre.

### **Las recompensas y sanciones sociales**

Durante el experimento de Hawthorne se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menos y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad con sus compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas o estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración: esas creencias y expectativas – reales o imaginarias- influyen no sólo en las actitudes sino también en las normas o estándares de comportamiento que el grupo define como aceptables, a través de los cuales evalúa a sus integrantes. Son buenos compañeros y colegas, si se ajustan a esas normas y estándares de comportamiento, y son pésimos colegas o compañeros desleales, si transgreden aquellas normas y estándares.

Para Taylor, y para la mayoría de los autores clásicos, predominaba el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos. De allí se deriva el hecho de que casi todos los precursores de la administración científica hayan elaborado un plan de incentivo salarial para evaluar la eficiencia y bajar los costos operacionales. Taylor afirmaba que si se elegía un buen modelo, se seleccionaba el ejecutor adecuado –de acuerdo con sus características físicas- y se ofrecía un esquema de remuneración basado en la producción – que aumentara proporcionalmente a la eficiencia del empleado-, este produciría el máximo posible hasta el límite de su capacidad fisiológica, si las condiciones ambientales lo permitían.

Elton Mayo y sus seguidores (1927) creían que esa motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la Teoría de las Relaciones Humanas, a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. De allí surge el concepto de hombre social.

Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

### **Los grupos informales.**

Mientras los clásicos se preocuparon exclusivamente por los aspectos formales de la organización; autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, principios generales de administración, departamentalización, etc., en Hawthorne los investigadores se concentraron casi por completo en los aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, etc.). La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre

coincide con la organización formal, es decir, con los propósitos y la estructura definidos por la empresa.

Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección. Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento.

La Teoría de las Relaciones Humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización no solo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí. Una organización industrial es algo más que una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos. Esos individuos también experimentan afectos y sentimientos, se relacionan entre sí, y en su trato diario tienden a establecer patrones de interacción. La mayoría de los individuos que aceptan esos patrones tienden a aceptarlos como verdaderas imprescindibles y obvias, y reaccionan de acuerdo con lo que ellos determinan.

### **Las relaciones humanas.**

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la Teoría de las Relaciones Humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

Sólo el ejercicio de óptimas relaciones humanas en la universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo traerá consigo el fortalecimiento de la organización y como tal la generación de un ambiente agradable de trabajo.

### **La importancia del contenido del cargo.**

La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste (y, por tanto, una mayor fragmentación). A pesar de que no se preocuparon mucho por este aspecto, Elton Mayo y sus colaboradores verificaron que la especialización extrema -defendida por la teoría clásica- no garantizaba más eficiencia en la organización. Por ejemplo, observaron que los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía, contrariando la política de la administración de la empresa. Esos cambios presentaban efectos negativos en la producción, pero al parecer elevaban la moral de todo el grupo.

A partir de esas conjeturas, se evidenció que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

En este contexto es necesario que al personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas se le asigne tareas y funciones en las que se sienta a gusto y sea capaz de cumplirlas a cabalidad, previa coordinación, más no de manera impositiva y en el marco de favores de grupo.

### **El énfasis en los aspectos emocionales.**

Los elementos emocionales inconscientes –incluso irracionales- del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la Teoría de las Relaciones Humanas. De ahí que algunos autores los denominen sociólogos de la organización.

Elton Mayo destaca que, mientras la eficiencia material aumentó poderosamente en los últimos 200 años, la capacidad humana para el trabajo colectivo no mantuvo el mismo ritmo de desarrollo, por tanto el progreso industrial estuvo acompañado de un profundo desgaste del sentimiento espontáneo de cooperación. Mayo afirma que la solución a este problema no puede encontrarse en el retorno a las formas tradicionales de organización, sino que debe buscarse en una nueva concepción de las relaciones humanas en el trabajo.

La Teoría de las Relaciones Humanas estudia la organización como grupos de personas; hace énfasis en ellas; se inspira en sistemas de psicología; delegación plena de la autoridad; autonomía del trabajador; confianza y apertura; énfasis en las relaciones humanas entre los empleados; confianza en las personas; dinámica grupal e interpersonal.

Este enfoque describe la forma en la que los gestores interactúan con sus subordinados; la atención se centra en las necesidades, objetivos y expectativas del trabajador individual. Los seguidores de este enfoque creen que para desarrollar buenas relaciones humanas los gestores han de saber por qué sus trabajadores se comportan del modo en que lo hacen y qué factores psicológicos y sociales influyen en ellos. Llamam la atención a los gestores acerca de la importancia del papel que juegan los individuos en la determinación del éxito o del fracaso de la organización, tratan de demostrar de qué manera los procesos y funciones de gestión se ven afectados por las diferencias en las conductas individuales y por la influencia de los grupos en el lugar de trabajo. La gestión debe considerar la necesidad de reconocimiento y de aceptación social que tienen los empleados y al grupo de trabajo como una fuerza positiva que hay que utilizar productivamente. Los gestores, por tanto, deben ser capacitados en habilidades para el trato con la gente, así como en

habilidades técnicas (Skinner, 1996). En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas existentes en los distintos grupos.

**En tal sentido, en el presente trabajo de investigación** concibe suyos los postulados de la Teoría de Relaciones Humanas, los cuales fundamentan la propuesta de un modelo motivacional de que los personales administrativos de la Universidad Alas Peruanas proporcionen un buen trato y determinen por qué se comportan del modo en que lo hacen, considerando que actualmente, las relaciones humanas están seriamente cuestionadas que obstaculizan el desarrollo de un buen clima laboral.

#### **2.1.4. Teoría del Liderazgo Participativo y Democrático de Rensis Likert**

Esta teoría ha sido desarrollada por Rensis Likert (1993) quien, entre sus principales planteamientos resalta el hecho de que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que ellos mismos perciben reflejados en la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal, ascendente- descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (director – trabajadores) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. Su funcionamiento es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

La teoría de Likert (1993) conduce al logro de mejorías por quienes tienen que ejecutar las decisiones. La teoría sostiene que la gente está más comprometida con las acciones si se les toma en cuenta, se ven y se sienten incorporados en los aspectos relevantes de las decisiones a tomar. Cuando el ser humano toma decisiones en forma conjunta, el compromiso social es mayor y por lo tanto incrementa su responsabilidad con las decisiones que se tome. Algunas personas deciden conjuntamente, lo cual los lleva a tomar mejores decisiones que si las toman en forma individual.

**En este contexto, el líder** que se enmarca dentro de un concepto participativo, en lugar de tomar decisiones autocráticas, busca cómo involucrar al personal en el proceso, posiblemente incluyendo a subordinados, a colegas pares y superiores de la empresa u organización. El director participativo: apoya la personalidad de sus subordinados; asesora sobre los problemas; delega las responsabilidades y el poder; estimula las opiniones y la retroalimentación; comunica los objetivos sin especificar cómo se deben lograr; establece sistemas que conduzcan al autocontrol.

El Sistema Participativo: Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert (1993). Sus principales características son las siguientes: Proceso decisorio: las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados. Sistema de comunicación: la comunicación fluye en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia. Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales. Sistema de recompensas y castigos: existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

**En este contexto, en la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo,** los Directivos y los trabajadores deben asumir comportamientos que permitan

infundir plena confianza en el personal administrativo sobre la base de la participación, las relaciones óptimas de trabajo a fin de promover un buen desarrollo de un buen clima y satisfacción laboral.

#### **2.1.5. Teoría de las Relaciones Humanas de Chiavenato.**

Chiavenato (2000), para justificar el comportamiento humano en las organizaciones incorporó la teoría de las relaciones humanas, la cual estudió intensamente esa interacción social como las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada en el comportamiento con quienes mantiene contacto, pero a su vez está influenciado por los otros. Cada individuo busca ajustarse a otros grupos definidos pretendiendo ser comprendido, bien aceptado y participar en el sentido de atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas. Este comportamiento es fuertemente influenciado por el medio ambiente y por las actitudes y normas informales existentes en los diversos grupos. Es principalmente, dentro de la organización donde surgen las oportunidades de relaciones humanas y permite al supervisor obtener mejores resultados de los docentes. Así, una comprensión adecuada permite el surgimiento de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libremente.

