

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

**“ESTRATEGIAS DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA COLECTIVA COMO UNA  
HERRAMIENTA PARA DISMINUIR EL IMPACTO NEGATIVO QUE PROVOCA  
EL DESPIDO DE PERSONAL EN EL CIERRE DE OPERACIONES DE UNA  
PLANTA DE PRODUCCIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN”**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas

POR

**SERGIO ESTUARDO RODRIGUEZ ALVARADO**

Previo a conferirse el título de  
**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

En el grado académico de  
**LICENCIADO**

Guatemala, enero de 2010

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

**DECANO:** Lic. José Rolando Secaida Morales  
**SECRETARIO:** Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
**VOCAL 1º.** Lic. Albaro Joel Girón Barahona  
**Vocal 2º.** Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero  
**Vocal 3º.** Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso  
**Vocal 4º.** S.B. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal  
**Vocal 5º.** P.C. José Antonio Vielman

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística: Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras  
Área Administración-Finanzas: Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo  
Área Mercadotecnia-Operaciones: Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

**JURADO QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

**PRESIDENTE:** Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell  
**SECRETARIA:** Licda. Lorena Ileana Hernández García  
**EXAMINADOR:** Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

Guatemala, 15 de febrero del año 2009

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Señor Decano:

Me permito comunicarle que, fundamentado en los lineamientos y criterios técnicos determinados en el plan de trabajo y en las normas de investigación de la Facultad, procedí a analizar y discutir criterios, juicios y elementos del trabajo realizado con el autor, SERGIO ESTUARDO RODRÍGUEZ ALVARADO, del trabajo denominado: "ESTRATEGIAS DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA COLECTIVA COMO UNA HERRAMIENTA PARA DISMINUIR EL IMPACTO NEGATIVO QUE PROVOCA EL DESPIDO DE PERSONAL EN EL CIERRE DE OPERACIONES DE UNA PLANTA DE PRODUCCIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN".

Por considerar que el presente trabajo de investigación, reúne y satisface los requisitos académicos necesarios para su discusión, me es grato emitir mi dictamen de APROBACION sobre el mismo, y solicito a usted, acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el Título de Administrador de Empresas, en el grado Académico de Licenciado.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Licenciado Ariel De León Maldonado

Colegiado # 1804

Asesor de Tesis



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Edificio S-8  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica



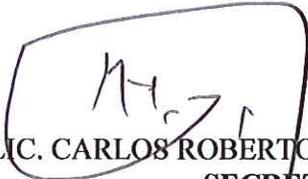
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
CUATRO DE FEBRERO DEL AÑO DOS MIL DIEZ.**

Con base al Punto QUINTO, inciso 5.5, del Acta 01-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de enero de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 205-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 16 de octubre del año 2009 y el trabajo de Tesis denominado “ESTRATEGIAS DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA COLECTIVA, COMO UNA HERRAMIENTA PARA DISMINUIR EL IMPACTO NEGATIVO QUE PROVOCA EL DESPIDO DE PERSONAL EN EL CIERRE DE OPERACIONES DE UNA PLANTA DE PRODUCCIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN”, que para su graduación profesional presentó el estudiante **SERGIO ESTUARDO RODRÍGUEZ ALVARADO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



/Ingrid

## **DEDICATORIA**

**A DIOS**

**Por todas sus bendiciones, por darme la vida y ayudarme a alcanzar esta meta.**

**A MI ESPOSA**

**Anna Eunice de Rodríguez.  
Por su amor y apoyo incondicional.**

**A MI HIJA**

**Adriana Lucía Rodríguez.  
Por inspirarme a ser mejor cada día.**

**A MIS PADRES**

**Joel Rodríguez Martínez y María Consuelo de Rodríguez.  
Por su amor y todos sus esfuerzos.**

**A MIS HERMANOS**

**Magnolia, Joel, Lissette, José Antonio y Wendy.  
Por su cariño y apoyo.**

**A MI ASESOR DE TESIS**

**Lic. Ariel De León Maldonado  
Con gratitud por su valioso apoyo.**

## ÍNDICE GENERAL

	Página
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Motivación	01
1.2. Clima organizacional	02
1.3 Satisfacción laboral	02
1.4 Efectos de las actitudes de los colaboradores en la organización	03
1.5 Relación entre satisfacción laboral y actitudes de los colaboradores	03
1.6 Efectos de un bajo nivel de satisfacción laboral en la organización	04
1.7 Técnicas de estudio del clima organizacional	05
1.7.1 Factores a medir en un estudio de clima organizacional	06
1.8 Cultura Organizacional	08
1.8.1 Características de las Culturas Organizacionales	09
1.9 Reducciones de plantilla	09
1.9.1 Desarrollo de los criterios para la reducción de plantilla	09
1.9.2 Comunicación de la decisión	10
1.9.3 Mantenimiento de la seguridad y productividad	11
1.9.4 Tranquilizar a los sobrevivientes	11
1.10 Estrategias alternativas a la reducción de plantilla	12
1.11 Desvinculación de mano de obra	13
1.11.1 Desvinculaciones voluntarias	13
1.11.2 Desvinculaciones involuntarias	14
1.12 Legislación aplicada al despido laboral	16
1.12.1 Consecuencias de un proceso de despido mal ejecutado	18

1.13.	Desvinculación asistida	19
1.13.1	Beneficios de desvinculación asistida	20
1.14	Estrategias de Desvinculación Asistida Colectiva	21
1.14.1	Analizar y planificar	21
1.14.2	Comunicar y preparar a la organización para el cambio	21
1.14.3	Intervenir	22
1.14.4	Evaluar y dar seguimiento al programa	23

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN**

2.	Introducción	24
2.1	Generalidades de la organización	25
2.1.1	Misión, visión y valores	27
2.2	Estructura organizacional	28
2.3	Características de la mano de obra	29
2.4	Perfil de los colaboradores	32
2.5	Indicadores de eficiencia del proceso productivo	32
2.5.1	Porcentaje de cumplimiento de los pedidos	33
2.5.2	Porcentaje de utilización de la maquinaria	33
2.5.3	Porcentaje de productos dentro de especificaciones de calidad	35
2.5.4	El número de eventos relacionados con seguridad industrial	35
2.6	Procesos relacionados con la administración del recurso humano	40
2.7	Indicadores del desempeño de los colaboradores (individual y grupal)	41
2.7.1	Nivel de indicadores de eficiencia del proceso productivo	41
2.7.2	Desempeño individual	41
2.8	Efectos del proceso de la evaluación del desempeño en la retribución y reconocimiento a los colaboradores	42
2.9	Análisis del clima laboral	44

2.10 Motivación de los colaboradores	60
2.11 Satisfacción laboral	60
2.12 Actitudes de los colaboradores e involucramiento laboral	61
2.13 Valores Organizacionales	61
2.14 Cultura organizacional	61
2.15 Administración de conflictos	62

### **CAPÍTULO III**

#### **ESTRATEGIAS DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA COLECTIVA**

3. Introducción	63
3.1 Políticas de beneficios	64
3.2 Bajas vegetativas	65
3.3 Congelación de las contrataciones	65
3.4 Cambios en los diseños de los puestos	66
3.5 Crear tripulaciones emergentes	66
3.6 Implementación de estrategias de desvinculación asistida colectiva	67
3.6.1 Analizar la situación actual, planificar y preparar a la organización para el cambio	67
3.6.2 Comunicar la implementación de las estrategias de desvinculación asistida	69
3.6.3 Intervenir en la organización	70
3.6.4 Evaluar y dar seguimiento a las acciones implementadas	73
3.7 Aspectos a considerar para definir el presupuesto para la implementación de las estrategias de desvinculación asistida colectiva	73
3.8 Plan de Acción	82
Conclusiones	86
Recomendaciones	88
Bibliografía	89
Anexos	99

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
01	Organigrama general actual de la empresa	29
02	Ejemplo de la ubicación de los puestos laborales en el área de producción	31
03	Tendencia del porcentaje de utilización de la maquinaria	36
04	Porcentaje de cumplimiento con los pedidos de los clientes	37
05	Tendencia del porcentaje de productos dentro de especificaciones normales de calidad	38
06	Incidentes de seguridad industrial registrados durante el año anterior, incidentes registrados por mes durante el presente año y proyección anual de los mismos	39
07	Distribución de los resultados de las evaluaciones del desempeño del personal de la sub área de productos para la limpieza del hogar	43
08	Valoración de la percepción de autonomía individual de los Colaboradores	46
09	Valoración de la percepción del sentido de recompensa de la organización hacia los colaboradores	47
10	Valoración del nivel de desafío que los colaboradores perciben para realizar su trabajo.	48
11	Valoración de las relaciones entre colaboradores	49
12	Valoración de las relaciones entre la organización y los colaboradores	51
13	Valoración de la percepción de cooperación dentro de la organización	52

14	Claridad con la que se perciben los estándares dentro de la organización	53
15	Valoración de la comunicación que existe dentro de la organización	54
16	Valoración del grado de identificación de los colaboradores hacia la organización	55
17	Valoración de la percepción de la estabilidad de la organización	57
18	Valoración de las condiciones físicas de trabajo	58
19	Percepción de la equidad dentro de la organización	59

## ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
01	Ejemplo de cálculo de costos grupo A , para la implementación de estrategias de desvinculación asistida	79
02	Ejemplo de cálculo de costos grupo B, para la implementación de estrategias de desvinculación asistida	80
03	Ejemplo de cálculo de costos grupo C, para la implementación de estrategias de desvinculación asistida	81

## INTRODUCCIÓN

El dinámico entorno económico global ejerce presiones que ninguna organización puede dejar de percibir, algunas más que otras debido al grado y características de sus operaciones, así como al alcance geográfico de las mismas. Dichas presiones implican muchas veces la necesidad de implementar estrategias de supervivencia para que las compañías logren mantenerse a flote en un cambiante ambiente de negocios; dichas estrategias, en mayor o menor grado, tienen consecuencias en la cantidad y calidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos productivos.

Tomando en consideración que el recurso humano es quizás el más complejo de los recursos empleados por las organizaciones, y que muchas de las estrategias mencionadas anteriormente tienen como consecuencia la disminución de la plantilla de colaboradores, se hace necesario que hoy en día más que en el pasado, las compañías evalúen los efectos de sus acciones desde una perspectiva más amplia, tomando en cuenta las consecuencias de sus planes en las familias de sus colaboradores, la comunidad en la que operan, el clima laboral interno y en la misma imagen que refleja ante la sociedad.

Temas como la responsabilidad social empresarial, y enfoque en la comunidad, tienen su fundamento no solo en lo planteado en el párrafo anterior, sino también en la condición de dependencia mutua que mantienen inherentemente las organizaciones y la gente que la conforman.

Es necesario considerar que para las compañías que se ven en la necesidad de cerrar parcialmente operaciones como una estrategia de supervivencia, este tema cobra suma importancia, ya que debe observar y equilibrar dos prioridades, la primera y quizá la más importante para los directivos, dueños o accionistas es el punto de vista económico, el cual les permitirá permanecer en el

mercado en una posición competitiva; la segunda prioridad es la de evaluar las posibles consecuencias para los colaboradores que se habrán de ver afectados, siendo esto último generalmente evaluado desde el punto de vista de costos y gastos.

Surge así la necesidad que la figura del departamento de Recursos Humanos tome un papel más proactivo, formulando estrategias enfocadas a aminorar los efectos negativos, tanto en el clima interno, como en la misma sociedad en la que la organización lleva a cabo sus operaciones, atendiendo por supuesto a la capacidad de gasto e inversión de la empresa.

En tal sentido, la presente investigación se centra en la implementación de: Estrategias de Desvinculación Asistida Colectiva, como una herramienta para disminuir el impacto negativo que provoca el despido de personal en el cierre de operaciones de una planta de producción en una organización. Las cuales se enfocan en dar solución a la problemática planteada en el capítulo II de esta tesis, lo cual fue posible mediante el uso de las etapas del método científico, analizando la información recolectada por medio de cuestionarios estructurados, dirigidos tanto a colaboradores de nivel operativo, así como a los supervisores de las sub áreas de producción, partiendo de la técnica de muestreo aleatorio, mediante el uso de un programa de computación especial para determinar el tamaño de la muestra, dando margen a un porcentaje de error de +- 5%.

Partiendo de un panorama general fue posible deducir aquellos factores relevantes que permitieron confirmar lo planteado en cada una de las hipótesis que fueron plasmadas en el diseño de investigación, permitiendo con ello, plantear una propuesta pertinente y oportuna, enfocada a dar solución a la problemática detectada, mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos.

El presente documento estructura su contenido en tres capítulos de la siguiente manera: capítulo I, marco teórico, incluye los fundamentos teóricos básicos para comprender la sustentación de la propuesta, así como de la problemática encontrada; el capítulo II, situación actual de la organización, desarrolla un análisis de la situación que atravesó la organización objeto de estudio, y por último, el capítulo III, estrategias de desvinculación asistida colectiva, describe las estrategias que habrán de implementarse para dar solución a los problemas detectados.

En la parte final del presente documento se incluyen los apartados de conclusiones, recomendaciones, las fuentes bibliográficas consultadas así como la sección de anexos que contiene documentos de referencia, mismos que fueron utilizados en el presente trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

A continuación se describen y analizan los conceptos y definiciones que son necesarios comprender durante el desarrollo del trabajo de investigación.

### 1.1 Motivación

A los impulsos que llevan a una persona a actuar de una u otra forma se entenderá como motivación. Los factores que pueden motivar a una persona a adoptar un comportamiento determinado dependen de lo que perciban del ambiente con el que interactúa (factores externos), o de lo que el individuo perciba internamente (factores internos), es decir, lo que piensa, sabe y vive.

Estas percepciones varían para cada individuo, así mismo, las necesidades, deseos y valores no son los mismos para todas las personas, sin embargo, existen tres premisas que pueden explicar la manera cómo la motivación funciona de manera semejante en todos los individuos.

- 1 **El comportamiento es causado:** la relación de causa y efecto es determinante en el comportamiento, los impulsos que se perciben del ambiente influyen ya que originan estímulos internos y externos.
- 2 **El comportamiento es motivado:** tras cada comportamiento existe una finalidad, ningún comportamiento está aislado de algo que se pretenda alcanzar mediante una manera de actuar y siempre persigue un objetivo.
- 3 **El comportamiento está orientado a objetivos:** todo comportamiento está impulsado, por necesidades, deseos o tendencias, estos factores ayudan a explicarlos.

Como toda organización está conformada por individuos, y cada uno de ellos tienen diferentes motivaciones y comportamientos, puede entenderse que la organización en conjunto, es la suma de esas motivaciones grupales y comportamientos, mismos que están condicionados por la percepción de la realidad de los integrantes de la misma. De ahí la importancia de entender qué es el clima organizacional, mismo que se describe a continuación.