En consecuencia, en toda institución universitaria deben prevalecer las relaciones humanas de una manera efectiva para crear y mantener un ambiente que permita a sus miembros alcanzar sus objetivos y metas propuestas. Es necesario hacer hincapié en la atención al recurso humano, ya que él es la materia prima más importante de toda empresa educativa, tomando en cuenta que el personal de una organización está constituido por individuos para realizar un trabajo, quienes tienen diferentes criterios, aspiraciones, intereses, vivencias y formas de pensar. De allí, la importancia que tiene para la organización que el gerente conozca los valores de cada miembro que integra el grupo para lograr satisfacer sus exigencias y así conjuntamente decidir qué hacer, cómo hacerlo, por qué hacerlo y por quién hacerlo.



El comportamiento de los individuos siempre está orientado y dirigido por algún objetivo hacia el alcance de alguna meta, siendo la motivación orientada por las diferentes necesidades, al respecto, López (1992) señala que la liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende mucho de la existencia de condiciones de un clima adecuado a la organización. Por ello el Director como gerente debe conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento de sus empleados y utilizar la motivación como medio para mejorar la calidad de vida dentro de la institución.

**En tal sentido, los directivos de la universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo** a fin de que el personal administrativo desarrolle una efectiva labor, cumpla con lo programado y obtenga resultados en bien de la comunidad universitaria deben asumir actitudes positivas y de buena práctica de relaciones humanas con la consiguiente generación de un ambiente propicio de trabajo generando una satisfacción laboral.

Según la teoría de Chiavenato (2000), es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea". Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

Es así, que la motivación en cada persona es diferente, debido, a que las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad individual para alcanzar los objetivos y los valores sociales también son diferentes, donde estos últimos, varían con el tiempo, lo cual, provoca un proceso dinámico en el comportamiento de las personas que en esencia es semejante. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano (Chiavenato 2001):

El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en internos y externos. El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u

orientado hacia algún objetivo. El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un “impulso”, “un deseo”, una “necesidad”, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

#### **2.1.6. Teoría de motivación – Higiene de Herzberg**

Esta teoría es conocida como la teoría de motivación e higiene o teoría de los dos Factores de Herzberg. Es una teoría de motivación más enfocada al trabajo, a la motivación de los empleados. Según la teoría de la motivación e higiene, de 1959, las personas están influenciadas por dos factores:

**Factores higiénicos o factores extrínsecos**, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero,

cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

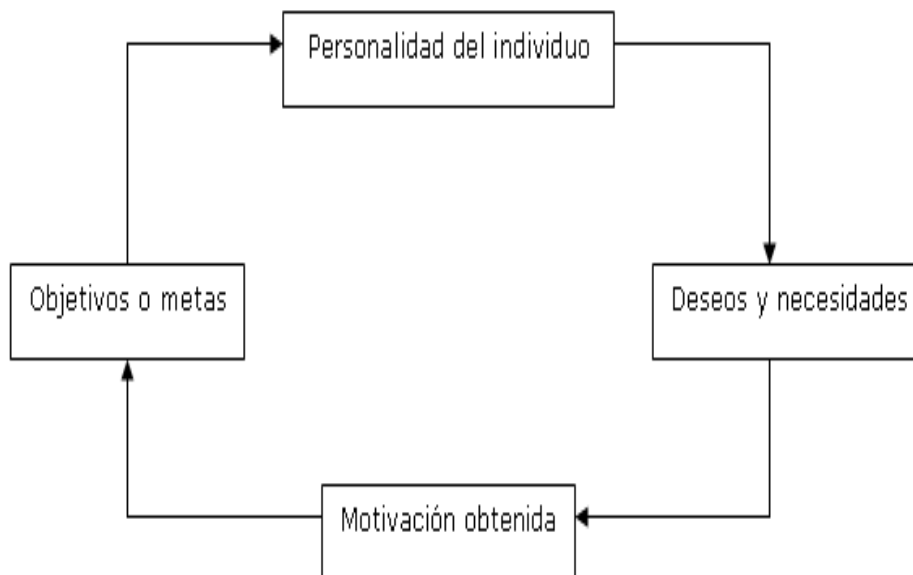
**Factores motivacionales o factores intrínsecos**, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg lo llama también factores de satisfacción. Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional;

asimismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

El autor consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, en síntesis, el trabajador se siente motivado si se siente satisfecho con su forma de vida, con las funciones que desempeña y con el cargo que ocupa en el trabajo, con sus amistades, con el entorno social, con la adquisición de bienes materiales, desarrollo y realización profesional. Es decir el trabajador deberá sentirse realizado para evitar caer en la insatisfacción que agrupa a todos los factores de higiene.

*Es importante señalar que, la motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación. Además, las personas difieren en su impulso motivacional. El interés de todo ello es que la interacción entre habilidades (teóricas, técnicas, personales y sociales) y la motivación contribuyen al desempeño o rendimiento de las personas y tienen un reflejo en la consecución de los objetivos empresariales.*



**Fuente:** ciclo de la motivación (Santos, 2005, p. 11)

### **2.1.7. Teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke**

Esta teoría sostiene que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional.

**El establecimiento formal** de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general.

**Otro factor contribuye** a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Participación que incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.

**Los resultados de diversas** identificaciones señalan, además, que los objetivos difíciles si son aceptados por el sujeto que ha de trabajar para conseguirlos conducen a mejores resultados de ejecución que los objetivos más fáciles. Se cumple incluso en los casos en que los objetivos establecidos son tan altos que nadie logra alcanzarlos plenamente. Los efectos de las recompensas parecen estar mediados por cambios en los propios objetivos, lo mismo ocurre con otros factores como el conocimiento de los resultados o las influencias y presiones sociales. Cuando incentivos como el dinero o el conocimiento de los resultados, cambian la actuación, también cambian los objetivos y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos no tienen ningún efecto.

### **2.1.8. Teoría de la atribución en el desempeño laboral de Heider**

Las teorías de atribución ayudan a la administración a entender cómo piensan los clientes y los trabajadores acerca de los acontecimientos, revelando información acerca de su motivación, comportamiento y procesos de pensamiento. Las atribuciones inexactas sobre las causas del comportamiento de compra del cliente o el pobre rendimiento de los trabajadores, por ejemplo, pueden dar lugar a decisiones o consecuencias negativas para una organización.

La atribución es un concepto de la psicología social, que se refiere a cómo el individuo explica las causas de una conducta o evento específicos. La teoría de la atribución sirve como un término general para un grupo de teorías que explican los procesos de atribución. Existe la teoría de que a medida que el individuo percibe los acontecimientos, hace una inferencia causal, o conclusión, acerca de por qué un evento puede ocurrir. Por ejemplo, un trabajador puede hacer una inferencia acerca de por qué un compañero de trabajo ha tenido éxito en una tarea específica, o podía hacer inferencias en cuanto a cómo su propio comportamiento influencia a un subordinado. Con el tiempo, sus conclusiones se convierten en expectativas o creencias, lo que le permite predecir las reacciones y entender los eventos que experimenta y observa.

Al relacionar esta teoría con el desempeño laboral como parte de sus obligaciones de trabajo, los gerentes deben observar el desempeño de sus trabajadores y hacer juicios relacionados. Para un empleado de bajo rendimiento, la gerencia debe atribuir el bajo rendimiento a algo. Si los malos resultados se atribuyen a la falta de esfuerzo, el trabajador probablemente sufra un resultado negativo. Por el contrario, si el administrador atribuye el mal desempeño del trabajador a una falta de habilidad, se puede recomendar un entrenamiento u orientación. Otro ejemplo es la motivación de los empleados. Cuando los empleados atribuyen su éxito a factores de trabajo controlados por alguien o algo en lugar de sí mismos, pueden no estar dispuestos a probar nuevas tareas y podrían perder la motivación para mantener un alto estándar de calidad en sus tareas laborales habituales. Con respecto al agotamiento laboral muchas personas consideran que las causas del agotamiento laboral

son multifacéticas, y el grado en el que encuentran algo o alguien a quien atribuir la causa o "culpa" enormemente afecta las decisiones que se toman acerca de cómo lidiar con la situación. Los trabajadores suelen percibir negativamente el agotamiento laboral, y suelen atribuir las causas de tres formas generales: si la causa es externa o interna a ellos, si la causa permanece constante en el tiempo, y qué control tienen sobre la causa. A mayor atribución de un trabajador al desgaste profesional a eventos temporales sobre los que tiene un alto grado de control, mejor será su manera de enfrentarlos y de recuperarse del agotamiento laboral.

## **CONCEPCIONES TEÓRICAS DE DESEMPEÑO LABORAL**

**Chiavenato, I. (2000)** El desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

El desempeño laboral tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir.

Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que, si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo.

## **FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS**

**La percepción del empleado** sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, estas actitudes ayudan a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

**Otro aspecto** a considerar es el grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan, ya que en ocasiones un trabajo puede ser interesante más no fundamental para los miembros de la institución.

**La autoestima** es otro elemento a tratar, debido a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa o dentro del grupo de trabajo, así como el deseo de ser reconocido.

**Capacitación del trabajador**, entendiendo ésta como un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.

**Herramientas y recursos de trabajo**, aunque los trabajadores tengan los niveles más elevados de motivación no podrán hacer bien su trabajo sino tienen los enseres adecuados para realizarlo; por lo que suministrar a los trabajadores de los medios necesarios para desempeñar su trabajo es un aspecto importante dentro de la supervisión a la hora de supervisar el desempeño del trabajador, así lo afirma Strauss (1981) cuando expresa que, "Los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial es uno de los aspectos más importante del oficio de supervisión".

**La Remuneración**, especialmente como incentivo, es una de las técnicas más poderosas que tienen a su alcance los gerentes para mejorar la productividad. Desde Adam Smith pasando por Taylor, hasta los más recientes estudiosos de la administración, han propuesto diferentes técnicas de remuneración, tales como los incentivos, a fin de incrementar la misma.

## **FACTORES RELACIONADOS CON EL DESEMPEÑO LABORAL**

**Ambiente Confortable:** Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad. Ambiente la motivación: La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad;



otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo. Comunicación organizacional: Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto, la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Por "comunicación organizacional", en términos muy amplios, se entenderá el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso. Incentivos: Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más. La satisfacción en el trabajo: Para muchos autores, entre ellos Arana (2006), la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones sindico – patronales. Organización inteligente: Son organizaciones que reconocen el poder y el talento de la gente para impactar positivamente en el negocio, abren espacios para una comunicación abierta, eliminan interferencias para agilizar decisiones, crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a objetivos comunes y desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizaje.

## **CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

**Adaptabilidad**, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas. Comunicación, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente.

**La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología** a las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones. Iniciativa, se refiere a la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

**Conocimientos**, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. Calidad de trabajo, proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendada. Produce o realiza una tarea de alta calidad. Cantidad de trabajo, cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su propia terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo, cumple razonablemente el calendario de entregas.

**Planificación**, programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

## **TIPOS DE RECOMPENSAS**

**Las Recompensas Individualizadas**, Resultan eficaces para atraer a los individuos a formar parte de la organización y para mantenerlos en ella. Son eficaces, también, para motivar a los miembros a realizar sus tareas en los niveles de cantidad y calidad exigidos e incluso superándolos, aunque en ocasiones existen limitaciones estructurales, o de otro tipo, que impiden una adecuación correcta de este tipo de recompensas. Las recompensas de tipo

individualizado resultan difíciles de utilizar para motivar los comportamientos innovadores de los individuos.

**Recompensas de Tipo Económico**, Su empleo eficaz requiere al menos los siguientes requisitos: Deben ser percibidas claramente como lo suficientemente amplias para justificar el esfuerzo extra que requiere la tarea que hay de cumplirse para conseguirlo. Deben ser percibidas como consecuencia directa de la tarea requerida y seguirla contingentemente. Deben ser, además, percibidas como equitativas por la mayor parte de los miembros.

**La Promoción o el Ascenso**, Encuentra una serie de dificultades al no acomodarse los criterios de promoción de los directivos de la organización a las conductas más eficaces para la organización sino atender más bien, a criterios como el conformismo, antigüedad, observancia de las normas.

**El Reconocimiento y la Recompensa Social**, Han de estar estrechamente vinculados al desempeño del empleado para resultar eficaces como recompensa extrínseca. Los supervisores y directivos han de evitar desigualdades o "injusticias" al dispensar este tipo de refuerzos y aplicarlos de modo contingente.

**Recompensas de Grupo o Generales**, Son necesarias cuando el patrón de recompensas individuales resulta imposible porque la productividad en tareas depende del funcionamiento eficaz de un grupo que puede ser, en ocasiones, muy amplio. Este tipo de recompensas no se conceden, por lo general, sobre la base del esfuerzo individual, sino sobre la base de la pertenencia del individuo al grupo (membresía).

**Las recompensas generales** son eficaces para mantener a los miembros dentro de la organización; pero no lo son para conseguir una mayor productividad ya que todos los miembros las reciben por igual y no son diferenciadoras.

## ANÁLISIS DEL CICLO

- I. **La persona afronta su obvia realidad** que sería estar desmotivado por su empleo ya que este no satisface sus expectativas y necesidades,
- II. **El individuo analiza su personalidad** y se estudia a sí mismo para que de esta manera piense en su trabajo y de qué manera esté le puede ser de satisfacción para auto realizarse.
- III. **El individuo debe hacer un análisis a conciencia** de lo que le gusta y lo que desea y de lo que realmente es vital para vivir dignamente según su sistema de creencia, luego de lo cual al haber puesto en prioridad sus necesidades se enfoca en la manera en cómo su empleo pueda llegar a cubrir con estas necesidades.
- IV. **En este punto la persona está en busca de un estímulo que lo mueva a realizar las actividades que le demanda su empleo**, este estímulo puede ser auto impuesto o propuesto; con auto impuesto se refiere a que la persona se estimula de alguna manera por ejemplo con un pensamiento, al hacer las cosas por una persona, porque quiere algo que por el momento no puede comprar y por propuesto se refiere que el estímulo venga de otra persona por ejemplo el jefe, con el cual él espera que el desempeño del individuo suba y de esta manera obtener mayor producción,
- V. **Aquí la persona dependiendo del estímulo** puede o no sentir que los deseos de hacer las cosas salgan de lo profundo de su ser, por eso es importante el estímulo adecuado que provoque una aceptación inmediata,
- VI. **El resultado** de todo el ciclo y lo que se andaba buscando, que es una persona que tiene una gran motivación laboral y que hace su trabajo con gusto.

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

**Autorrealización:** Desarrollar todo nuestro potencial para convertirnos en todo lo que somos. Es llegar a ser uno mismo en plenitud.

**Compromiso:** Responsabilidad u obligación que se contrae.

**Desempeño Laboral:** Es la forma en que los empleados realizan su trabajo.

**Estrategia:** Arte de proyectar y dirigir alguna operación.

**Jerarquía:** Es el criterio que permite establecer un orden de superioridad o de subordinación entre personas, instituciones o conceptos.

**Modelo:** Es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios.

**Motivación:** La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

**Necesidad Básica:** Una necesidad es aquello que resulta indispensable para vivir en un estado de salud plena.

**Liderazgo:** Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado.

**Responsabilidad:** Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

### **Las relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales se conciben como la capacidad de relacionarse con otros sujetos para llevar a cabo proyectos comunes a través de la cooperación, integración, respeto mutuo, respeto y tolerancia de las diferencias y puntos de vista. Las relaciones interpersonales constituyen el conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construyen las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa

**La Comunicación Interna** permite la transmisión e intercambio de información bajo la forma de mensajes entre los miembros de la Institución. Permite obtener información y aceptación de la política de la Dirección, lograr la cooperación de los demás, hacer que las ideas se entiendan y las tareas se ejecuten con eficiencia y oportunamente.

**CAPITULO III**

**MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1. Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación es Descriptiva-Propositiva (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). dado que se plantea una propuesta de estrategias motivacionales en optimizar el clima y la satisfacción laboral.

### 3.2. Diseño de Estudio

La investigación realizada fue de carácter no experimental y según su profundidad asumió el tipo Descriptivo toda vez que se orientó a describir el estado actual de la variable Clima y Satisfacción en el contexto de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo, con la investigación no se persiguió establecer relaciones de causa y efecto o manipular variables sino simplemente lograr captar información para describir las características que presenta la variable (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Asimismo, adopta la denominación de propositiva ya que como contribución de la investigación se propone estrategias motivacionales para superar la problemática en torno al Clima y Satisfacción en las unidades de análisis investigadas.