## **1.2 Clima organizacional**

Para fines de la presente investigación, se entenderá como clima organizacional, todos los estímulos que un trabajador percibe en la atmósfera social y física que rigen en una organización, condicionados por aspectos como el estilo de liderazgo de los niveles superiores, ambiente físico de las instalaciones, relaciones interpersonales internas y externas, la estructura organizacional, motivación, actitudes de los empleados y la propia cultura organizacional. El clima se describe mediante la forma cómo cada integrante percibe a su organización desde su propio punto de vista.

Uno de los elementos más importantes del que depende el clima organizacional, es el nivel en el que los colaboradores se sienten a gusto con su empleo, y la capacidad que tiene la empresa de proporcionar un ambiente que les permita estar satisfechos, el entendimiento de este factor resulta ser relevante si se pretende comprender a profundidad la forma en la que el comportamiento individual afecta el comportamiento grupal.

## **1.3 Satisfacción laboral**

Entendiendo por ello al “conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los colaboradores consideran su trabajo” (3:276). Este término se refiere al nivel de satisfacción de un individuo en relación a su trabajo,

el que se emplea para referirse a la satisfacción grupal en la organización es el término de **moral**. La importancia de ésta radica en que las organizaciones son entes sociales, aunque algunos de sus miembros estén laboralmente satisfechos, tienen a adoptar los comportamientos del grupo.

En ese sentido, es necesario entender cómo el comportamiento grupal afecta las actitudes que los individuos adoptan y cómo éstas pueden ser un factor de amenaza o un factor de beneficio para las empresas.

#### **1.4 Efectos de las actitudes de los colaboradores en la organización**

Por ello es necesario separar las actitudes en dos grupos, las actitudes positivas y las actitudes negativas. El involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional se sitúan en el primer grupo.

- **Involucramiento en el trabajo**

Este es el grado en el que los colaboradores hacen suyas las atribuciones que tienen a su cargo, el entusiasmo, energía y dedicación que ponen en realizar los procesos y tareas a su cargo.

- **Compromiso organizacional**

Es el grado de identificación del individuo con la organización, en la medida que siga participando activamente en ella.

#### **1.5 Relación entre satisfacción laboral y actitudes de los colaboradores**

Las actitudes positivas de los colaboradores, permiten a la empresa construir y sumar positivamente a los esfuerzos para alcanzar sus objetivos, las actitudes negativas únicamente pueden conllevar efectos negativos. “cuando los

colaboradores no se sienten satisfechos con su trabajo, no se involucran en sus labores y asumen un compromiso insuficiente” (3:280).

## **1.6 Efectos de un bajo nivel de satisfacción laboral en la organización**

Lo normal, en términos de satisfacción laboral, es que los individuos que por alguna razón no estén satisfechos, adopten comportamientos perjudiciales a la organización. Un bajo porcentaje de rotación laboral indicaría que los colaboradores quieren permanecer en la empresa al sentir que sus necesidades están siendo satisfechas, ausentarse injustificadamente, presentarse impuntualmente o retirarse anticipadamente de su puesto de trabajo, son otros de los efectos que se pueden observar en un grupo de colaboradores insatisfechos.

La extracción de producto terminado, herramientas, materias primas, el uso de los recursos de la empresa para beneficios personales son formas de robo, esto se presenta generalmente cuando los colaboradores sienten que no son retribuidos de una manera justa, cuando creen ser tratados en una forma injusta u obligados a trabajar en exceso.

En todos los casos los colaboradores que recurren a estos comportamientos, justifican este tipo de actitudes como una forma de desquitarse con sus patronos por alguna situación que les causa insatisfacción.

La baja productividad, e indisciplina son consecuencias más extremas de la insatisfacción de los colaboradores, estas conductas pueden estar enfocadas entre compañeros, hacia clientes o jefes inmediatos. Además de ser comportamientos potencialmente peligrosos, crean un ambiente propicio para el surgimiento de un clima organizacional desfavorable.

Por lo descrito anteriormente, se puede comprender que el clima interno de una organización juega un papel muy importante en cuanto a estabilidad se refiere. En tal sentido, es necesario comprender las particularidades de cada organización si se pretende corregir un mal clima organizacional o promover uno positivo. Para lograr esto, existen técnicas que se pueden aplicar con el fin de obtener toda la información necesaria, las cuales se abordarán más adelante.

Antes de implementar alguna técnica para mantener o estabilizar un buen clima organizacional, es necesario contar con los datos relevantes.

A continuación se describirá una de las formas más utilizadas para este fin.

### **1.7 Técnicas de estudio del clima organizacional**

Cuando se presentan efectos negativos a los que una organización persigue en su clima organizacional, es necesario tomar medidas para contrarrestar esos efectos o para prevenir que estos se presenten. Para esto, se puede aplicar un estudio en el que se puede medir la percepción de los colaboradores hacia su trabajo y entorno laboral.

El método mayormente utilizado es la encuesta, ya que por su simplicidad resulta aplicable a todo nivel dentro de una empresa.

Entre los beneficios de esta clase de sondeos, está la información que les proporciona a las personas encargadas de esta área, generalmente al Departamento de Recursos Humanos, información sobre los niveles generales de satisfacción, así como los puntos específicos que causan insatisfacción o satisfacción, ya sea para contrarrestar los efectos negativos o reforzar los aspectos positivos.

La comprensión del clima laboral es importante ya que éste condiciona el buen desempeño de las empresas, el evaluar el clima organizacional es diagnosticarlo a través de estudios, tomando como base la información obtenida de quienes conforman la organización.

Este tipo de estudios funcionan como una válvula de escape, permitiendo a los colaboradores de la organización un medio para externar sus opiniones en los aspectos que ellos deseen, a los directivos, proporciona información necesaria para la toma de decisiones e implementar programas enfocados a corregir los efectos negativos que se han detectado, planear y vigilar el buen funcionamiento de las relaciones entre colaboradores y asumir políticas enfocadas al mejoramiento o estabilización del clima organizacional.

### **1.7.1 Factores a medir en un estudio de clima organizacional**

Distintos autores clasifican y enumeran diversos factores que es recomendable contemplar en un estudio de clima, sin embargo, en la práctica puede resumirse que cada organización puede seleccionar qué factores pesan más en una situación en específico para enfocarse en ellos.

A continuación se describen los factores que se analizaron durante el presente estudio.

**Autonomía individual:** se entiende como la percepción que tienen los individuos del marco organizacional en el que tienen injerencia, da la idea del grado en el que una persona siente que aporta a los resultados de la empresa y la responsabilidad que tienen en ella.

**Recompensa:** es el nivel en el que una persona entiende que es reconocido su trabajo desde el punto de vista del rendimiento personal y su retribución, así como desde el punto de vista de oportunidades de crecimiento y desarrollo.

**Desafío:** El grado en el que el individuo percibe que puede poner en práctica sus conocimientos y de que tanto puede aportar para alcanzar las metas de la organización.

**Relaciones:** consiste en la forma grata o desfavorable en la que se perciben las relaciones, tanto de jefe a subordinado y viceversa, como entre grupos informales que se crean a partir de relaciones de amistad entre colaboradores.

**Cooperación:** es la percepción que los individuos tienen del apoyo que pudieran recibir o dar en su trabajo, tanto entre compañeros del mismo nivel jerárquico, como hacia y desde niveles superiores.

**Estándares:** es la forma como las personas conciben las metas y estándares que se han fijado para la producción.

**Comunicación:** la libertad o ausencia de ésta, con la que los individuos pueden tratar temas problemáticos, así como la apertura para escuchar sugerencias y opiniones.

**Identidad:** el grado en el que las personas sienten pertenencia en la organización, aportan a ella y comparten los objetivos.

**Condiciones de trabajo:** se refiere a los aspectos físicos del entorno, herramientas, carga de trabajo, etc.

**Equidad:** el grado en el que los individuos perciben la objetividad en la aplicación de las reglas, normas y políticas de la empresa, así como la igualdad de acceso a oportunidades de crecimiento y superación dentro de la organización.

Dado que la cultura organizacional es otro de los factores que resulta necesario entender para comprender los elementos que condicionan el clima organizacional, a continuación se aborda dicho tema.

## **1.8 Cultura Organizacional**

La Cultura Organizacional es el “conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización” (3:111); La importancia de éste tema radica en que orienta el comportamiento de los individuos que la adoptan al ingresar a la organización.

La cultura organizacional está conformada tanto por aspectos formales como informales, siendo los primeros aquellos que son establecidos por la dirección organizacional y cuyo cumplimiento no es opcional, en este aspecto podemos encontrar las normas, principios, políticas y valores; entre los aspectos informales podemos encontrar los hábitos organizacionales, que son aquellos que aunque no están establecidos formalmente se aplican por costumbre y son adquiridos por los individuos que se van integrando a la organización.

### **1.8.1 Características de las Culturas Organizacionales**

Es necesario mencionar que una de las principales características de la cultura organizacional es que son únicas, “cada una de ellas posee una historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visiones, anécdotas y mitos propios, los que, en su totalidad, conforman su cultura distintiva” (3:112).

Otra de las características es que cambian muy poco con el transcurrir del tiempo, por lo que el implementar un cambio puede tomar varios años para lograrse.

### **1.9 Reducciones de plantilla**

Esto “se refiere al proceso de reducir, por lo general drásticamente, el número de colaboradores en una empresa” (4:605). Generalmente, esta es la última alternativa que la dirección de la organización toma luego de haber evaluado todas las posibles alternativas antes de reducir su fuerza laboral empleada. Misma que debe aplicarse cuidadosamente ya que afecta a muchas personas y sus familias. En este sentido, las cuestiones claves a resolver desde el punto de vista administrativo son, la definición de criterios claros para reducir la plantilla, la comunicación de la decisión, el mantenimiento de la seguridad, tranquilizar a los sobrevivientes de la reducción y el mantenimiento de los niveles de producción.

#### **1.9.1 Desarrollo de los criterios para la reducción de plantilla**

Es necesario que los criterios sean claramente establecidos, esto permitirá a la dirección tomar decisiones coherentes y justas, generalmente los criterios más objetivos son la antigüedad de los colaboradores y el rendimiento o el

desempeño mostrado por estos.

En el primero de ellos, la ventaja es que la única información requerida es la fecha de entrada de los individuos y permite a la empresa evitar el pago del pasivo laboral, que en el caso de personas con muchos años de antigüedad sería más elevado que el de alguien de reciente ingreso, sin embargo, la desventaja es que en algunos casos la empresa retira personal con nuevos enfoques y alto potencial que en algún momento podrían beneficiar al negocio.

El segundo criterio más utilizado es el del rendimiento o la evolución del desempeño, en este caso la ventaja es que la empresa se asegura que el personal con alto rendimiento o alto potencial permanecerá en la organización, aunque para esto es necesario contar con un sistema de evaluación del rendimiento objetivo y bien aplicado. La desventaja es que hace a la organización susceptible a enfrentar demandas por despido injustificado, si se toma la decisión de desvincular a colaboradores de bajo desempeño, sin tener documentado el comportamiento indebido o el bajo rendimiento de los mismos.

### **1.9.2 Comunicación de la decisión**

La comunicación de la reducción de plantilla es crucial, ésta se debe hacer de la manera más clara posible, tratando de eliminar cualquier posibilidad de rumores. “A ningún colaborador le gusta que le digan que va a ser despedido, por lo que la forma en que el directivo trata esta desagradable cuestión puede afectar la forma en que el colaborador, y los demás de la organización, van a aceptar la decisión” (5:232). Es mejor que los colaboradores afectados se enteren de la decisión en una entrevista cara a cara con su jefe inmediato, a que se entere por un rumor de uno de sus compañeros, esto podría causar el enfurecimiento del individuo y tener consecuencias graves para la empresa.

Debido a que esta etapa en el proceso de reducción de plantilla cobra relevancia, es necesario definir qué factores hacen que un proceso de comunicación sea efectivo, así como los factores que hay que evitar para que no se presenten efectos negativos.

### **1.9.3 Mantenimiento de la seguridad y productividad**

En algunos casos, es necesario hacer uso de medidas de seguridad extremas, aunque esto a su vez depende de la forma como se maneje el proceso de reducción de plantilla. Siempre existe la posibilidad que un colaborador inconforme por la decisión de despedirle tome medidas extremas como sabotaje, robo o casos de agresiones físicas. Asegurar un ambiente estable y seguro durante un proceso de reducción de fuerza laboral permite a la organización dos cosas, la primera es hacer más sutil la transición para todos quienes la conforman y la segunda, permite mantener los niveles de producción al evitar sabotaje a sus productos o bienes productivos.

### **1.9.4. Tranquilizar a los sobrevivientes**

El clima organizacional se puede ver afectado con una política de reducción de personal, también las relaciones con sus proveedores y clientes puede tener un impacto importante. Es necesario preparar planes para tranquilizar a los colaboradores que no se vieron directamente afectados por la reducción, es importante asegurar que el nivel de productividad no descienda tras la reducción. “Los supervivientes, tienen al principio una moral muy baja y padecen estrés” (5:233).

## **1.10 Estrategias alternativas a la reducción de plantilla**

Existen algunas alternativas a la reducción de plantilla, las que se puedan aplicar en una situación específica dependerá de la premura de tiempo con la que se tenga que hacer efectiva la reducción, así como de la política de Recursos Humanos que haya adoptado la organización.

- **Bajas vegetativas**

Cuando se vea inevitable la reducción de plantilla, se pueden adoptar estrategias para aminorar los costos de mano de obra, La estrategia de bajas vegetativas consiste en no llenar las vacantes que surjan como resultado de la rotación en un período.

- **Congelación de las contrataciones**

Esta estrategia consiste en no contratar nuevos colaboradores en las áreas donde se estima que será necesario reducir personal, o áreas a donde puede reubicarse personal proveniente de áreas donde se reduce la plantilla laboral.

- **Cambios de diseño del puesto de trabajo**

Se pueden reasignar colaboradores a otras sub áreas u otras sedes en distintas regiones donde las organizaciones tengan presencia. Esta opción resulta ser más problemática ya que no es fácil que los colaboradores acepten trasladar su residencia a otras regiones. Una segunda opción que da esta estrategia es compartir un mismo puesto de trabajo para dos personas mediante la implementación de turnos más cortos.

- **Políticas salariales y de prestaciones**

Un método para reducir costos y evitar una reducción de plantilla es la reducción de costos, mediante una congelación salarial, misma que consiste en no proporcionar incrementos salariales. Esto debe aplicarse por igual a los colaboradores administrativos como a los operativos para evitar una percepción de injusticia, la desventaja que presenta esta opción es que puede causar que algunos colaboradores valiosos para la organización abandonen la empresa y acepten mejores ofertas de compensación de otras empresas.

Cuando no es posible implementar alguna de las estrategias descritas anteriormente u otras, es necesario tomar una decisión que puede afectar a muchas personas, a sus familias y a la comunidad, la desvinculación de mano de obra se convierte en la última opción a considerar debido a las consecuencias que conlleva. Por tal razón, es necesario comprender a que se refiere este término, su naturaleza y su clasificación.

### **1.11 Desvinculación de mano de obra**

Los colaboradores pueden desvincularse de una organización de dos formas: voluntaria o involuntariamente, la primera puede deberse a renunciaciones y jubilaciones, la segunda a despidos, reducciones de plantilla, fusiones y adquisiciones.

#### **1.11.1 Desvinculaciones voluntarias**

Estas se dan en el momento en el que el colaborador decide retirarse de la empresa por su propia voluntad, razones de salud, personales o vejez, entre las que se encuentran:

- **Renuncias**

En este caso, el colaborador se desvincula de una organización por su propia decisión, las causas pueden ser varias, por ejemplo, los colaboradores pueden tomar mejores ofertas salariales de otras empresas, por no estar satisfechos laboralmente, tienen expectativas de desarrollo profesional y personal, porque prefieren acogerse a algún plan de retiro voluntario o porque se retiran de cualquier actividad laboral.

En este sentido siempre es necesario ahondar más en las causas que originan la decisión del colaborador de retirarse de la empresa, para esto es necesario aplicar entrevistas de salida, ya que en ocasiones se argumentan razones que pueden no ser las que en realidad motivan al individuo a abandonar las organizaciones.

- **Retiros o jubilaciones**

Se llama así a la decisión que toma un colaborador de dejar la vida laboral y acogerse a un plan de retiro anticipado o por llegar a la edad especificada en la legislación del país.

### **1.11.2 Desvinculaciones involuntarias**

Esta se decide por parte de la empresa, generalmente es planificada y ajena a la voluntad del colaborador. Puede obedecer a razones financieras, estratégicas o a acciones disciplinarias hacia el colaborador.

- **Despido**

Este debe ser el último recurso disciplinario o la última opción que se puede adoptar durante una reducción de plantilla. Cuando es resultado de una acción disciplinaria, debe efectuarse de forma justa, es decir, debe ser el resultado de un procedimiento documentado, en el que se le da la retroalimentación necesaria al trabajador para que corrija las actitudes o procedimientos que van en contra de los intereses o reglamentos de la organización.

Además del cierre de plantilla existen otras causas que pueden justificar desde el punto de vista administrativo el despido de un colaborador, entre estas están: Bajo desempeño, mala conducta y ausencia de calificaciones técnicas para cumplir con las atribuciones del puesto.

El bajo desempeño puede definirse como la falta de cumplimiento con lo que se espera del colaborador en términos de resultados entregados a la organización, esto se determina mediante la evaluación del rendimiento del individuo, este proceso debe documentarse y seguir un proceso de retroalimentación y corrección de los puntos de mejora del individuo, en ocasiones es necesaria capacitación adicional para que el colaborador tenga los conocimientos requeridos para cumplir con sus responsabilidades.

La mala conducta, incluye actitudes que riñen contra lo que establecen los reglamento internos de trabajo y la legislación laboral aplicada en el país. Conductas como ausentismo injustificado, impuntualidad, robo, indisciplina, agresiones físicas o verbales o asumir actitudes adversas a la organización pueden justificar el despido de un colaborador.

La ausencia de calificaciones técnicas se refiere a la falta de conocimiento o la “capacidad del colaborador para realizar el trabajo asignado” (4:597).

Debido a que los despidos es un tema siempre escabroso desde el punto de vista legal y las consecuencias que conlleva, cobra importancia conocer lo que la legislación laboral guatemalteca contempla, por lo que a continuación se detallan los aspectos más importantes relacionados al despido, tipos de despido, las causas y las consecuencias que este conlleva tanto para el patrono (empresa), como para el colaborador.

### **1.12 Legislación aplicada al despido laboral**

En relación a este tema, dada la amplitud de la legislación laboral guatemalteca vigente, se tocarán únicamente los puntos relevantes al tema de investigación, entre los que se mencionarán:

- Terminaciones de contratos de trabajo
- Consecuencias de un proceso de despido mal ejecutado

En relación al primero de los puntos, es necesario diferenciar entre los tres tipos de despido que se contempla en la legislación actual:

- Despido con causa justa
- Despido injustificado
- Despido indirecto

Quizá la diferencia más relevante desde el punto de vista económico es que la legislación laboral le da la discrecionalidad al patrono de efectuar el pago de la indemnización laboral en el caso del primero y tercero tipo de despido.

El despido con causa justa es aquel que se argumenta y comprueba invocando a alguna o varias de las causales detalladas en el artículo setenta y siete, capítulo octavo (Terminación de los contratos de trabajo), el cual establece doce causas por las que un empleador puede dar por concluida una relación laboral sin responsabilidad de su parte, a continuación se resumen:

- a) Los actos de inmoralidad en que puede incurrir el trabajador en la prestación de los servicios.
- b) Actos de injuria o calumnia en las que puede incurrir el trabajador; en este aspecto el empleador podrá determinar si estas dos causales deben entrar previamente a la esfera penal como acciones previstas como delitos en el Código Penal para luego invocarlos como causa justa en materia de trabajo para terminar la relación de trabajo
- c) Cuando el empleado cometa actos considerados como delito o falta contra la propiedad en perjuicio del patrono.
- d) Cuando el trabajador revele secretos técnicos, comerciales o de fabricación e los productos.
- e) La inasistencia sin causa justa o sin permiso del patrono, a las labores durante dos días laborales completos consecutivos, o durante seis medios días en el mismo mes calendario.
- f) La negativa por parte del trabajador en adoptar las medidas de seguridad e higiene en el trabajo, o a cumplir con instrucciones para obtener mayor eficacia y rendimiento en las labores.
- g) Infracción de las prohibiciones señaladas al trabajador y relatadas en el artículo sesenta y cuatro del Código de Trabajo, las cuales se listan a continuación:
  - Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin permiso de su jefe inmediato.
  - Hacer propaganda política o contraria a las instituciones democráticas creadas por la Constitución Política de la República de Guatemala.

- Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas.
  - Usar útiles y herramientas para un fin distinto para el cual han sido destinados.
  - Portar armas de cualquier clase en el establecimiento de trabajo.
  - Actos de sabotaje contra la producción normal de la empresa.
  - El engaño del trabajador hacia el patrono, pretendiendo inducir en error al contratar sus servicios.
- h) El hecho de que el trabajador sea condenado penalmente.
- i) Por último se tratarán las causales de otras faltas graves desde el punto de vista de la legislación penal en las que pueda incurrir el trabajador y que necesariamente ponen fin a la relación de trabajo sin que al efecto se incurra en responsabilidad patronal.

El despido injustificado es todo aquel que no se argumente en alguna de las causas anteriormente descritas, o que aún haciéndolo no se puedan comprobar fehacientemente ante el tribunal correspondiente.

El despido indirecto, consiste en la intención del patrono de invocar cualquiera de las causales anteriores para precipitar la terminación laboral, se fundamenta en una serie de medidas de hostigamiento para llevar al empleado a la opción de la renuncia, lo cual libra al patrono del pago de la indemnización.

#### **1.12.1 Consecuencias de un proceso de despido mal ejecutado**

Debido a que la ley laboral establece sanciones para el patrono si un proceso de despido no es documentado y sustentado adecuadamente, es necesario tomar en cuenta cuáles son los riesgos que conlleva la mala ejecución de un despido, a continuación se detalla lo que el Código de Trabajo vigente establece al respecto.

Todo despido debe ser comunicado por escrito, haciendo mención de la causa por la que se pone fin a la relación laboral, es efectivo desde el momento en el que se le comunica a la persona que ha de ser despedida.

Posteriormente a esta notificación la persona despedida puede emplazar al patrono dentro de los siguientes treinta días hábiles, ante los tribunales correspondientes, si el patrono no llega a comprobar la causa del despido, deberá de indemnizar al trabajador a título de daños y perjuicios, los salarios que ha dejado de percibir desde el momento del despido hasta un máximo de 12 meses de salario y las costas judiciales.

### **1.13 Desvinculación asistida**

Es una herramienta que permite que los períodos de reestructuración que sufren las organizaciones se lleven a cabo de la manera más sutil posible, tanto a los colaboradores desvinculados, sus familias, los colaboradores que permanecerán laborando y a la organización en sí. Proporciona a los colaboradores desvinculados herramientas y asesoría en formas de emplearse nuevamente en el menor tiempo posible, haciendo manejable esta experiencia de por sí difícil de afrontar.

No es una fórmula infalible que asegure que el individuo conseguirá empleo, pero permite al individuo aprovechar sus habilidades y facilitar su incorporación al mundo laboral y a la organización mantener una buena imagen en la comunidad en la que opera, clientes y proveedores, así como generar estabilidad en el clima organizacional tranquilizando a los sobrevivientes de una reestructuración.

Aunque este tipo de beneficios al personal desvinculado tiene un costo a la organización; debe tomarse en cuenta que la desvinculación de personas afecta la visión interna, “por el impacto que puede producirse en aquellos que quedan en la organización, que no saben si fueron elegidos para quedarse o si serán los próximos en ser desvinculados” (1:463).

Surge cuando una empresa decide prescindir de los servicios prestados por parte de sus colaboradores, pero además decide pagarle un programa específico, generalmente mediante la contratación de una agencia externa que presta los servicios de asesoría psicológica, análisis de las cualidades de los colaboradores, marketing personal, técnicas de entrevistas, y apoyo logístico completo como lo es acceso a fax, fotocopadoras, teléfonos, computadoras que pueden ser empleadas para buscar oportunidades de empleo y permitirle al individuo reincorporarse más rápido al mundo laboral.

### **1.13.1 Beneficios de desvinculación asistida**

Los beneficios de ésta herramienta se describen desde el punto de vista, tanto del colaborador y la Organización:

#### **A) Para el colaborador desvinculado**

Reducir el tiempo de desempleo aprovechando sus fortalezas para reincorporarse a la población ocupada laboralmente, mediante la asesoría para la reinserción laboral, inicio de un negocio propio o jubilación.

## **B) Para la organización**

- Mantener un clima organizacional estable luego de una reestructuración que implica la desvinculación de colaboradores.
- Evita sentimientos de apatía, temor entre los colaboradores que permanecerán laborando, generando las condiciones propicias para mantener un buen nivel de productividad.
- Mantener una buena imagen en la comunidad en la que opera, clientes y proveedores, afrontando su responsabilidad social.

### **1.14 Estrategias de desvinculación asistida colectiva**

A continuación se describen las estrategias que han de implementarse con el fin que el proceso de desvinculación sea sutil y afecte lo menos posible el clima laboral de la organización:

#### **1.14.1 Analizar y planificar**

Esto permitirá definir las acciones necesarias, se establecen los criterios que definen quiénes serán los usuarios del mismo, se plantean objetivos, y el alcance.

#### **1.14.2 Comunicar y preparar a la organización para el cambio**

Esto permitirá llevar a cabo la difusión hacia la organización completa de las acciones y sus objetivos, esto a su vez beneficia a la organización ya que la imagen de la organización mejora, sus colaboradores toman conciencia de que la empresa se interesa por su bienestar.

### 1.14.3 Intervenir

Implica el diagnóstico de las habilidades, conocimientos, aptitudes y fortalezas; partiendo de ello se elabora un plan de capacitación del individuo, con la finalidad de mercadearlo y ayudarlo a reincorporarse al mercado laboral.

Esta etapa conlleva el rediseño de la carrera del individuo, lo que puede implicar para el usuario del programa la reubicación dentro de la organización, la ubicación en otra área dentro de la empresa, la jubilación o emprender una actividad independiente.

Para determinar lo anterior, la organización debe analizar los siguientes puntos que permiten orientar a cada individuo en su plan de desarrollo profesional:

- **Último cargo desempeñado:** este es el punto de partida ya que permite establecer su experiencia, hábitos de trabajo, habilidades, desempeño, etc.
- **Reconfiguración profesional:** tomando como base la información obtenida en el punto anterior, se inicia la reorientación y preparación del individuo tomando en cuenta sus intereses individuales.
- **Evaluación de conocimientos:** esta etapa permite establecer si las expectativas del individuo son realistas, tomando en cuenta su nivel de conocimientos y habilidades técnicas de acuerdo a sus intereses profesionales.
- **Exploración del mercado laboral:** en esta fase se sondea el mercado laboral, comparando los intereses del individuo y los requisitos que deben cumplir para ocupar puestos de su interés. Esta fase permite orientar el programa con realismo de acuerdo a las oportunidades existentes, tomando en cuenta las habilidades del usuario del programa.

- **Reincorporación:** una vez evaluados, se implementan las acciones enfocadas a la reincorporación a la vida laboral.
- **Evaluación de reubicación dentro de la organización:** el programa admite que si un colaborador desvinculado cumple con los requisitos para ser transferido a otra área esto pueda llevarse a cabo.
- **Nuevo empleo, oficio u ocupación:** esta opción depende entre otros factores, principalmente de la edad del colaborador, ya que este aspecto suele ser determinante para la reincorporación a la vida laboral.

#### **1.14.4 Evaluar y dar seguimiento al programa**

La organización habrá de medir si los objetivos planteados en la planificación fueron alcanzados, así mismo retroalimenta el proceso implementando mejoras de ser necesario.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN**

La presente investigación muestra los resultados obtenidos de la empresa “Productos Interamericanos S.A.”, para lo cual fue necesario evaluar los niveles jerárquicos involucrados en la planta de producción. Enfocándose principalmente en la sub área de productos de limpieza para el hogar, por ser ésta, la que cerrará operaciones.

Para llevar a cabo esta investigación fue necesario evaluar el área de supervisión de producción y a los colaboradores de nivel operativo, utilizando con cada uno de estos niveles jerárquicos el respectivo instrumento de recopilación de información; con el fin de realizar un cruce de información que permitiera plantear una propuesta pertinente y oportuna que garantice el mejor funcionamiento de la organización y con ello, se maximicen los beneficios, tanto para la organización como para los colaboradores.

La información que se muestra continuación fue recolectada durante el período comprendido entre los meses de enero y julio del presente año, tomando como base una muestra de 59 operarios del área afectada, así como igual número de colaboradores de cada una del resto de sub áreas de producción a quienes se les aplicó la respectiva encuesta tomando en consideración la técnica de muestreo correspondiente.

Las entrevistas realizadas a los supervisores de producción tomó en cuenta a las cuatro personas que desempeñan dicho puesto, cada uno de ellas en su respectiva área de producción.

A continuación se presentan los resultados de la investigación tomando como base los siguientes aspectos:

- Generalidades de la organización
- Estructura organizacional
- Características de la mano de obra
- Perfil de los colaboradores
- Indicadores de eficiencia del proceso productivo
- Procesos relacionados con la administración del recurso humano
- Indicadores del desempeño de los colaboradores
- Retribución y reconocimiento del desempeño de los colaboradores
- Análisis del clima laboral de la organización

Los cuales serán analizados a continuación, previo a ello, se detallan las generalidades de la Organización objeto de estudio, con la finalidad de tener un panorama general de la misma para luego ahondar en la situación que se describirá en las páginas posteriores.

## **2.1 Generalidades de la organización**

Para dar inicio a esta investigación es necesario hacer una breve reseña histórica de la Empresa: "Productos Interamericanos, S. A".