El diseño de investigación fue no experimental correspondiente al denominado descriptivo simple, cuyo diagrama es el siguiente:



Dónde:

- M:** Muestra integrada por los trabajadores de la UAP
- O:** Información recogida de la muestra sobre la variable Clima y Satisfacción
- P:** Propuesta de Estrategias Motivacionales



### **3.3. Hipótesis**

Si se diseña y valida la Propuesta de Estrategias Motivacionales entonces se optimiza de modo significativo el clima y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas del distrito de Pimentel, Provincia Chiclayo

### **3.4. Variables**

#### **3.4.1. Definición conceptual**

##### **Variable independiente (Propuestas de Estrategias Motivacionales)**

Constituye una estructura organizativa conformada por un conjunto de eventos, procesos, recursos, instrumentos y tácticas que debidamente ordenados permiten a las personas encontrar significado en las tareas, mejorar sus capacidades, actitudes y alcanzar determinadas competencias de saber actuar, de saber ser, propiciando espacios de buen trato en las relaciones interpersonales generando óptimo clima laboral y satisfacción personal, considerando los pasos estratégicos.

##### **Variable dependiente (Clima y Satisfacción laboral)**

Constituyen la capacidad de relacionarse con otros sujetos para llevar a cabo proyectos comunes a través de la cooperación, integración, respeto mutuo, respeto y tolerancia de las diferencias y puntos de vista. El clima y la satisfacción laboral constituyen el conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construyen las interacciones entre los miembros de la comunidad universitaria. Es el soporte social marco institucional, eje y sustento del sistema organizativo; la organización no es otra cosa que la trama de relaciones establecidas entre sus miembros logrando la satisfacción laboral.

#### **3.4.2. Operacionalización de Variables**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El clima laboral de la institución educativa es agradable.</li> <li>• Se cuenta con los materiales y medios necesarios para realizar el trabajo.</li> <li>• Se siente insatisfecho consigo mismo cuando realiza su trabajo.</li> <li>• Considera que no es aceptable el sueldo que recibe.</li> </ul>	LISTA DE COTEJOS  JUICIO DE EXPERTOS
	Relaciones Humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le agrada trabajar con sus compañeros.</li> <li>• Prefiere tomar distancia con las personas que trabaja.</li> <li>• Lo que realiza influye en el bienestar de otras personas de muchas maneras.</li> <li>• Lo que realiza no favorece a la calidad Institucional que brinda la universidad.</li> </ul>	
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe diálogo abierto entre todos los trabajadores.</li> <li>• Se comunica con facilidad.</li> <li>• La información que brinda no es precisa.</li> <li>• No participa en la toma de decisiones.</li> </ul>	

	Reconocimiento / Estímulo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siente que el trabajo que hace es justo para su manera de ser.</li> <li>• Su trabajo le permite desarrollarse personalmente.</li> <li>• Se siente insatisfecho con los resultados que logra en su trabajo.</li> <li>• No se siente realizado con su trabajo.</li> </ul>	
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsable de decidir cómo se debe de hacer el trabajo.</li> <li>• Tiene poca libertad de decidir cómo se realiza el trabajo.</li> <li>• El trabajo que realiza no es muy importante para la imagen institucional.</li> <li>• Es emprendedor en la ejecución de diversas actividades.</li> </ul>	

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL	Conocimiento de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce cómo desarrollar sus actividades laborales.</li> <li>• Su capacitación es permanente.</li> <li>• Se considera especialista en el desempeño de sus funciones.</li> <li>• Considera que no es importante dominar los conocimientos relacionados al trabajo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Cuestionario</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Ni de acuerdo ni desacuerdo</li> <li>• Desacuerdo</li> <li>• Muy desacuerdo</li> </ul>
	Pericia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articula ideas de forma eficaz.</li> <li>• Sabe escuchar con atención.</li> <li>• No transmite con claridad los objetivos a los integrantes de cada área.</li> </ul>	
	Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con los estatutos de la institución.</li> <li>• Realiza sus actividades laborales en forma oportuna.</li> <li>• Cumple con sus funciones sólo por obligación.</li> <li>• Le disgusta asumir compromisos con la institución.</li> </ul>	

	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabe trabajar en equipo.</li> <li>• Trabaja bien con su grupo de colegas.</li> <li>• Trabaja en forma desorganizada.</li> <li>• Se considera una persona empática y tolerante.</li> </ul>	
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reacciona rápidamente ante las dificultades.</li> <li>• Es capaz de identificar problemas.</li> <li>• Carece del poder de persuadir a los demás.</li> <li>• No ejerce liderazgo ante los demás.</li> </ul>	

**3.5. Población y Muestra.** Para el presente estudio se ha considerado toda la población equivalente al total de personal administrativo que labora en la Universidad como unidad de análisis. Para mejor visualización se representa en el siguiente cuadro:

**TABLA N° 01**

Población y muestra del personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas del distrito de Pimentel, Provincia Chiclayo.

<b>PERSONAL</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>ADMINISTRATIVO</b>	60	100
<b>TOTAL</b>	60	100%

**Fuente:** Recursos Humanos UAP

### **3.6. Métodos de investigación**

El método histórico tendencial, a través del cual se estudiarán las distintas etapas del objeto de estudio de la investigación.

El método de análisis y síntesis presente a lo largo de todo el proceso de investigación.

El método de deducción e inducción, por el cual se infieren proposiciones singulares partiendo de aspectos generales y se formulan conclusiones generales a partir de premisas particulares.

El método de modelación, por el cual se representará un reflejo mediatizado del objeto de estudio.

El método sistémico con el propósito de organizar el objeto mediante el estudio de sus partes componentes, así como de las relaciones entre ellas

El método dialéctico para revelar las relaciones entre los componentes del objeto.

### **3.7. Técnicas y procedimientos de recolección de datos**

Para la recolección de datos del presente trabajo de investigación se utilizó las siguientes técnicas y procedimientos:

#### **3.7.1. Técnica de fichaje.**

Recopilar información teórica que permita situar científicamente el trabajo de investigación, en cuyo contexto se empleará:

##### **Fichas bibliográficas**

En estas fichas se registrarán los datos suficientes de los libros consultados

##### **Fichas textuales**

Estas fichas se utilizò para realizar la transcripción del párrafo de un libro necesario para el óptimo desarrollo del trabajo de investigación

##### **Fichas de comentario**

En estas fichas se anotarán ciertos comentarios de la información recopilada y que las investigadoras los consideran necesarios

#### **3.7.2. Técnicas de campo**

##### **Observación**

La percepción del objeto de investigación se realizará cumpliendo rasgos de objetividad, validez y confiabilidad con la finalidad de obtener información relevante sobre el mejoramiento de las relaciones interpersonales en el personal directivo, docente y administrativo.

##### **Encuesta**

Técnica destinada a obtener información primaria respecto al mejoramiento de las relaciones interpersonales en el personal directivo, docente y administrativo.

## **Cuestionario**

Instrumento de recopilación de datos a partir de un conjunto de preguntas preparado cuidadosamente sobre los hechos de la investigación para su contestación por la muestra del estudio emprendido.

Instrumento que permitió la comprobación de los objetivos trazados en la investigación y la contratación de la hipótesis formulada a través del tratamiento de los resultados. Se aplicará el pre test a la muestra representativa con la finalidad de determinar el nivel del clima y la satisfacción laboral y el post test para demostrar la efectividad de la aplicación de la Propuesta de Estrategias Motivacionales.

## **Lista de cotejo**

Instrumento que permitirá estimar la presencia o ausencia de una serie de características o atributos de la muestra representativa que se han de registrar mediante la observación

### **3.8. Modelos de análisis de datos**

La información será presentada en tablas estadísticas, con sus respectivos gráficos, que resumen los estadígrafos más relevantes y representativos luego de aplicar el pre y post test. En la investigación se emplearán las formulas de la estadística descriptiva trabajadas desde los Programas SPSS y Excel.



# **CAPÍTULO IV**

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## **4.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Los datos que fueron recopilados en la fase de campo a través de los instrumentos de investigación antes y después de la aplicación del estímulo, se organizaron en cuadros y gráficos estadísticos; los cuales fueron analizados e interpretados haciendo uso de la estadística descriptiva.

La información se presenta en el orden siguiente:

En un primer lugar se muestran los datos obtenidos por los trabajadores que conformaron la población muestral de estudio durante la medición de la Clima y la Satisfacción Laboral a través del instrumento. Posterior la elaboración de la propuesta.

Los datos cuantitativos recopilados fueron sistematizados en cuadros estadísticos para su análisis e interpretación. A partir de la frecuencia de los puntajes se determinó el logro de las categorías expresados en porcentajes; las medidas de tendencia central (la moda). Para tal efecto se hizo uso de la hoja de cálculo SPSS-12 para procesar la información.

### **4.1.1. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL INSTRUMENTO**

Con la medición del pre test, se llegó a identificar el nivel del clima y la satisfacción laboral que los trabajadores de la población muestral de estudio, poseían al inicio de la presente investigación y que se presentan en el cuadro siguiente

#### **OBJETIVO N 01**

Identificar el nivel del clima y la satisfacción laboral del personal administrativo, de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo, a través de una Test.

**Tabla N° 02**

**Categorización del nivel de clima y satisfacción laboral obtenidos por los trabajadores de la Universidad Alas Peruanas, durante la medición del instrumento**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL</b>	
	<b>Fi</b>	<b>hi%</b>
MUY DESFAVORABLE (29 - 56)	24	45.24
DESFAVORABLE (57 - 84)	16	30.95
FAVORABLE (85 - 112)	7	16.67
MUY FAVORABLE (113 - 141)	3	7.14
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Test aplicado a la población muestral de estudio.

**FECHA** : Marzo – 2015.

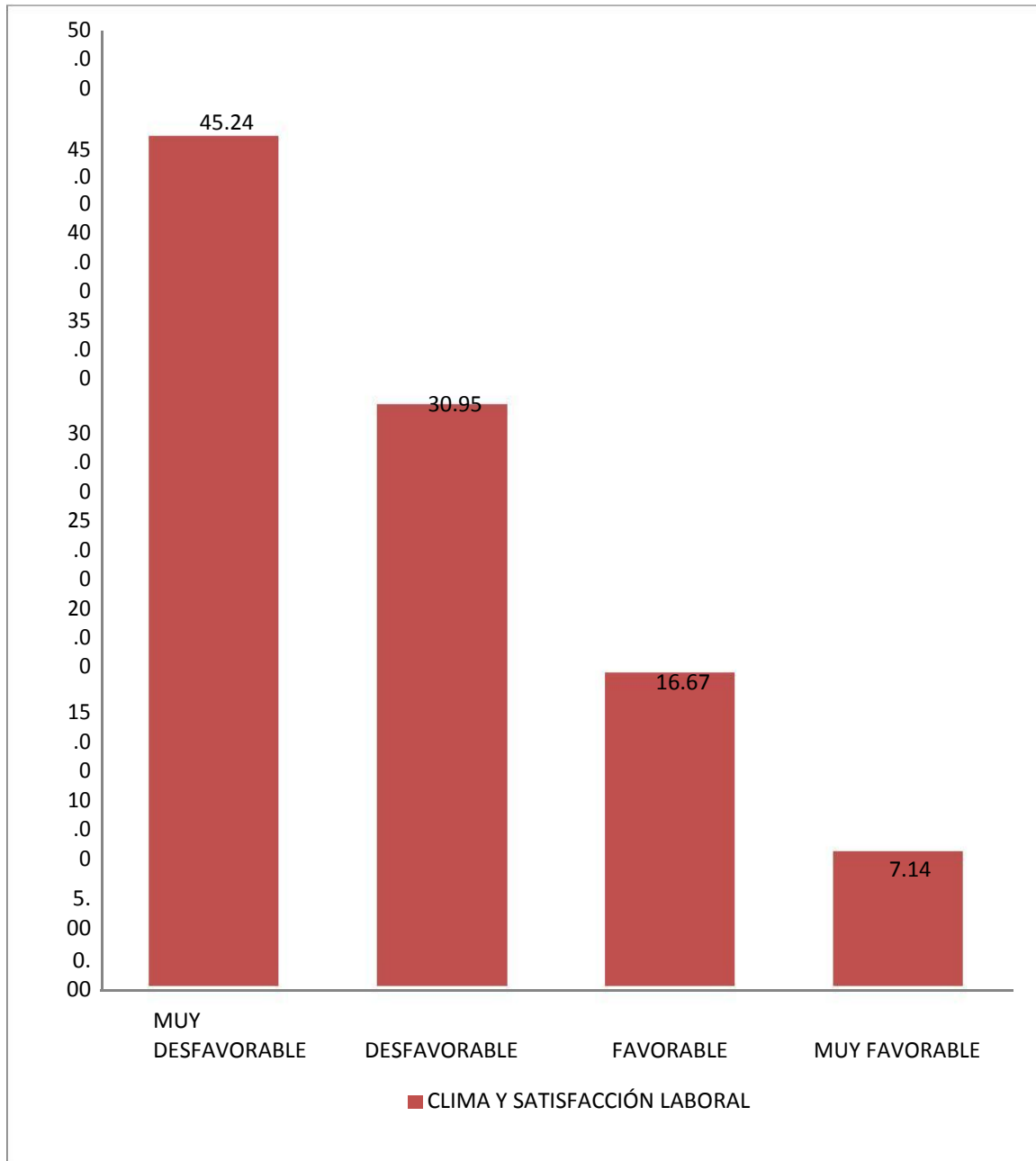
El cuadro nos muestra que el 45,24% (24) de los trabajadores en clima y satisfacción laboral, se encontraron en la categoría muy desfavorable. No obstante, el 30,95% (16) de los trabajadores se ubicaron en la categoría desfavorable. El 16,67% (7) de los trabajadores se ubicaron en la categoría favorable y finalmente sólo el 7,14% (3) de los trabajadores respectivamente

en la variable mencionada, se ubicaron en la categoría muy favorable.

De este resultado se infiere, que la mayoría de los trabajadores de la población muestral de estudio manifestaron tener un clima y satisfacción laboral desfavorable, atribuible a la carencia de la motivación, según la teoría de la atribución del desempeño laboral de Heider. Para solucionar la causa del problema proponemos la elaboración de la Propuesta de Estrategias Motivacionales para optimizar el clima y la satisfacción laboral.

**Figura N° 01**

**Categorización del nivel de clima y satisfacción laboral obtenidos por los trabajadores de la Universidad Alas Peruanas, durante la medición del instrumento**



## 4.2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La propuesta de Estrategias Motivacionales representa en el momento actual un tema de gran importancia en el clima y la satisfacción laboral de los trabajadores de empresas privadas, sin embargo, debido a la poca importancia que se le da a la motivación personal en las Universidades públicas por diversos factores como la escasez de recursos económicos, escasa información entre otros, no permite que tengan un eficiente desempeño clima laboral. Precisamente, esto ha sido el objeto de estudio de la presente investigación, de donde hemos obtenido los siguientes resultados para su análisis correspondiente:

En el objetivo específico 1, los resultados del Test que observamos en el cuadro anterior, demostraron que los niveles de clima y satisfacción laboral presentan porcentajes más altos en las categorías muy desfavorable y desfavorable, con 45,24% y 30,95% respectivamente, en tanto que en las categorías de favorable y muy favorable del nivel de clima y satisfacción laboral los porcentajes son bajos con 16,67% y 7,14% respectivamente. Lo que confirma la teoría de la atribución en el desempeño laboral de Heider al sostener que: “para un empleado de bajo rendimiento, la gerencia debe atribuir el bajo rendimiento a algo, tratando la causa a la brevedad posible “Este deficiente clima y satisfacción laboral debe ser objeto de estudio para ser mejorado.

Con respecto al objetivo específico 2, cumpliendo con este objetivo las investigadoras se informaron sobre las diversas teorías motivacionales seleccionando 6 de ellas para diseñar y elaborar la propuesta que luego de ser validado .Sostenemos que la motivación en las personas es indispensable para un cambio de actitud positiva que favorezca a la obtención de resultados óptimos y eficientes.