Productos Interamericanos S.A inició operaciones hace 40 años, dedicándose a la producción y comercialización de jabones para el uso de higiene personal. Actualmente, se dedica a la elaboración de productos de consumo masivo en dos categorías: limpieza de superficies e higiene personal. Sus instalaciones se ubican en el área sur de la Ciudad de Guatemala, llevando a cabo su proceso productivo en cuatro sub áreas: cuidado oral, líquidos, Jabones y limpieza para

el hogar, cada una de ellas, opera mediante líneas de producción y funcionan de manera similar en cuanto a procesos, tecnología y de mano de obra.

De las cuatro sub áreas de producción mencionadas anteriormente, la más reciente es la de limpieza del hogar, misma que requirió de una considerable inversión económica y hasta la fecha, no se ha logrado obtener los resultados esperados. Algunos de los factores que la alta gerencia ha identificado como los principales obstáculos para los productos de ésta área han sido: alto nivel de posicionamiento de los productos de la competencia, la lealtad del mercado hacia la marca de la competencia, misma que limita el nivel de ventas; y el alto costo de las materias primas que repercute en el costo de los productos para la limpieza del hogar.

Como consecuencia de los pobres resultados alcanzados por la sub área de productos de limpieza del hogar, la alta gerencia ha tomado la decisión de cerrar operaciones en dicha sub área con la finalidad que la organización no incurra en pérdidas económicas que afecten la estabilidad de la misma. Dicha decisión se comunicó en un efecto de cascada, dando inicio con la comunicación de la gerencia general hacia los directores, estos a su vez comunicaron a los gerentes, quienes posteriormente les informaron a sus supervisores para que éstos últimos, reunieran a los colaboradores de cada sub área y les trasladaran ésta información.

Las sub áreas de cuidado oral, jabones y líquidos poseen un buen posicionamiento y altos niveles de venta, lo que ha permitido a la empresa ser competitiva en el mercado distribuyendo productos de alta calidad, consolidando de esta forma, la imagen de la empresa en los puntos de venta.

Desde el punto de vista regulatorio y legal, la empresa funciona bajo la observancia de las leyes laborales, mercantil y tributaria de La República de Guatemala. Así como de su reglamento interno de trabajo y su código de conducta, mismos que condicionan el comportamiento de sus colaboradores, en cuanto a sus relaciones internas, con sus proveedores y con el entorno en el cual la organización opera, teniendo como base sus principios y valores.

En cuanto a las normas internas para el nivel operativo, la organización posee un marco de referencia claro y preciso, que permite diferenciar los comportamientos que benefician el ambiente laboral y la consecución de sus objetivos; de aquellos que conllevan riesgo físico para los colaboradores, pérdidas para la compañía, problemas de higiene y calidad en los productos; y todo aquello que puede afectar el ambiente laboral.

### **2.1.1 Misión, Visión y Valores**

Productos Interamericanos, S.A. Tiene como misión, “convertirse en la empresa número uno en la producción y comercialización de productos de limpieza de superficies e higiene personal, con responsabilidad social y altos estándares de calidad”. Así mismo tiene como visión “ser la compañía número uno en las categorías de productos que produce y comercializa”.

La empresa basa sus valores en: En el cuidado de la gente tanto en su puesto de trabajo, como en cualquier otro aspecto en el que la organización tenga algún impacto. Este valor se ejemplifica, en el hecho que la empresa da prioridad a la integridad física de sus colaboradores, anteponiéndola a la productividad.

El segundo valor es el trabajo en equipo, mismo que conlleva la colaboración de todos los miembros de la organización, les incentiva a compartir sus conocimientos y ayudarse mutuamente.

La prioridad en cuanto a las relaciones entre colaboradores puede resumirse en el principio de respeto mutuo, el cual condiciona las relaciones de sus colaboradores, procurando un trato respetuoso, de crítica constructiva, tacto y diplomacia en todos los niveles jerárquicos.

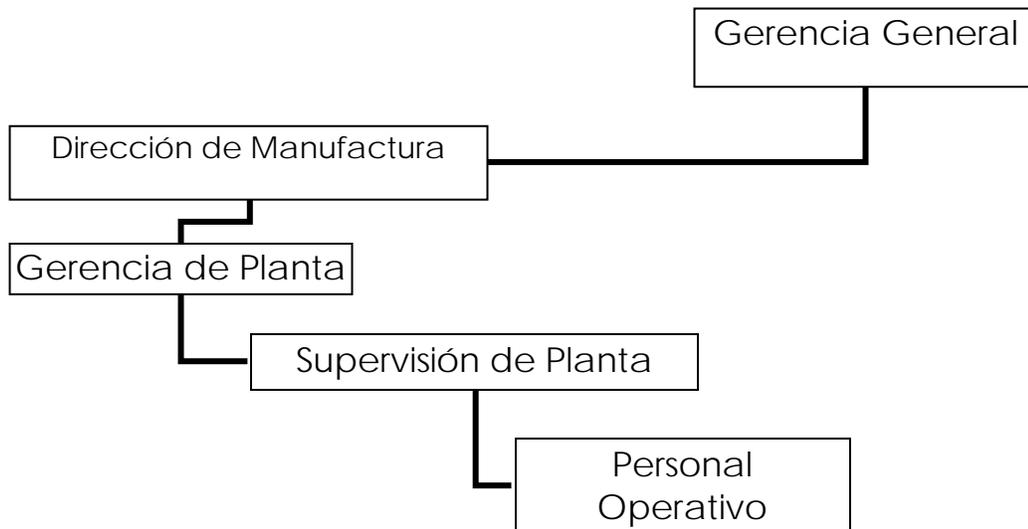
La misión y los valores, como principio fundamental de la organización se fortalecen constantemente, a través de los medios de comunicación: documentos impresos y de actividades de convivencia con los colaboradores, que son organizadas por la compañía.

## **2.2 Estructura organizacional**

La organización está conformada por cinco niveles jerárquicos, el Gerente General quien ocupa el más alto rango, bajo éste se ubica el Director, y a un nivel inferior están ubicados los gerentes que les sirven de apoyo, a un nivel inferior se ubican los supervisores de planta, quienes a su vez tienen a su cargo la administración de todo el personal operativo de su área.

A continuación se describe gráficamente el organigrama de estos puestos laborales, las cuales representan el área objeto de estudio:

**Gráfica 1**  
**Organigrama general actual de la empresa**  
**Productos Interamericanos, S.A**  
**Ciudad de Guatemala, julio 2009**



**Fuente: extraído del organigrama general de la empresa Productos Interamericanos S.A, julio 2009**

### **2.3 Características de la mano de obra**

Es importante mencionar que el funcionamiento de las sub áreas de producción son similares en cuanto a procesos productivos se refiere; por lo que el requerimiento técnico de mano de obra y su nivel de especialización es el mismo en todas las áreas; por lo que, para llevar a cabo el proceso productivo se agrupan a los colaboradores en seis puestos laborales, mismos que describirán más adelante.

La estructura salarial de la organización y los puestos laborales de nivel operativo están divididas en cuatro niveles: siendo el puesto de nivel uno el de entrada, el cual requiere un perfil menos especializado que para un puesto de nivel cuatro, ya que en este último nivel, la persona debe desempeñar funciones

relacionadas con la operación de controles electrónicos y aplicación de conocimientos técnicos industriales.

A continuación se describen los puestos laborales de los operarios, teniendo en consideración el nivel salarial.

Previo a ello es importante aclarar que en la organización existe una **diferencia entre el puesto y el nivel salarial**, misma que se detalla a continuación:

**Puesto:** describe la función principal y las atribuciones de los colaboradores que lo ocupan.

**Nivel salarial:** es la clasificación de un puesto tomando en consideración la retribución salarial de acuerdo al grado de complejidad de sus funciones, del nivel de aportación a los resultados y el grado de especialización requerido de la persona que ocupa dicho puesto; a pesar que existen seis puestos de trabajo, uno o más de ellos pueden estar agrupados en el mismo nivel salarial.

#### **Puestos Laborales:**

**Mecánico (nivel salarial cuatro):** su función básica es dar mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria e instalaciones de la compañía.

**Mezclador (nivel salarial tres):** la función básica de este puesto de trabajo, es mezclar las materias primas de acuerdo a la fórmula de cada producto y abastecer de la mezcla a las maquinas de llenado.

**Operador de línea (nivel salarial tres):** su función básica es operar la maquinaria de llenado de las distintas presentaciones de los productos.

**Auxiliar de línea y montacarguista (nivel salarial dos):** En cuanto al primero, su función básica es apoyar al operador de línea durante picos de producción, así como llenar los reportes de producción y velar que se cumplan con los estándares de calidad y seguridad. El segundo tiene como función principal, operar montacargas para transportar las cajas de producto terminado hacia la bodega y abastecer a los mezcladores de la materia prima requerida.

**Empacador (nivel salarial uno):** su función básica es empacar el producto terminado y depositarlo en cajas.

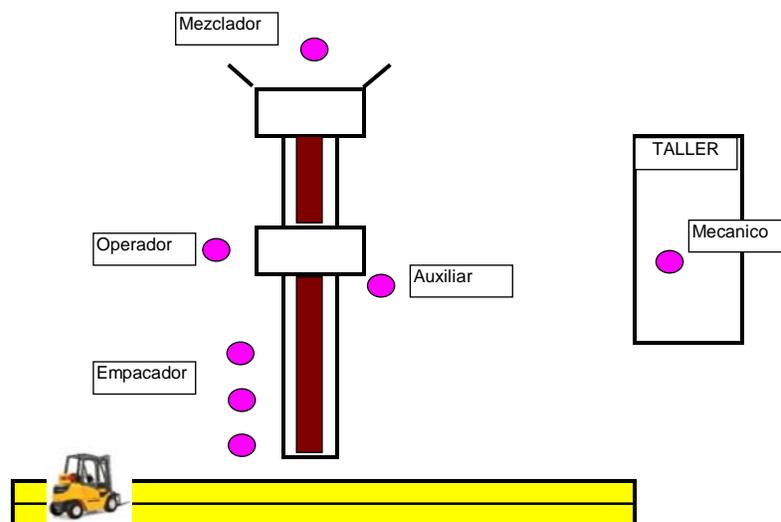
A continuación se detalla como referencia visual a manera de ubicar visualmente cada uno de los puestos de trabajo en la línea de producción.

## Gráfica 2

### Ejemplo de la ubicación de los puestos laborales en el área de producción

Productos Interamericanos, S.A

Ciudad de Guatemala, julio 2009



Fuente: elaboración propia, julio 2009

## **2.4 Perfil de los colaboradores**

Las personas que ocupan puestos de nivel cuatro y nivel tres, requieren el conocimiento de una carrera de nivel medio y un grado de preparación técnico:

- Bachilleres industriales
- Peritos en electrónica
- Electricistas instaladores industriales
- Mecánicos Industriales

Para los auxiliares de línea quienes se clasifican en un nivel salarial dos, es necesario contar con grados técnicos, ya que en el orden de sucesión son la primera opción para ocupar puestos de nivel tres y cuatro.

En el caso de los montacarguistas quienes están clasificados también en nivel salarial dos, es necesario que cuenten con certificación técnica en el manejo de montacargas, a estas posiciones pueden acceder personas de nivel salarial uno, que han sido capacitadas en el manejo de dichos equipos.

Para las personas que ocupan puestos de nivel uno, como en el caso de los empacadores, el perfil requerido es un grado académico a nivel medio.

## **2.5 Indicadores de eficiencia del proceso productivo**

La compañía utiliza cuatro indicadores para medir la eficiencia del proceso productivo del área de manufactura:

- Porcentaje de cumplimiento de los pedidos
- Porcentaje de utilización de la maquinaria
- Porcentaje de productos dentro de las especificaciones de calidad

- Número de eventos relacionados con seguridad industrial

### **2.5.1 Porcentaje de cumplimiento de los pedidos**

Siendo éste, el nivel de cumplimiento expresado en porcentaje del número de cajas entregadas a los clientes; tomando como base el número de cajas requeridas por el mismo cliente.

Ejemplo:

Cajas requeridas por el cliente = 100

Cajas entregadas al cliente = 95

Porcentaje de cumplimiento con el pedido:  $(95/100) \times 100 = 95\%$

Este indicador es importante para la organización ya que en el ejemplo las 5 cajas que no se entregan, es un volumen de ventas que no se realiza. Así mismo, en algunos casos de las negociaciones con los clientes se establece una penalización por cada caja que se deja de entregar, la que puede transformarse en un descuento; el cual es efectivo en el monto que el cliente debe pagar por el producto que se le está entregando. En éste caso por las 95 cajas de producto.

Esto funciona como un compromiso de la compañía hacia sus clientes, garantizando certeza en el cumplimiento de sus pedidos, y a su vez, se asegura que estos últimos cubran las necesidades de sus consumidores finales.

### **2.5.2 Porcentaje de utilización de la maquinaria**

Entendiendo por ello, el grado de utilización de la maquinaria con relación al tiempo destinado para la producción, expresado en porcentaje.

Ejemplo:

La máquina X está destinada a funcionar de lunes a viernes durante ocho horas diarias para cumplir con la producción, esto hace que el tiempo total destinado a la producción sea 40 horas a la semana.

De las 40 horas surgen los siguientes eventos:

Tiempo efectivamente trabajado = 38 horas

Tiempo utilizado para mantenimiento correctivo = 1 hora

Tiempo de paro debido a la ausencia de personal de empaque = 1/4 hora

Tiempo de paro debido a falta de materia prima = 1/4 hora

Tiempo perdido debido a impuntualidad del personal de la línea de producción = 1/2 hora

Total de tiempo trabajado = 38 horas

Total de tiempo perdido = 2 horas

Porcentaje de utilización de la maquinaria =  $(38/40) \times 100 = 95\%$

Este indicador es importante, ya que proporciona información sobre el grado de utilización del equipo, con relación al tiempo total destinado a la producción.

Debido a que cada sub área tiene establecido un programa de producción para la semana, el no tener la maquinaria funcionando durante las dos horas del ejemplo, tiene efectos directos sobre: el nivel de productividad, los costos, necesidad de sobre tiempo para reponer el volumen de producción y del porcentaje de cumplimiento de los pedidos.

### **2.5.3 Porcentaje de productos dentro de especificaciones de calidad**

Este representa la porción de la producción que puede ponerse a disposición de los clientes, que cumple con todas las características físicas y cualitativas requeridas por los estándares de producción.

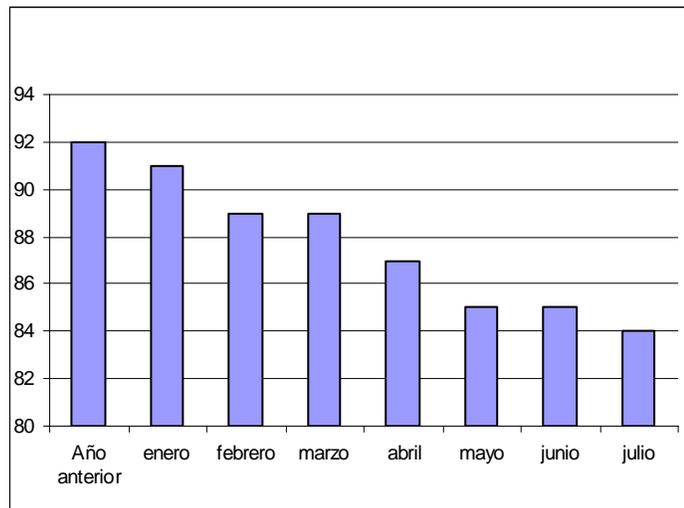
Este indicador tiene impacto directo tanto en la satisfacción de los usuarios de los productos, como en los costos y las utilidades de la empresa.