La teoría de Likert (1993) conduce al logro de mejorías por quienes tienen que ejecutar las decisiones. La teoría sostiene que la gente está más comprometida con las acciones si se les toma en cuenta, se ven y se sienten incorporados en los aspectos relevantes de las decisiones a tomar. Cuando el ser humano toma decisiones en forma conjunta, el compromiso social es mayor y por lo tanto

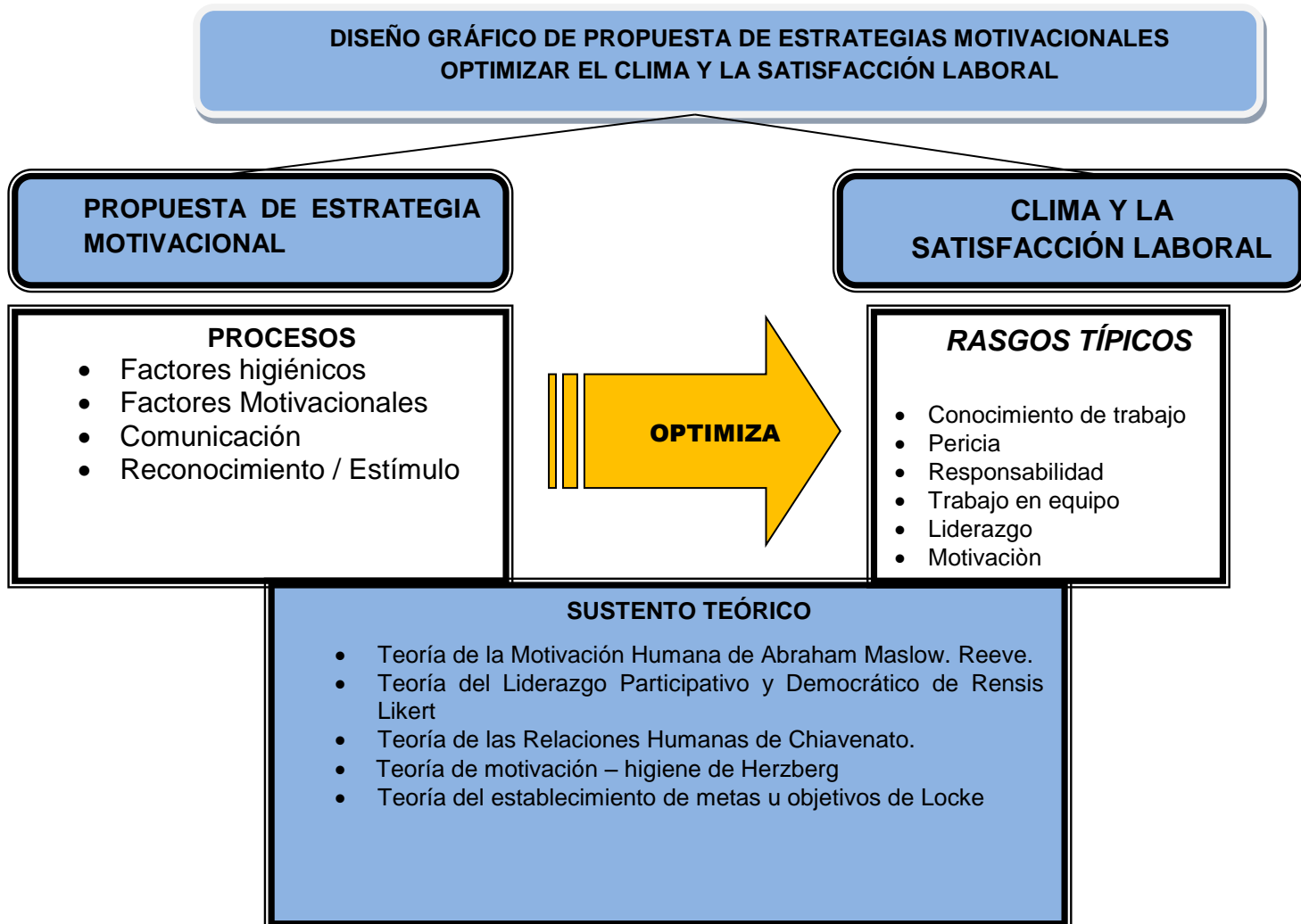
incrementa su responsabilidad con las decisiones que se tome. Algunas personas deciden conjuntamente, lo cual los lleva a tomar mejores decisiones que si las toman en forma individual. **Palma Carrillo, S. (1998)** *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. Realizó una investigación de tipo descriptivo correlación cuantitativa donde utilizó la escala de motivación de Steers, R. y Brausteind D, y la escala de medición de clima organizacional del Litwin, G. La muestra está conformada por 473 trabajadores a tiempo completo, entre docentes y empleados administrativos de tres universidades privadas de la ciudad de Lima; el análisis de correlación entre motivación y clima laboral permite afirmar que no existe una directa asociación entre las mismas; ambos aspectos evidencian un funcionamiento promedio y una baja relación entre sí, sin llegar a presentar niveles óptimos de motivación, presenta mejor puntuación los docentes y trabajadores con más de cinco años de servicio, personal con características relacionadas con la autorrealización e internalización de una cultura de trabajo.

## **OBJETIVO N 02**

Diseñar una propuesta de estrategias motivacionales para optimizar el clima y la satisfacción laboral en el personal administrativo, de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo.

En cuanto a este objetivo, presentamos el esquema gráfico del modelo:

**Ilustración N° 02:** Diseño Gráfico de propuesta de estrategias motivacionales para optimizar el clima y la satisfacción laboral.



Este modelo se diseñó como propuesta a la solución de la problemática diagnóstica y teniendo en cuenta las teorías enmarcadas el marco teórico del presente estudio.



## **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES**

### **I. DATOS INFORMATIVOS**

- 1.1 Lugar de ejecución: Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo
- 1.2 Lugar : Pimentel
- 1.3N° de trabajadores : 60
- 1.4Turno Responsable: Mañana-Tarde-Noche

### **II. FUNDAMENTACIÓN**

La propuesta de estrategias motivacionales es un conjunto de actividades que se elabora porque es necesario sensibilizar, estimular, promover el cambio de actitudes y busca lograr que los trabajadores de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo, sientan satisfacción en el cumplimiento de su trabajo para mejorar el clima laboral a través del diseño de talleres basados en metodología activa enfocados en los elementos de la motivación, relaciones humanas, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo.

El diseño teórico de la investigación en su base señala la problemática de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo y sus respectivas causas. Por tal motivo se presenta la Propuesta de Estrategias Motivacionales, el cual será utilizado para la elaboración de una Propuesta de Estrategias Motivacionales que nos permita mejorar el clima y la satisfacción Laboral de los trabajadores.

### **III. OBJETIVOS**

- 3.1. Construir taller de motivación organizacional y laboral para sensibilizar a los trabajadores de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo.
- 3.2.
- 3.3. Mejorar las relaciones humanas para crear un clima institucional favorable.

3.4. Desarrollar habilidades comunicativas para lograr una comunicación asertiva entre los trabajadores.

3.5. Promover la equidad, emprendimiento y creatividad para destacar dentro de la comunidad educativa logrando el reconocimiento y obtener estímulos.

3.5. Fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo para aplicarlas dentro del ámbito laboral.

#### **IV. ACTIVIDADES**

4.1. Taller sobre Motivación.

4.2. Taller sobre Relaciones humanas.

4.3. Taller sobre Comunicación.

4.4. Taller sobre Reconocimiento/ Estímulo.

4.5. Taller sobre Liderazgo.

#### **V. ELABORACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN DE TALLERES**

##### **TALLER: NOS MOTIVAMOS PARA TRABAJAR**

###### **1. Objetivos.**

###### **1.1. General.**

Desarrollar taller de motivación organizacional y laboral para sensibilizar a los trabajadores de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo.

###### **1.2. Específicos.**

- Que los participantes queden convencidos que la motivación es un fenómeno humano de gran trascendencia para los

individuos y para la sociedad.

- Que queden fuertemente motivados para aprovechar al máximo este taller, dedicándole al empeño que merece una tarea de suma importancia y utilidad.
- Que los participantes se concienticen de la importancia de la motivación en la vida laboral y de los resortes de la misma, de tal modo que aprendan a manejarla para el logro de metas valiosas.

## **2. Participantes.**

Los trabajadores de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo.

## **3. Tiempo.**

3 horas cronológicas.

## **4. Fecha.**

Tercera semana de junio de 2016.

## **5. Contenido.**

- Motivación: definición, importancia, características.
- Motivación y la vida humana.
- La falta de motivación: fuente de problemas.
- Tipos de motivación.
- Estudio científico de la motivación.
- Motivación organizacional.
- Compromiso e identificación con la motivación organizacional.
- Fidelización de los trabajadores con su organización.
- Análisis de casos reales.

## **6. Medios y materiales.**

- Retroproyector.

- PC.
- Equipo de sonido.
- Hojas para dinámicas.
- Pizarra, plumones, mota.
- Vídeos.
- Diapositivas.

## **TALLER: MEJORANDO MIS HABILIDADES SOCIALES**

### **1. Objetivos.**

#### **1.1. General.**

Mejorar las relaciones humanas para crear un clima institucional favorable.

#### **1.2. Específicos.**

- El asistente desarrollará las habilidades y competencias que le permitan establecer mejores relaciones humanas, en todas las áreas en las que se desenvuelve (familiar, laboral, social).
- El participante dará cuenta de sus áreas de mejora personales a fin de poder crecer a nivel humano y relacional.
- El participante potencializará las habilidades concernientes a un mejor liderazgo tanto personal como grupal.

### **2. Participantes.**

Los trabajadores de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo.

### **3. Tiempo.**

3 horas cronológicas.

### **4. Fecha.**

Primera semana de Julio de 2016.

### **5. Contenido.**

- ¿Qué es Relación Humana?
- Relación Instintiva, Relación Mecánica-Social-Intelectual.
- Importancia de las relaciones laborales.
- Entorno profesional que debe haber en las organizaciones.
- Situaciones que se deben evitar para mantener un clima organizacional favorable.
- Habilidades sociales.
- Acciones que enriquecen mis habilidades sociales.
- Inteligencia emocional.
- Análisis de casos reales.

### **6. Medios y materiales.**

- Retroproyector.
- PC.
- Equipo de sonido.
- Hojas para dinámicas.
- Pizarra, plumones, mota.
- Vídeos.
- Diapositivas.

## **TALLER: NOS COMUNICAMOS CON ASERTIVIDAD**

### **1. Objetivos.**

#### **1.1. General.**

Desarrollar habilidades comunicativas para lograr una comunicación asertiva entre los trabajadores.

#### **1.2. Específicos.**

- Desarrollar en los participantes habilidades comunicacionales que les permitan construir dentro de la organización, un sistema de redes conversacionales que generen cohesión, integración, armonía, socialización y alta efectividad en la consecución de sus funciones.
- Lograr un cambio de actitud en los participantes para incorporar la práctica de conductas asertivas en la vida cotidiana.
- Conseguir que los participantes se relacionen adecuadamente a través de la comunicación positiva.

### **2. Participantes.**

Los trabajadores de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo.

### **3. Tiempo.**

6 horas cronológicas.

### **4. Fecha.**

Segunda y cuarta semana de Julio de 2016

## **5. Contenido.**

### **SESIÓN N° 01**

- Conceptualización, interpretación y enfoque de la comunicación asertiva y efectiva.
- Empatía.
- Qué decimos cuando no hablamos.
- Asertividad en la comunicación.
- Técnicas de Feedback (Individual y en grupos). Cuándo, cómo, dónde y para qué utilizarlo.
- Valores en la conversación.

### **SESIÓN N° 02**

- Creencias en la conversación.
- Conversaciones y buen humor.
- Comunicación e inteligencia emocional.
- Técnicas de comunicación para lograr mayor efectividad en los resultados de los equipos de trabajo.

## **6. Medios y materiales.**

- Retroproyector.
- PC.
- Equipo de sonido.
- Hojas para dinámicas.
- Pizarra, plumones, mota.
- Vídeos.
- Diapositivas.

## **TALLER: LA MAGIA DEL RECONOCIMIENTO**

### **1. Objetivos.**

#### **1.1. General.**

Promover la equidad, emprendimiento y creatividad para destacar dentro de la comunidad universitaria logrando el reconocimiento y obtener estímulos.

#### **1.2. Específicos.**

- Desarrollar en los participantes sentimientos de satisfacción al realizar sus funciones con eficiencia.
- Lograr un cambio de actitud en los participantes para que aprendan a valorarse y luego sean valorados por los demás.

### **2. Participantes.**

Los trabajadores de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo

### **3. Tiempo.**

3 horas cronológicas.

### **4. Fecha.**

Primera semana de agosto de 2016.

### **5. Contenido.**

- Autoestima.
- Reconocimiento de público.
- Ventajas.
- Importancia.
- Factores que influyen en el reconocimiento/ estímulos laborales.
- Análisis de casos reales.

### **6. Medios y materiales.**

- Retroproyector.



- PC
- Equipo de sonido.
- Hojas para dinámicas.
- Pizarra, plumones, mota.
- Vídeos.
- Diapositivas.

## **TALLER: TODOS PODEMOS SER LÍDERES**

### **1. Objetivos.**

#### **1.1. General.**

Fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo para aplicarlas dentro del ámbito laboral.

#### **1.2. Específicos.**

- Brindar técnicas y practicar habilidades para generar conexión y compromiso entre los trabajadores.
- Enseñar a los participantes la creación de circunstancias (La forma en cómo se discute, da instrucciones, establece metas, intenta motivar y generar cambios, etc.) en lugar de entrar en problemas con las personas.
- Realizar escenificaciones de circunstancias con las que el líder se enfrenta e incorporar en el momento las técnicas y estrategias para un aprendizaje más práctico y profundo.

### **2. Participantes.**

Los trabajadores de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo.

### **3. Tiempo.**

3 horas cronológicas.

### **4. Fecha.**

Primera semana de setiembre de 2016.

### **5. Contenido.**

- ¿Qué es ser líder?: Conceptos básicos del liderazgo.
- Trabajo en equipo: Elementos facilitadores y cómo implementarlos en el día a día.

- Administración del tiempo: Principios básicos para eliminar distracciones y generar resultados en lo prioritario.
- El canal de flujo: Cómo generar mayor compromiso en las personas sin necesidad de castigos, sanciones o amenazas.
- Establecimiento de metas.
- La importancia del Grupo y la Organización.
- El consenso y la Tolerancia.
- Los tipos de Liderazgo y Organización.

## **6. Medios y materiales.**

- Retroproyector.
- PC.
- Equipo de sonido.
- Hojas para dinámicas.
- Pizarra, plumones, mota.
- Vídeos.
- Diapositivas.

## **VI. METODOLOGÍA**

Para la ejecución de la propuesta Motivacional se consideraron las siguientes actividades:

- Se selecciona la modalidad de ejecución de talleres como parte práctica sin obviar la parte teórica.
- Se realiza la coordinación con la psicóloga organizacional para la selección de los temas y actividades a tratarse en los talleres.
- Se solicita la autorización y apoyo necesario a los directivos de la institución donde se aplicará el trabajo de investigación.
- Se realiza un cronograma de talleres considerando fechas y horas donde exista el compromiso de contar con la participación de todos los trabajadores, cada taller tuvo una duración de 3 horas cronológicas.
- Además, la invitación se hace en forma personal a cada trabajador para lograr su participación en cada una de las jornadas.

- Durante los talleres se proponen diferentes dinámicas rompehielos y permitir la participación, mediante la sensibilización para obtener un clima armonioso y de interacción.
- Mediante los trabajos de grupos, discusiones, reflexiones, análisis, lluvia de ideas, además de las conclusiones llevadas a la plenaria se logrará un trabajo de participación y experiencias, el cual permitirá profundas reflexiones.
- Al finalizar cada jornada se realiza la autoevaluación y compromisos personales relacionándolos con los temas tratados.
- Además, debemos mencionar que en cada taller tuvimos un break de 20 minutos, espacio que nos permitió degustar un bocadito e interactuar con los participantes para fortalecer las relaciones interpersonales y así recoger información de cómo ajustar ciertas características para mejorar el desarrollo del programa.

## **VII. EVALUACIÓN**

Durante el desarrollo de la propuesta se realizará la evaluación por los capacitadores e investigadores para ir mejorando la aplicación del mismo.

## **VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Arias, F (1990) Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas.

Porter, L. & Steve, L. (1988) Teorías de la Motivación. Editorial Prentice. México.

Rodríguez, J. (2001) El Factor Humano en la Empresa. Ediciones Deuston. Bilbao.

**Objetivo 03: Validar propuesta de estrategias motivacionales para optimizar el clima y la satisfacción laboral en el personal administrativo, de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo.a criterio de juicio de expertos.**

Los Instrumentos y el Modelo fueron validados a criterio de juicio de expertos, en donde todos los que firmaron están de acuerdo en su aplicación; las constancias de los mismos se ubican en el anexo 02 y 03.

## **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## **CONCLUSIONES**

Los resultados de la aplicación del instrumento arrojaron que el nivel del clima y satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo se encuentra en una categoría muy desfavorable representando al 45,24% del total de la población muestral.