### **2.5.4 El número de eventos relacionados con seguridad industrial**

No es más que la cantidad de incidentes que conllevan riesgo físico de los colaboradores en las sub áreas de producción. Estos eventos tienen impacto directo en el bienestar físico y moral de las personas.

Dada la importancia de estos indicadores se presenta a continuación, la tendencia de cada uno de ellos en los últimos meses en el área objeto de investigación: productos de limpieza para el hogar. Cabe señalar que esta área posee los resultados menos favorables en el proceso de producción de la Compañía.

**Gráfica 3**  
**Tendencia del porcentaje de utilización de la maquinaria**  
**Productos Interamericanos, S.A**  
**Ciudad de Guatemala, julio 2009**



**Fuente: Elaboración propia, julio 2009**

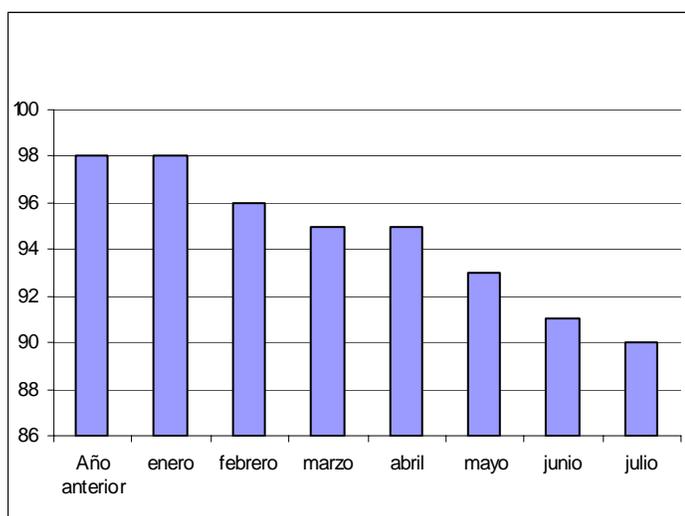
Al observar los resultados de este indicador, se consultó al supervisor de la sub área de producción su opinión sobre las principales causas por las cuales se presenta esta tendencia, Identificando las siguientes razones:

- Ausentismos injustificados por parte del personal de la sub área, mismos que debido a la configuración de los procesos productivos, imposibilitan el funcionamiento eficiente de las líneas de producción.
- Impuntualidad por parte de los colaboradores, al igual que el factor anterior, resta eficiencia al proceso productivo debido a que el personal asignado a cada línea de producción está incompleto.
- Otro de los problemas, es el de desperfectos menores en la maquinaria, los cuales no han sido solucionados oportunamente por el personal asignado a ésta tarea, provocando con ello, demora en el funcionamiento de la maquinaria.

Tomando como base la información obtenida, se pudo establecer que la tendencia del desempeño del indicador anterior ha decaído notablemente en los meses recientes.

#### Gráfica 4

### Tendencia del porcentaje de cumplimiento con los pedidos de los clientes Productos Interamericanos, S.A Ciudad de Guatemala, julio 2009



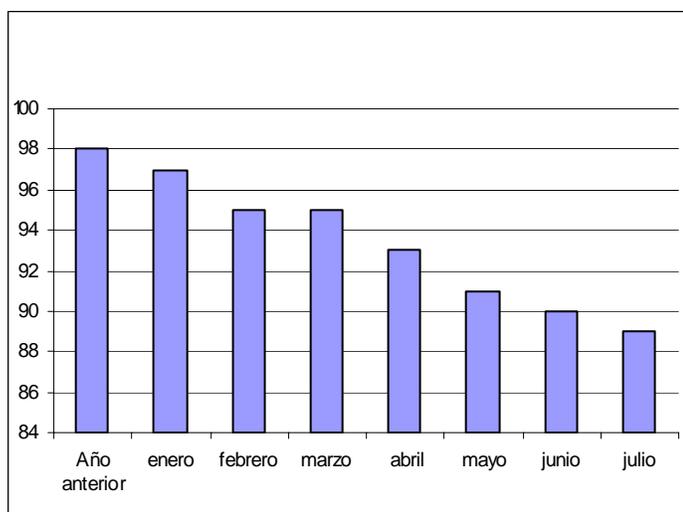
Fuente: elaboración propia, julio 2009

Considerando la tendencia que muestra la gráfica anterior, puede observarse una caída en la capacidad de cumplimiento de los pedidos de sub área de producción, lo cual afecta el abastecimiento del área de ventas del producto necesario, que permita satisfacer los pedidos de los clientes. Teniendo efectos directos en el volumen de ventas y en consecuencia en sus ingresos financieros. Además de poner en riesgo la lealtad de los clientes, al desabastecerlos de productos que satisfagan las necesidades de los consumidores finales.

Dado que este indicador es resultado de otros factores que lo condicionan, resulta necesario identificar cuáles son las principales razones que el supervisor de la sub área señala como origen de dicha tendencia.

Adicional a la caída en la utilización de la maquinaria, el supervisor señala que ha tenido que desechar producto terminado ya que se ha detectado que algunos de ellos se encuentran fuera de las especificaciones normales. Lo cual provoca que el número de cajas se reduzca debido a problemas de calidad originados por la inobservancia de los procedimientos y fórmulas establecidas.

**Gráfica 5**  
**Tendencia del porcentaje de productos dentro de especificaciones**  
**normales de calidad**  
**Productos Interamericanos, S.A**  
**Ciudad de Guatemala, julio 2009**



**Fuente: elaboración propia, julio 2009**

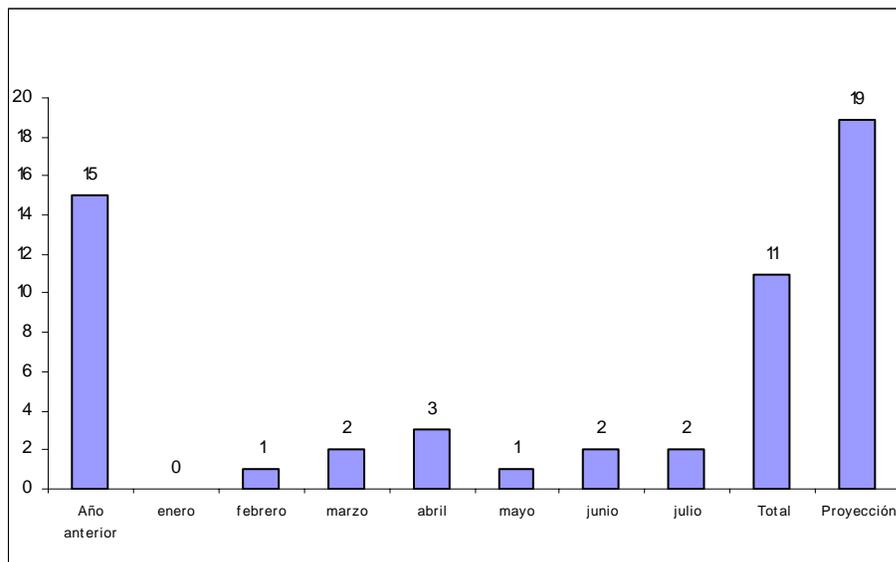
Tal como se muestra en la gráfica, este indicador registra una tendencia en la calidad del producto terminado, llegando al punto, que el porcentaje de producto que se desecha se incrementa constantemente.

Esta tendencia tiene efectos en el volumen de productos que pueden ofrecerse para la venta, ya que por requerimientos de los estándares de producción de la

organización, no deben ponerse a la venta productos que no cumplan con las características físicas y cualitativas que los clientes esperan de los mismos.

**Gráfica 6**

**Incidentes de seguridad industrial registrados durante el año anterior, incidentes registrados por mes durante el presente año y proyección anual de los mismos.**  
**Productos Interamericanos, S.A**  
**Ciudad de Guatemala, julio 2009**



**Fuente: elaboración propia, julio 2009**

Esta gráfica muestra la tendencia de los incidentes de seguridad industrial, la barra de proyección en el extremo derecho, refleja que de continuar la tenencia actual, se puede sobrepasar hasta por cuatro incidentes más, al número de incidentes del año anterior.

Con relación a este punto, el supervisor de sub área de producción adujo que los problemas que se han presentado, se deben, en su mayoría, a que los

colaboradores de nivel operativo no han seguido los procedimientos establecidos para evitar dichos incidentes. Estas actitudes han generado condiciones inseguras que han provocado incidentes laborales. Por lo que ha sido necesario por parte del supervisor, reforzar las acciones de seguimiento, con el fin de cumplir los procedimientos establecidos, así como reforzar el entrenamiento de seguridad industrial para los operarios.

## **2.6 Procesos relacionados con la administración del recurso humano**

Uno de los procesos que resulta relevante para la presente investigación, es el proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores; el cual se lleva a cabo de la siguiente forma:

### **Planteamiento de objetivos**

A inicio de año se lleva a cabo una reunión de alineación de objetivos, en la que se establecen cuáles serán las prioridades de cada sub área de producción, a manera de cumplir con el abastecimiento de productos terminados y de esta forma la organización alcance los objetivos de ventas del año.

Los objetivos pasan de ser generales a específicos en un proceso de cascada, en el cual cada línea de producción se plantea objetivos grupales que apoyan a la planta a alcanzar su objetivo global.

Estos objetivos de cada línea de producción, son a su vez, llevados a un nivel más específico ya que se convierten en objetivos individuales de cada colaborador.

## **2.7 Indicadores del desempeño de los colaboradores (individual y grupal)**

Los supervisores de planta toman como base dos factores para evaluar los objetivos de los operarios, los cuales se detallan a continuación:

### **2.7.1 Nivel de indicadores de eficiencia del proceso productivo**

Estos fueron descritos anteriormente; dando paso a la evaluación global del desempeño de la planta.

Este factor representa el 60% del valor total de la evaluación del desempeño individual, ya que como se mencionó anteriormente, todos los objetivos están alineados a alcanzar un objetivo global.

### **2.7.2 Desempeño individual**

En este factor se evalúan aspectos tales como: iniciativa, puntualidad, ausentismo, así como los resultados de la línea de producción a la cual pertenece cada colaborador.

Este factor permite al supervisor evaluar de forma objetiva, el esfuerzo de cada persona, cuando no se haya alcanzado los objetivos globales y aún cuando, determinada línea de producción alcanza sus objetivos pero al final, el rendimiento global repercute en el rendimiento de toda la planta; este factor representa el 40% de la evaluación del desempeño.

## **2.8 Efectos del proceso de la evaluación del desempeño en la retribución y reconocimiento a los colaboradores**

El proceso anteriormente descrito puede dar como resultado cuatro posibles calificaciones individuales de desempeño: A, B, C y D.

La organización tiene como política retribuir de distinta forma a las personas de acuerdo a su rendimiento, por lo que, dependiendo de cual sea la calificación que cada individuo obtenga, se le asigna un porcentaje de incremento salarial a manera de retribución al finalizar el año calendario.

Este proceso permite a la organización diferenciar entre los colaboradores que constantemente sobresalen con un buen desempeño (A), de aquellos que cumplen con su trabajo excediendo en algunas oportunidades lo que se espera de su rendimiento (B); aquellos que están dentro de los rangos normales de desempeño, (C) y quienes no cumplen con las expectativas de rendimiento individual y grupal (D).

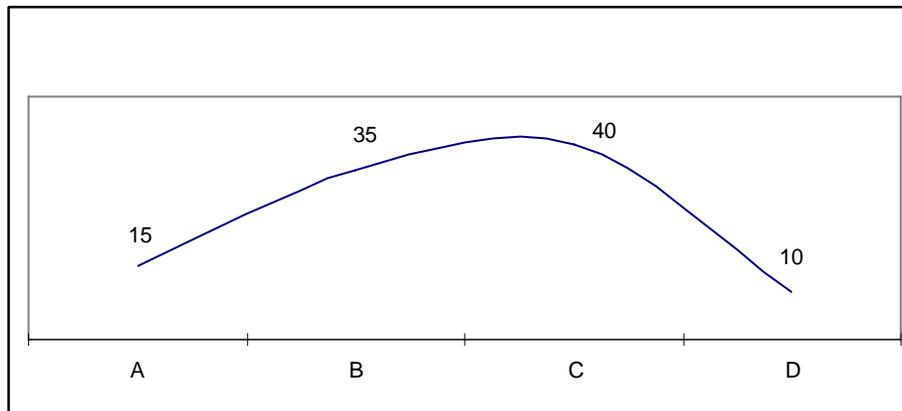
El lineamiento que ha seguido la organización es reforzar las buenas actitudes de los empleados ejemplares, retribuyendo con mayores porcentajes de incremento salarial y oportunidades de crecimiento dentro del área de producción a nivel operativo. Para las personas cuyo desempeño es evaluado como "D", existe un plan de mejora y seguimiento por un período de tres meses, al concluir dicho período se evalúa nuevamente el desempeño y se toma la decisión de si continúa o no la relación laboral con dicha persona.

A continuación se puede observar la tendencia en los resultados de la evaluación del desempeño de la sub área objeto de estudio.

### Gráfica 7

**Distribución de los resultados de las evaluaciones del desempeño del personal de la sub área de productos para la limpieza del hogar.**

**Productos Interamericanos, S.A  
Ciudad de Guatemala, julio 2009**



**Fuente: elaboración propia, julio 2009**

La gráfica anterior muestra que de la totalidad de personas asignadas a la sub área de producción, únicamente diez personas no cumplieron con el desempeño esperado durante el año 2008, siendo los resultados de dicho año los más recientes, tomando en consideración que el período 2009 aún no finaliza.

La tendencia de los indicadores analizados anteriormente, muestran que el desempeño de la productividad, calidad y seguridad industrial de la sub área de producción de productos de limpieza para hogar, está decayendo. Al consultar la opinión de supervisor a este respecto, éste aduce que para obtener mejores resultados es necesario que los colaboradores muestren mayor compromiso para alcanzar los objetivos planteados; ya que la principal razón por la que los resultados no han sido óptimos se debe a que su personal no ejecuta los procedimientos que han sido establecidos, frecuentemente asisten impuntualmente a sus puestos de trabajo y se ausentan injustificadamente.

Adicionalmente se logró establecer por medio de información proporcionada por los supervisores de producción, que han surgido rumores a nivel del personal operativo de las otras sub áreas, la inquietud se centra en la preocupación por el bienestar de sus compañeros del área afectada, ya que ellos consideran que esa situación pudo haberlos afectado a ellos.