Para el diseño de la propuesta de estrategias motivacionales fue necesario identificar los factores que influyeron en la realidad problemática de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo para luego enmarcarlo en las diversas teorías motivacionales que sustentaron la investigación.

La elaboración de una Propuesta de Estrategias Motivacionales, optimizará significativamente el nivel del clima y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo cumpliéndose con el objetivo general de esta investigación.

Los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación fueron validados a través del criterio de expertos para una mayor confiabilidad de los datos.

## **SUGERENCIAS**

Solicitar a la Gerencia de Recursos Humanos a través de la coordinación del personal ejecutar talleres basados en charlas de motivación a los trabajadores de las Universidades de su ámbito.

Conseguir que los directivos de las Universidades de la región consideren en su Plan Anual de Trabajo capacitaciones basadas en la motivación de los trabajadores en coordinación con comunidad universitaria.

Se recomienda a los directivos considerar a la Propuesta de Estrategias Motivacionales como actividad a ejecutarse dentro de su programación anual de trabajo con el propósito de implementar, monitorear y evaluar la propuesta.

Se sugiere a los directivos gestionar alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas que cuenten con el área o brinden el servicio de psicología organizacional dedicados a elevar la motivación de los trabajadores.

Crear conciencia a nivel de las autoridades del sector universitario, en la sensibilización y capacitación a los trabajadores de las diversas instituciones universitarias de nuestra región, sobre la importancia de Propuestas de Estrategias Motivacionales, para lograr mayor eficiencia en el clima y satisfacción laboral.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (1990) Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas.

Atkinson, P. (2007) Motivación. Editorial Trillas. Cuarta Edición. México.

Bernal, C. (2006) Metodología de la Investigación. Segunda Edición. México.

Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Mac Graw-Hill. Interamericana. S.A. Bogotá, Colombia.

Forsyth, P. (2001). Como motivador a la gente. 1º edición. Barcelona. España.

Gallo, B. & Gallo, M. (2009) Influencia del Clima Organizacional en la Motivación laboral del docente en la Institución Educativa Santa Magdalena Sofía. Tesis para obtener el grado de Magíster en Educación. Perú

Halping, C. (2005) Psicología de la Motivación. Décima Edición. Editorial. Trillas. México.

Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, P. (2003) Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Editorial Mac Graw- Hill. Interamericana. México.

Herrera, M. (2011) Motivación, satisfacción y clima laboral de los docentes de la I.E Karl Weiss Tesis para obtener el grado de Magíster en Educación. Perú.

Levin, R. (2004) Estadística para Administración y Economía. Editorial Prentice Hall. México.

Martínez, C. (2008) Estadística básica aplicada. Editorial Ecoe. Colombia.

Maslow, A. (1943) Motivación y Personalidad. Ediciones Díaz de Santos.

Madrid.

Mayon, F. (2002). Organizaciones y recursos humanos. 1º Edición. España.

Navarro & Romero (2006) Diagnóstico del clima organizacional y Motivación Laboral del de la Institución educativa Nacional Pedro A. Labarthe Tesis para obtener el grado de Magíster en Educación. Perú.

Porter, L. & Steve, L. (1988) Teorías de la Motivación. Editorial Prentice. México.

Rodríguez, J. (2001) El Factor Humano en la Empresa. Ediciones Deuston.

Bilbao. Weiers, R. (2008) Introducción a la Estadística para Negocios. Editorial Cengage Learning. México.

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 02: ENCUESTA O TEST

### CUESTIONARIO DE CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL

El presente instrumento es de carácter anónimo; tiene como objetivo conocer su nivel de la satisfacción que le brinda su puesto de trabajo, esta información nos servirá para elaborar un sistema de estrategias que busca mejorar los niveles del desempeño laboral se desarrollará un sistema de gestión de recursos humanos que permita desarrollar y ejecutar un programa motivacional que posibilite la transformación cualitativa de los servicios educativos que brinda la Universidad Alas Peruanas-Filial Chiclayo. Por ello se le solicita responda los siguientes enunciados con veracidad.

Agradeciéndole atentamente su colaboración.

#### I. DATOS GENERALES

##### 1.1. EXPERIENCIA PROFESIONAL:

Tiempo en la Institución : \_\_\_\_\_

Tiempo de servicio : \_\_\_\_\_

1

.

2

.

EDAD: \_\_\_\_\_

1

.

3

.

GENERO:

Masculino

Femenino

##### 1.4. CONDICIÓN LABORAL:

PARCIAL

COMPLETO

## **II. INSTRUCCIONES**

A continuación, se presenta una serie de enunciados a las cuales usted deberá responder marcando con un aspa (x) de acuerdo a lo que considere conveniente.

## ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL

(1) Muy de acuerdo	(2) De acuerdo	(3) Ni en acuerdo, ni en Desacuerdo	(4) En desacuerdo	(5) Muy en desacuerdo
--------------------------	-------------------	---	-------------------------	-----------------------------

N°	ITEMS					
<b>MOTIVACIÓN</b>						
1	El clima laboral donde trabajo es agradable.					
2	Tengo los materiales y medios necesarios para realizar mi trabajo.					
3	Haciendo mi trabajo me siento mal conmigo mismo.					
4	El sueldo que percibo no compensa la labor que realizo.					
<b>RELACIONES HUMANAS</b>						
5	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
6	Prefiero tomar distancia con las personas que trabajo.					
7	Me comunico con facilidad.					
8	Lo que realizo no favorece a la calidad educativa que brindamos.					
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b>						
9	Conozco cómo desarrollar mis actividades laborales.					
10	Mi capacitación es permanente.					
11	No me considero especialista en el desempeño de mis funciones.					
12	Creo que no es importante dominar los conocimientos relacionados al trabajo.					
<b>PERICIA</b>						
13	Articulo ideas de forma eficaz.					
14	Participo en reuniones.					
15	Soy distraído cuando me hablan.					
16	No transmito (con claridad) los objetivos a los integrantes de su área.					
<b>RESPONSABILIDAD</b>						
17	Cumplo con los estatutos de la institución.					
18	Realizo mis actividades laborales en forma oportuna.					
19	Cumplo con mis funciones por cumplir.					
20	Me disgusta asumir compromisos con la institución.					

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
21	Sé trabajar en equipo.					
22	Trabajo bien con mi grupo de colegas.					
23	Trabajo en forma desorganizada.					
24	Me considero empática y tolerante.					
<b>LIDERAZGO</b>						
25	Reacciono rápidamente ante las dificultades.					
26	Soy emprendedor en la ejecución de diversas tareas.					
27	Carezco del poder de persuadir a los demás.					
28	Mi trabajo no es muy importante para la imagen institucional.					

## VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL CHICLAYO 2015.**

AUTOR:

MG. CASTRO MUÑOZ WILLIAM TEÓFILO

ITEM	INDICADORES	ADECUADOS NO, SI, O MEJORAR
1	Fundamentación	ADECUADOS
2	Objetivo	ADECUADOS
3	Contenidos	ADECUADOS
4	Calidad Técnica	ADECUADOS
5	Viabilidad	ADECUADOS
6	Metodología	ADECUADOS
7	Recursos	ADECUADOS
8	Evaluación	ADECUADOS

Validado por: Dr. Delgado Uriarte Celso

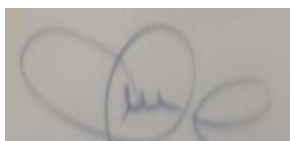
Especializado: Investigación

Categoría Docente: Principal

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria:

Cargo Actual: Docente universitario

Fecha: junio 2015



FIRMA



## VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTO

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL-CHICLAYO 2015.**

**Responsable:** MG.CASTRO MUÑOZ WILLIAM TEÓFILO

**Instrucción:** Luego de analizar y cotejar el instrumento de evaluación, le solicito que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

**NOTA:** Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4.- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	---------------	-------------------

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenidos					X		
Validez de criterio metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X		
Presentación y formalidad del instrumento					X		
<b>Total Parcial:</b>					30		
<b>TOTAL:</b>	20						

**Puntuación:**

De 4 a 11: No valido, reformular

De 12 a 14: No valido, modificar

De 15 a 17: Valido, mejorar

De 18 a 20: Valido, aplicar

Apellidos y Nombres	DR. DELGADO URIARTE CELSO
Grado Académico	<b>DOCTOR</b>
Mención	<b>ABOGADO-EDUCADOR</b>