Tomando en cuenta lo anterior; resulta necesario para alcanzar el objetivo de la presente investigación medir cuáles son las principales causas que provocan los comportamientos de indisciplina, impuntualidad, inasistencia, falta de apego a los estándares de calidad y seguridad industrial, dichas variables se logran determinar a través de la información recabada tanto del supervisor de la sub área objeto de estudio, como de los comentarios obtenidos por parte de los supervisores de las otras sub áreas de producción. Para ello se hace necesario analizar cuál es la percepción que los colaboradores operativos de todas las sub áreas de producción tienen de su entorno laboral; la opinión que tienen de su organización y las condiciones ambientales tanto físicas como de relaciones grupales al interior de la misma.

Para determinar lo anteriormente expuesto, se realizó un estudio tomando como muestra tanto a colaboradores de la sub área de Productos para la Limpieza del Hogar, como del resto de las sub áreas de producción. A continuación se analiza la información obtenida.

## **2.9 Análisis del clima laboral**

Con la finalidad de describir objetivamente la percepción que los colaboradores tienen de la organización; y tomando en cuenta la información obtenida del supervisor de producción de la sub área de Productos para la Limpieza del Hogar, resulta valioso analizar por separado la información recopilada en la misma y la información que se obtuvo del resto de sub áreas de producción.

Con este fin se aplicó la boleta de encuesta, la que permitirá describir los principales aspectos que componen el clima organizacional, mismos que fueron descritos de forma teórica en el capítulo de Marco Teórico.

Para el análisis visual de esta información, se presentan por cada pregunta dos representaciones gráficas: una que corresponde a la sub área de productos para la limpieza del hogar, y otra que corresponde al resto de sub áreas de producción; esto permitirá diferenciar el estatus de cada uno de los aspectos analizados.

Para poder comprender, de mejor forma, los resultados obtenidos en esta investigación, es necesario describir el procedimiento que sirvió de base para valorar la información; para cada pregunta existe una valoración de 1 a 5 puntos, los cuales están atados a la descripción que mejor refleja la opinión de la persona encuestada:

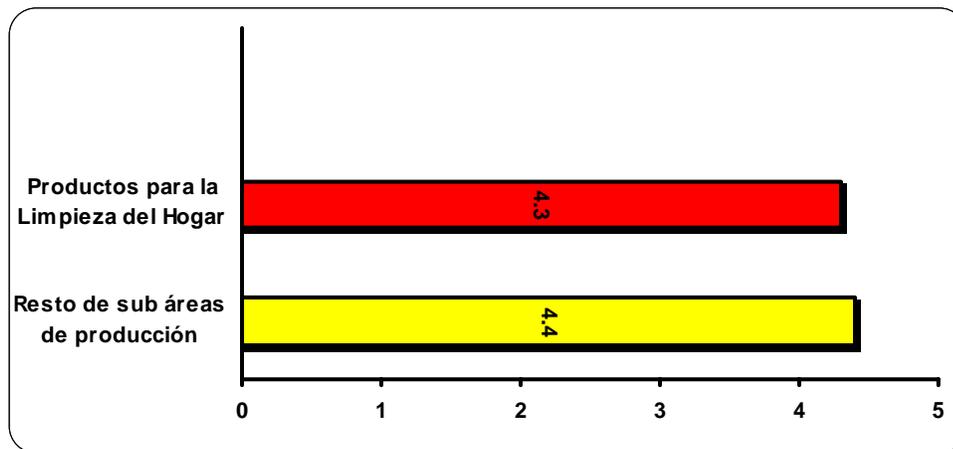
<b>Posibles respuestas</b>	<b>Valoración</b>
En total desacuerdo	1
En desacuerdo	2
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

De tal forma, se estableció, que un promedio por arriba de tres punto cinco puntos confirma lo descrito en cada enunciado, si el promedio está por debajo de tres puntos niega lo descrito en cada enunciado.

A continuación se describen los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los colaboradores de nivel operativo, tanto de la sub área de productos para la limpieza del hogar, como del resto de áreas.

### Gráfica 8

#### Valoración de la percepción de autonomía individual de los Colaboradores Productos Interamericanos, S.A Ciudad de Guatemala, julio 2009



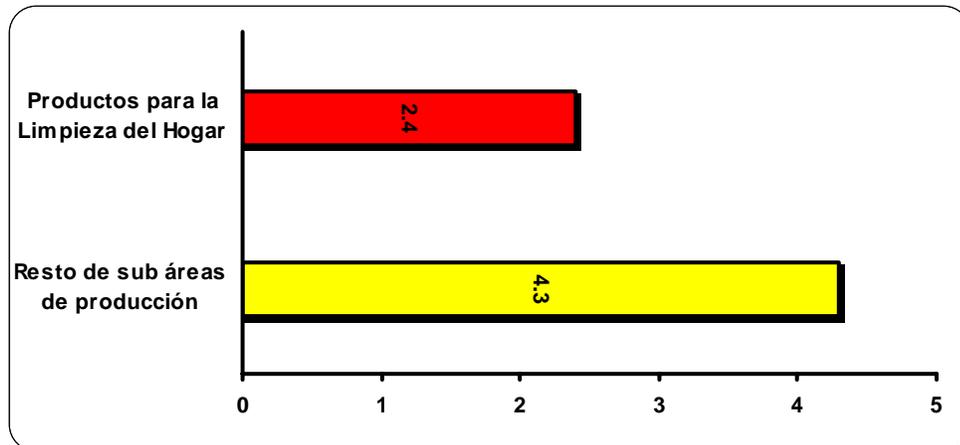
Fuente: elaboración propia, julio 2009

Este factor se midió por medio de las respuestas obtenidas de los siguientes enunciados:

- Siento confianza para tomar decisiones en mi línea de producción si no está mi jefe.
- Se que no hay problema si cambio la forma de hacer las cosas, si sé que funcionará mejor

Como puede observarse en la gráfica anterior, los colaboradores cuentan con autonomía para ejecutar su trabajo, lo cual se refleja en la libertad que ellos perciben para poder implementar mejoras, a las formas o procedimientos en las que llevan a cabo sus tareas. Este aspecto fue bien valorado en todas las áreas de producción.

**Gráfica 9**  
**Valoración de la percepción del sentido de**  
**recompensa de la organización hacia los colaboradores.**  
**Productos Interamericanos, S.A**  
**Ciudad de Guatemala, julio 2009**



**Fuente: elaboración propia, julio 2009**

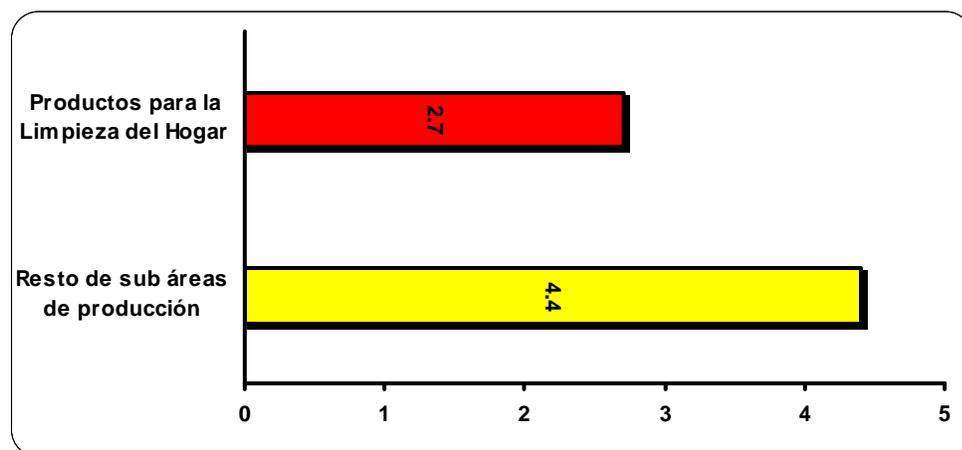
Este factor se analizó mediante la valoración que se obtuvo de los siguientes enunciados:

- En general podría decir que, mi jefe nota cuando los resultados de la sub área exceden lo que se espera.
- Me siento reconocido y recompensado.
- La empresa actúa siempre con ética y preocupación por sus empleados.
- La empresa parece preocuparse de mí como persona

El promedio obtenido de la sub área de productos para la limpieza del hogar es menor a tres puntos, este resultado pone en evidencia que los colaboradores de esta área, tienen la percepción de que no son recompensados y reconocidos por parte de la organización; a diferencia del resto de las áreas donde el promedio se encuentra por arriba de los cuatro puntos.

Este factor es importante valorar. Tomando en considerando lo especificado en el marco teórico, donde se enfatiza que este tipo de percepciones pueden originar actitudes desfavorables y con ello, obtener efectos negativos para las empresas.

**Gráfica No. 10**  
**Valoración del nivel de desafío que los colaboradores perciben para realizar su trabajo.**  
**Productos Interamericanos, S.A**  
**Ciudad de Guatemala, julio 2009**



**Fuente: elaboración propia, julio 2009**

A continuación se describe el enunciado que permiten valorar este concepto, entendiendo por desafío el grado en el que los colaboradores se sienten retados y motivados para entregar su mejor esfuerzo; aportando el empeño en conjunto y logrando con ello, el alcance de las metas trazadas:

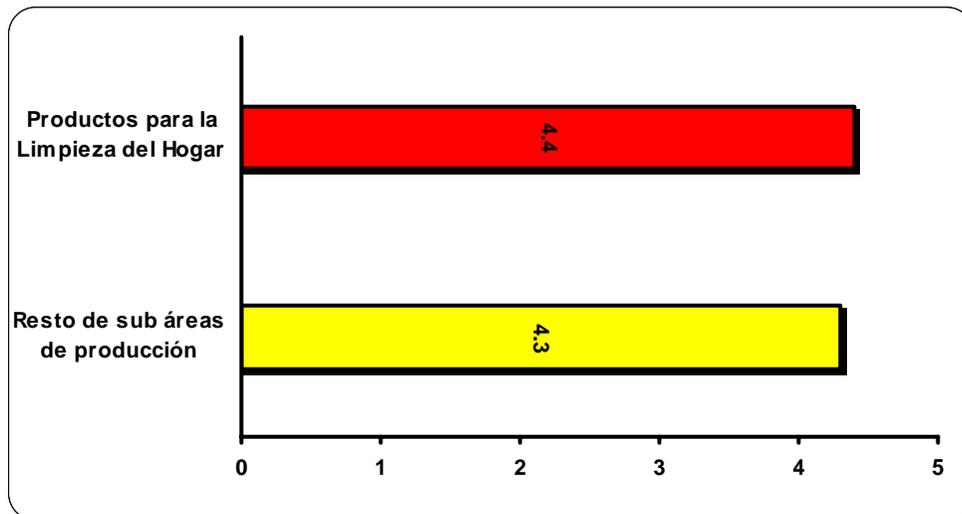
- Mi trabajo es un desafío, me motiva y ayuda a crecer profesionalmente.

Al igual que en el factor de recompensa y reconocimiento, en la valoración del sentido de desafío hay una notable diferencia al compararlo con el resto de las sub áreas de producción, el promedio se encuentra por abajo del nivel de validación del enunciado descrito anteriormente; lo que evidencia que existe un

bajo nivel de motivación y de sentido de desafío y crecimiento profesional, en la sub área de productos para la limpieza del hogar.

A continuación, se mide tanto las relaciones entre compañeros de trabajo, como la percepción de los colaboradores sobre la relación organización/empleador.

**Gráfica 11**  
**Valoración de las relaciones entre colaboradores.**  
**Productos Interamericanos, S.A**  
**Ciudad de Guatemala, julio 2009**



**Fuente: elaboración propia, julio 2009**

Para medir este aspecto se formularon los siguientes enunciados:

**Relación colaborador/colaborador:**

- Todos mis compañeros se llevan muy bien.
- Cuando se me hace difícil hacer mi trabajo, siempre cuento con alguien que me ayude.
- En general, podría decir que la relación con las personas de mi área, más que compañeros de trabajo es de amigos.
- Conozco y me llevo bien con la gente de otras sub áreas.
- Aunque estamos en distinta sub área, también podría decir que tengo amigos en otras áreas.

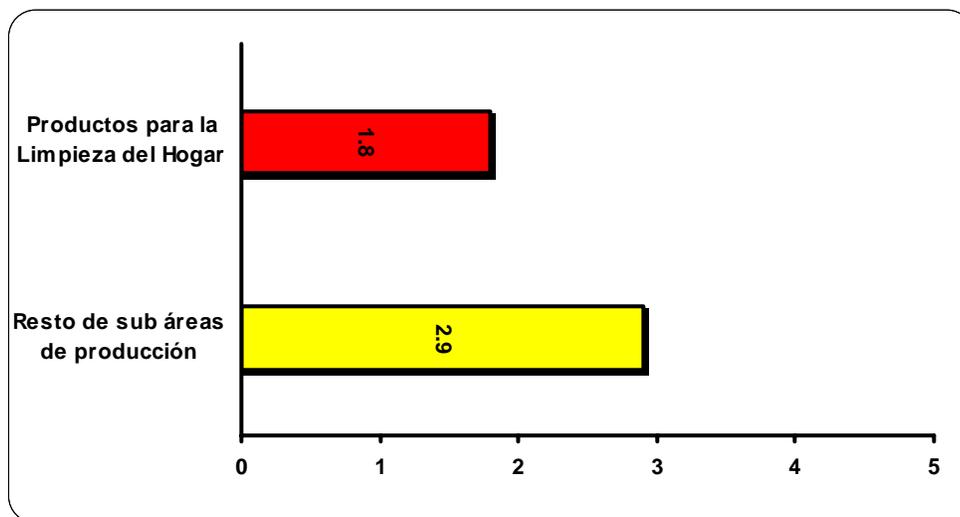
Puede observarse en la gráfica anterior que las relaciones entre colaboradores fueron bien valoradas, sin embargo queda claro que, en cuanto a las relaciones entre la organización y los colaboradores hay una oportunidad grande de mejora. Más aún, cuando las dos preguntas que miden este factor están enfocadas a determinar la percepción que los colaboradores tienen sobre el ambiente de trabajo y lo que generan las decisiones de la alta gerencia. Así también, de la consistencia de ésta en cuanto a lo que predica en sus valores, filosofía y su forma de actuar.

### Gráfica No. 12

Valoración de las relaciones entre la organización y los colaboradores.

Productos Interamericanos, S.A

Ciudad de Guatemala, julio 2009



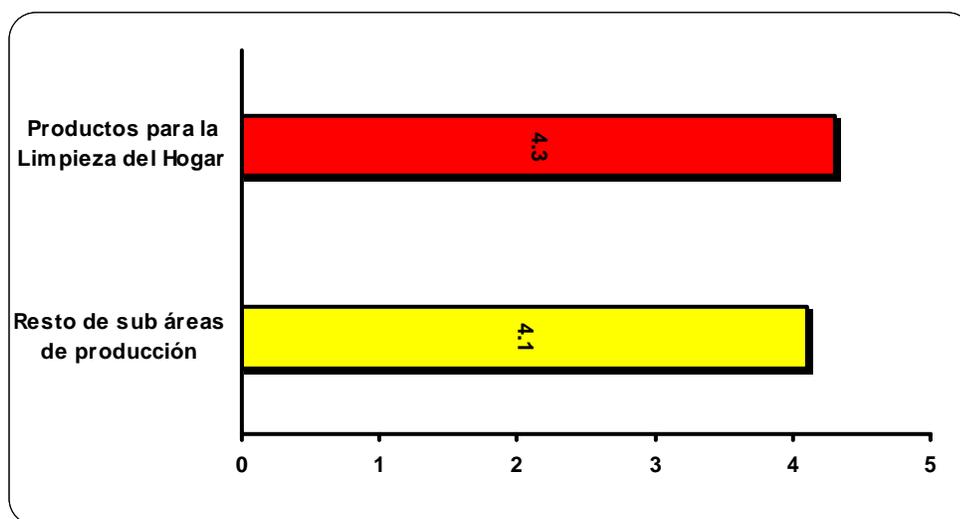
Fuente: elaboración propia, julio 2009

Para determinar lo anteriormente descrito, se analizaron las respuestas obtenidas de los siguientes enunciados:

- Las decisiones de la alta gerencia crea un ambiente de trabajo agradable y cordial.
- La alta gerencia actúa consistentemente con los valores y la filosofía de la empresa.

**Gráfica 13**

**Valoración de la percepción de cooperación dentro de la organización.  
Productos Interamericanos, S.A  
Ciudad de Guatemala, julio 2009**



**Fuente: elaboración propia, julio 2009**

Los enunciados utilizados para medir este factor, estaban enfocados a determinar si existe o no la percepción de apoyo y colaboración tanto entre colaboradores, como supervisores y colaboradores.

- Si sugiero alguna mejora, encuentro apoyo de mi jefe para implementarla.
- Si sugiero alguna mejora, también encuentro apoyo de mis compañeros para implementarla.

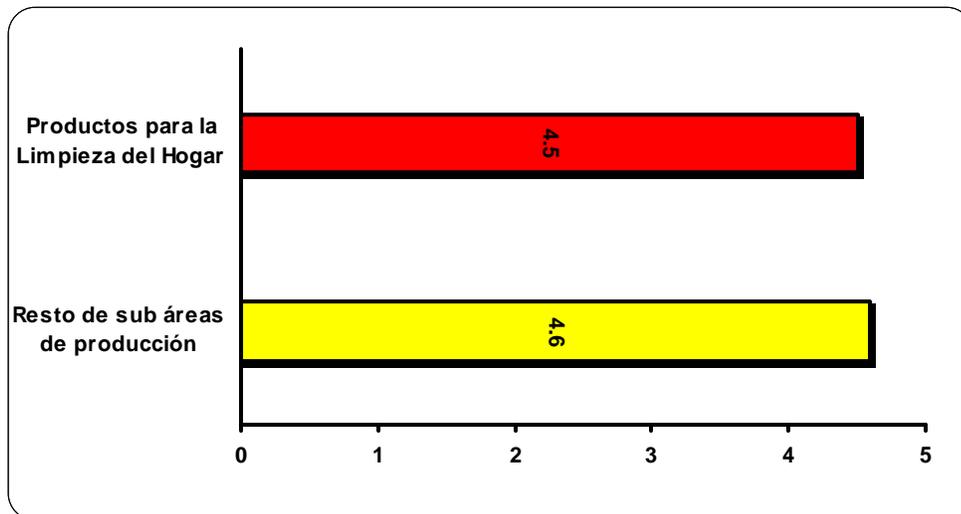
Como puede observarse en la gráfica, tanto la cooperación jefe y colaborador, como colaborador y colaborador fueron bien evaluadas en todas las áreas productivas, lo que permite determinar que este factor es consistente.

### Gráfica 14

**Claridad con la que se perciben los estándares dentro de la organización.**

**Productos Interamericanos, S.A**

**Ciudad de Guatemala, julio 2009**



**Fuente: elaboración propia, julio 2009**

Este factor se mide a través de los siguientes enunciados, que buscan determinar cuál es la percepción del colaborador en relación a la claridad con la que se le comunican sus metas y objetivos, así como la importancia y el impacto de su trabajo sobre los resultados de la compañía; planteando los siguientes enunciados para su determinación:

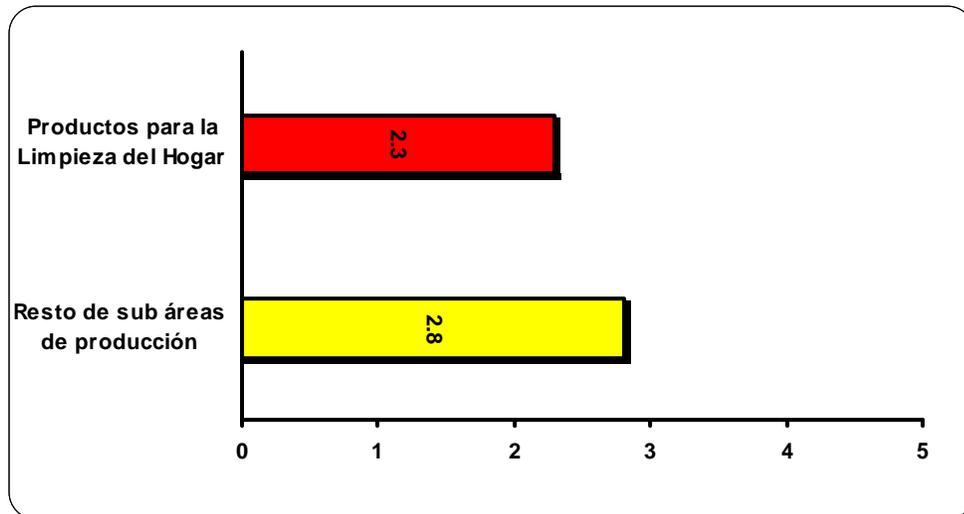
- Tengo claras cuáles son mis metas y lo que debo hacer para alcanzarlas.
- Entiendo porque mi puesto de trabajo es importante para alcanzar las metas.

La gráfica muestra que los resultados de la medición de este factor, está por arriba del nivel de tres punto cinco puntos en promedio, lo que confirma que los colaboradores tienen claramente definido cuales son sus metas y que deben de realizar para alcanzarlas. A su vez, están conscientes de la importancia de la consecución de sus metas

**Gráfica 15**

**Valoración de la comunicación que existe dentro de la organización.**

**Productos Interamericanos, S.A**



**Ciudad de Guatemala, julio 2009**

**Fuente: elaboración propia, julio 2009**

A través de los enunciados que se listan a continuación, se determinó el grado en el que los colaboradores perciben que existe una buena comunicación hacia ellos y de ellos hacia sus jefes inmediatos, así como de la organización hacia ellos.

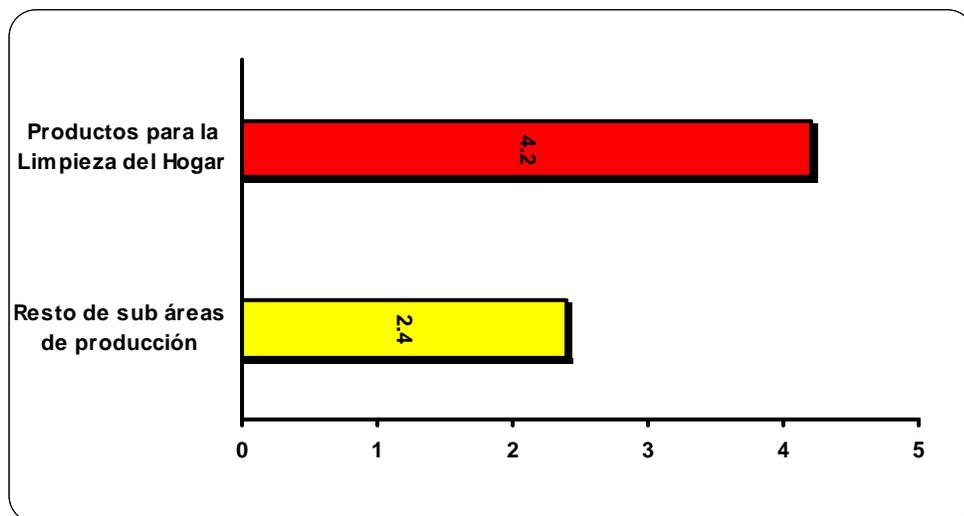
- Lo que me comunica mi jefe siempre queda claro.
- Mi jefe está dispuesto a escucharme y a resolver mis dudas.
- Mi jefe nos reúne frecuentemente para que estemos enterados de cómo marchan las cosas.
- La alta gerencia es sincera cuando las cosas marchan bien al igual como cuando andan mal.

- La información que recibo es suficiente para estar enterado de los asuntos de la empresa.
- Tengo la libertad para estar en desacuerdo y expresarlo.

Cabe mencionar que los resultados de esta valoración son relevantes, ya que se pudo determinar que la comunicación de los supervisores hacia los colaboradores no siempre queda clara, no existen suficientes oportunidades para que exista interacción comunicativa entre los colaboradores que les permitan expresar sus puntos de vista

La percepción que los colaboradores tienen hacia la organización, es que ésta no es sincera y no comunica cuando los resultados de la planta no son favorables.

**Gráfica 16**  
**Valoración del grado de identificación**  
**de los colaboradores hacia la organización.**  
**Productos Interamericanos, S.A**  
**Ciudad de Guatemala, julio 2009**



Fuente: elaboración propia, julio 2009

Con la finalidad de medir el grado de identificación de los colaboradores hacia la organización, se plantearon los siguientes enunciados:

- Si se me presentara la oportunidad de ir a otra empresa con el mismo salario y beneficios, seguramente lo haría.
- Últimamente, más que antes he pensado que es hora de buscar otro trabajo.

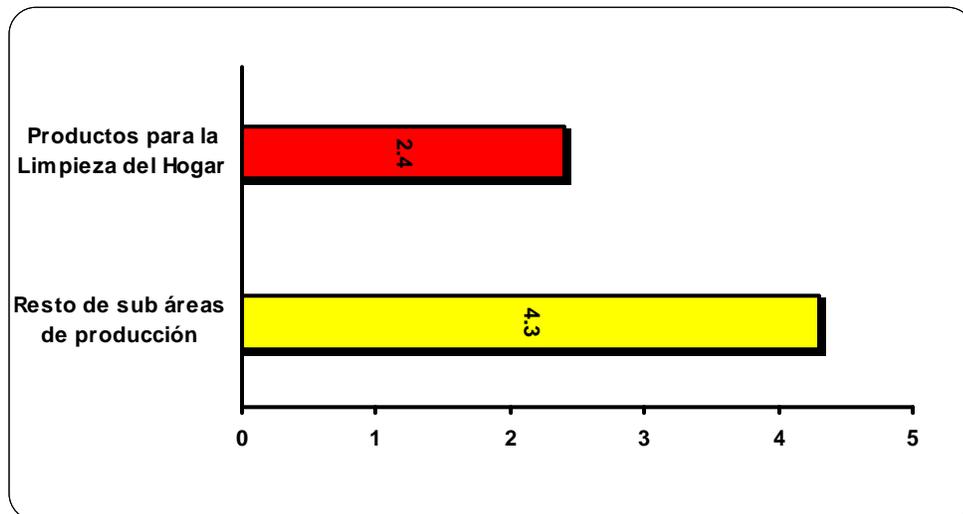
Como resultado a estos cuestionamientos se pudo determinar, que en el caso de la sub área producción de productos para la limpieza del hogar, el promedio obtenido de 4.2 afirma que hay colaboradores que consideran abandonar la organización, aun cuando se tratara de otra oportunidad de empleo con el mismo salario y beneficios. En cuanto al resto de áreas un promedio de dos o menor niega la intención de algunos colaboradores de abandonar la organización, el hecho de haber registrado un promedio de 2.4 indica que hay colaboradores que no están de acuerdo ni en desacuerdo con los enunciados, y que probablemente estén considerando abandonar la organización.

**Gráfica 17**

**Valoración de la percepción de la estabilidad de la organización.**

**Productos Interamericanos, S.A**

**Ciudad de Guatemala, julio 2009**



**Fuente: elaboración propia, julio 2009**

Para efectos de la presente investigación, resulta necesario medir dentro del clima laboral el factor de de estabilidad, con el objetivo de determinar cual es la percepción que los colaboradores tienen de la solidez de la empresa y de las expectativas que tienen sobre la misma.

A continuación los enunciados que se incluyeron en la encuesta para lograr medir este fin:

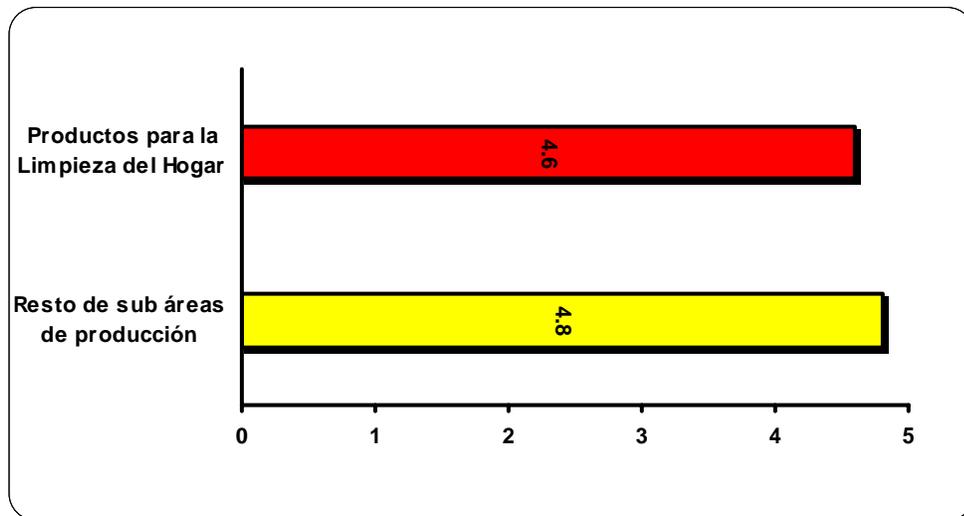
- Se que puedo estar tranquilo porque la empresa es estable.
- La alta gerencia se preocupa porque todos estemos bien en nuestro trabajo.

Con los promedios obtenidos, puede determinarse que en la sub área de productos para la limpieza del hogar, los colaboradores tienen la percepción de

falta de estabilidad en la organización, así como la falta de certeza en que la alta gerencia haga lo posible por crear y mantener el bienestar en la organización.

En el resto de áreas el resultado es interesante, ya que el promedio de cuatro punto tres indica que hay colaboradores que manifestaron no tener certeza en la estabilidad de la organización.

**Gráfica 18**  
**Valoración de las condiciones físicas de trabajo.**  
**Productos Interamericanos, S.A**  
**Ciudad de Guatemala, julio 2009**



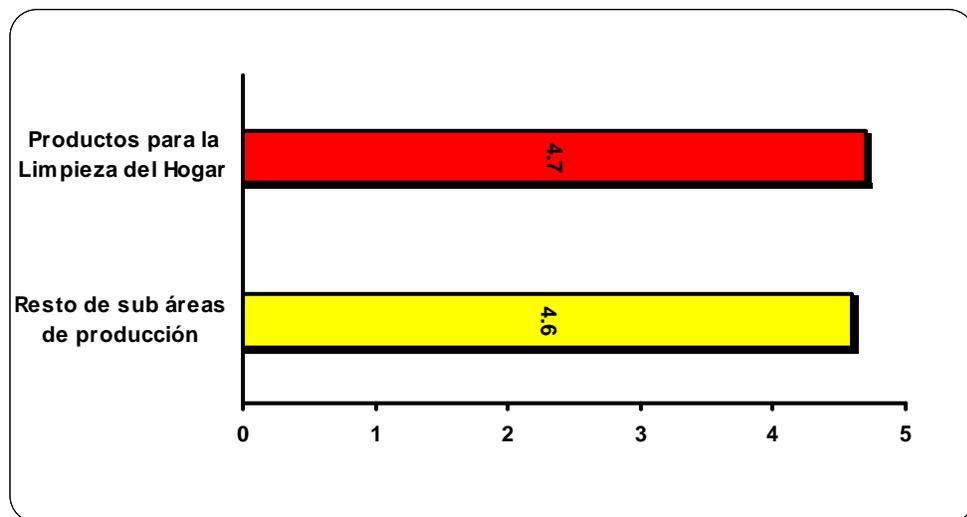
**Fuente: elaboración propia, julio 2009**

Este factor se fue medido a través de los siguientes enunciados:

- Las condiciones físicas de mi ambiente de trabajo (Ej. Ventilación, temperatura, iluminación, limpieza) son satisfactorias.
- Mi lugar de trabajo es cómodo y me siento bien en él

La gráfica anterior muestra que la percepción general de las instalaciones y de los lugares de físicos de trabajo es buena, lo que pone de manifiesto, los altos promedios alcanzados en esta valoración en las áreas investigadas.

**Gráfica 19**  
**Percepción de la equidad dentro de la organización**  
**Productos Interamericanos, S.A**  
**Ciudad de Guatemala, julio 2009**



**Fuente: elaboración propia, julio 2009**

Para poder determinar la percepción que los colaboradores tienen de este factor, se plantearon los siguientes enunciados:

- Tengo las mismas posibilidades de ser promovido que el resto de mis compañeros
- Mi jefe solo le llama la atención a las personas que si se lo merecen.
- Mi jefe es justo a la hora de calificar mi trabajo.
- La empresa recompensa de una manera diferente a las personas de alto, normal o bajo desempeño.

Como puede observarse en la gráfica, los colaboradores perciben justa la manera de actuar de sus jefes inmediatos a la hora de evaluar el trabajo que desempeñan, al asignar las oportunidades de promociones, así como, la consistencia en la manera de reconocer el buen desempeño del mal desempeño por parte de la organización.

Tomando en cuenta la información descrita en cada uno de los factores que para efectos de la presente investigación, conforman el clima laboral de la Organización, es necesario sintetizar dicha información en los siguientes enunciados, tomando en consideración el esquema planteado en el diseño de investigación:

#### **2.10 Motivación de los colaboradores:**

De acuerdo a la información descrita, puede determinarse que la motivación de los colaboradores de la sub área de productos para la limpieza del hogar, está influenciada principalmente por percepciones negativas de la estabilidad laboral, retribución y recompensa, falta de comunicación; y falta de identificación entre los colaboradores y la organización, lo que es atribuible a al cierre de operaciones en dicha área. Lo que se pone en evidencia en la tendencia de los indicadores de desempeño de la productividad y en la información proporcionada por el supervisor de producción.

#### **2.11 Satisfacción laboral**

Para los efectos de la presente investigación, se describe la satisfacción laboral desde el punto de vista grupal. Determinando que el nivel de la moral entre los colaboradores es baja, lo cual se atribuye al conocimiento que tienen los colaboradores del cierre de operaciones.

En ese sentido, cabe mencionar que los efectos de una baja moral son contraproducentes para el ambiente laboral de cualquier organización, así como, en la eficiencia de las operaciones de la misma; y en la consecución o no de los objetivos planteados.

### **2.12 Actitudes de los colaboradores e involucramiento laboral**

Las actitudes que muestran los colaboradores, varían dependiendo del área que se analice, ya que mientras en el resto de áreas pueden identificarse actitudes positivas, lo cual se evidencia buenos resultados de productividad, en la sub área que cerrará operaciones éstas son negativas; ejemplificándose en: casos de ausentismo, impuntualidad, falta de seguimiento a los procedimientos establecidos, etc.

### **2.13 Valores organizacionales**

Puede determinarse que los resultados de la encuesta aplicada evidencian que los colaboradores perciben una inconsistencia entre los valores que la organización tiene establecidos y los que lleva a la práctica.

Dado que los valores forman parte importante de la cultura que la organización promueve, resulta interesante identificar cómo los colaboradores desestiman que dichos valores se ponen en práctica.

### **2.14 Cultura organizacional**

Los resultados del diagnóstico de la cultura organizacional varía dependiendo del área estudiada, ya que en el resto de las sub áreas la cultura que se vive conlleva actitudes positivas y se obtienen buenos resultados; en el sub área que

cerrará operaciones se identificó que la cultura que comparten los colaboradores se ve reflejada en actitudes negativas, las cuales afectan a la organización.

## **2.15 Administración de conflictos**

Como resultado de la presente investigación se determinó que los colaboradores consideran que no ha existido, hasta el momento, un esfuerzo por parte de la alta gerencia, o iniciativas enfocadas a aminorar la incertidumbre provocada por el cierre de la sub área de productos para limpieza del hogar, considerándolo como falta de interés por parte de la organización.

Lo anterior pone de manifiesto que es necesario que la organización implemente acciones oportunas y pertinentes para evitar el deterioro del clima laboral, afectando los indicadores de productividad en el resto de las sub áreas y los resultados del negocio. Atendiendo a dicha necesidad, en el siguiente capítulo se proponen estrategias enfocadas a aminorar los efectos negativos provocados por el cierre de operaciones de la sub área objeto de estudio, enfocadas a hacer que el proceso de la desvinculación de los colaboradores afectados incida en el menor grado posible a la organización, tomando como base la información recabada en el análisis de la situación actual de la misma, así como estrategias alternativas al despido de los colaboradores del área objeto de estudio.

Es necesario hacer énfasis, que las estrategias de desvinculación asistida que se plantean a continuación, están enfocadas principalmente a reubicar a los colaboradores del área de productos para la limpieza del hogar en otras sub áreas dentro de la misma organización, teniendo como última alternativa el despido.

### **CAPÍTULO III**

#### **ESTRATEGIAS DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA COLECTIVA**

Tomando en consideración las alternativas que pueden implementarse a una reducción de plantilla, la propuesta se basará en las siguientes premisas:

1. El despido será la acción que deberá implementarse como última alternativa, tomando en cuenta los efectos negativos que pueden causar en el clima laboral de la organización.
  
2. De implementarse una política de despidos, los mismos deben estar justificados y documentados, enfocados a abrir espacios para reubicar a aquellos colaboradores quienes por sus buenas características quiere retener la organización.

Tomando en cuenta las implicaciones legales que conlleva esta acción, así como la percepción que el resto de colaboradores puedan tener de los despidos, dicha política debe tomar en consideración los siguientes lineamientos:

- Deberán definirse criterios de despido claros, justos y objetivos, en el caso de la organización objeto de estudio, debe utilizar como principal criterio: la evaluación del desempeño de los colaboradores.
- Considerar los antecedentes de ausentismo, impuntualidad, indisciplina, y/o faltas al código de conducta de la organización.
- Preferiblemente documentar cada caso de despido, tomando en cuenta las implicaciones legales de un despido mal manejado descritas en el capítulo dos del presente documento. Esto permitirá a la organización enviar un doble mensaje a todos los colaboradores: el primero, que la organización sabe diferenciar entre los buenos colaboradores y aquellos

cuyas actitudes no son positivas, segundo, que todo despido está siendo bien manejado y justificado, por lo que las personas cuyo comportamiento es positivo no tienen razón para preocuparse; esto a su vez permitirá a la organización evitar el pago de indemnizaciones para los casos que no lo ameritan, usando su discreción apoyada en la legislación laboral.

3. La primera alternativa de la organización debe ser, implementar las acciones que se describen a continuación:

### **3.1 Políticas de beneficios**

Estas han de dirigirse a las personas que ya han alcanzado la edad de jubilación, animándolos a jubilarse a través de beneficios tales como:

- Pago de un bono por renuncia, el cual por ejemplo, puede tomar la forma de un porcentaje adicional sobre el cálculo de la indemnización.
- Cobertura de seguro médico por un período de tiempo determinado luego de la terminación laboral.

Antes de implementar esta acción, la organización deberá analizar e identificar cuáles son los puestos clave en el área de producción, así como determinar si está en capacidad de reemplazar a los colaboradores que ocupan esas posiciones si estuvieran dentro del grupo objetivo de dicha política, ya que puede representar que colaboradores valiosos con muchos años de servicio dejen la organización.

### **3.2 Bajas vegetativas**

Esta ha de basarse en la rotación normal de personal, evitando a toda costa llenar las vacantes que surjan, permitirá a la organización contar con plazas a donde trasladar el personal que deba ser reubicado desde la sub área que cierra operaciones.

### **3.3 Congelación de las contrataciones**

Esto aplica tanto para lo descrito en el párrafo anterior, como para las posiciones nuevas, las mismas tampoco deben ser ocupadas para evaluar la posibilidad de ser ocupadas por personas del área afectada.

Para poder implementar esta acción, así como la descrita en el inciso uno, la organización ha de estar consciente que ambas tienen implicaciones en los siguientes aspectos:

- Incremento de costos por sobre tiempo en las áreas donde se implementa esta alternativa.
- Incremento de utilización de la maquinaria para cubrir las demandas de producción.
- Cansancio de los colaboradores al requerir mayor utilización de mano de obra.
- Incremento del pasivo laboral.

### **3.4 Cambios en los diseños de los puestos**

Esto implica compartir un mismo puesto de trabajo para que sea ocupado por dos personas, dividiendo una jornada de trabajo de 8 horas que normalmente es ocupado por una persona, en dos turnos de 4 horas para que sean ocupados por dos personas, para ello la organización deberá contar con la siguiente información:

- Análisis de las habilidades y destrezas de las personas a reubicarse
- Análisis de las necesidades de entrenamiento requeridas para ocupar dichos puestos.

### **3.5 Crear tripulaciones emergentes**

Las cuales pueden asignarse para cubrir vacaciones, picos de producción, suspensiones por incapacidades y períodos de maternidad en cualquier área de la organización, tomando en consideración que las características técnicas de los colaboradores son las mismas en todas las sub áreas de la organización.

Para efectos de la presente investigación, se consideran que las estrategias anteriormente descritas, son las más viables para dar solución a la situación actual que atraviesa la organización, ya que permitirían crear espacios para la reubicación de colaboradores de la sub área que cierra operaciones en puestos de trabajo similares en otras sub áreas de producción; así como el mejoramiento del clima laboral que se vive en la organización. De esas cinco opciones, la propuesta que se describe a continuación adopta las alternativas de bajas vegetativas y congelación de las contrataciones.

La presente propuesta se centra en la implementación de estrategias de desvinculación asistida colectiva en la sub área que cierra operaciones, tomando en cuenta la información analizada en el apartado de análisis de la situación actual. Dicha propuesta consta de los aspectos que se detallan a continuación:

### **3.6 Implementación de Estrategias de Desvinculación Asistida Colectiva**

A continuación se hace mayor énfasis en la planificación de las acciones contempladas dentro de las estrategias de desvinculación asistida a implementarse, así como de los resultados que se esperan alcanzar.

#### **3.6.1 Analizar la situación actual, planificar y preparar a la organización para el cambio**

Es necesario contemplar desde el inicio, que la organización dentro de su capacidad económica ha de enfocar la implementación de las estrategias de desvinculación asistida colectiva como una inversión, comparando el esfuerzo económico que ha de realizarse contra los efectos negativos en el clima laboral y en la imagen de la organización que la situación anteriormente descrita puede provocar. Una vez entendido el aspecto anterior, la organización deberá definir los siguientes aspectos:

- Presupuesto de mano de obra para absorber costos por sobre tiempo que implica las alternativas de bajas vegetativas y congelación de contrataciones. Implementación de una política de beneficios y pago de un porcentaje adicional a las personas que se acojan al plan de retiro voluntario, pago a proveedor que aplicará pruebas de diagnóstico técnico.

Así mismo deberá definir los siguientes aspectos:

- Número objetivo de empleados a reubicar, sobre la población total del área afectada.
- Definir las características técnicas y personales de los empleados que han de retenerse en la organización. Esto implica definir un puntaje mínimo en la evaluación técnica que ha de aplicarse; evaluaciones del desempeño mínima necesaria de los candidatos.
- Definir los criterios objetivos para despedir justificadamente a los colaboradores que la organización no quiere retener durante el proceso de reubicación. Esto implica la revisión de las evaluaciones del desempeño de los colaboradores de todas las áreas, análisis de tendencias personales de ausentismo o impuntualidad, con el fin de proceder a despedir justificadamente a los colaboradores que así lo ameriten. Esto permitirá a la organización contar con más espacios a donde reubicar a los empleados del área afectada que han de retenerse.
- Planificar el mensaje central que será comunicado durante la etapa de información y divulgación de la misma. La cual, debe de reforzar los principios de la organización; tomando en cuenta que en los resultados del diagnóstico realizado se detectó, que los colaboradores perciben que no hay congruencia entre lo que la organización predica en términos de sus principios y su forma de actuar. Por lo que se hace necesario reforzar la percepción de los colaboradores, aprovechando que la mayoría de ellos consideran que la organización sabe diferenciar a los buenos colaboradores. Y siguiendo el principio de cuidar a su gente, busca por todos los medios garantizar el empleo a las personas que así lo ameritan.
- Definir las áreas y cantidad de plazas que han de permanecer vacantes en el resto de sub áreas de producción, para permitir que el número de colaboradores que se definió anteriormente puedan ser reubicados.

- Definir los beneficios y las posiciones objetivo a las que se ha de ofrecer en la política de beneficios (plan voluntario de retiro).
- Evaluar los costos que implica la implementación de las estrategias de desvinculación asistida.
- Definir y establecer indicadores del desempeño para las estrategias que han de implementarse, las cuales pueden contemplar el número total de colaboradores del área afectada que pueden ser reubicados en otras áreas, número de personas que se acogen al plan de retiro voluntario, número de personas que la organización no quiere retener y que se logran desvincular sin responsabilidad patronal, así como una medición del clima laboral posteriormente a haber implementado las acciones pertinentes.

### **3.6.2 Comunicar la implementación de las estrategias de desvinculación asistida.**

Consiste en ejecutar el mensaje que se planificó en la etapa anterior, así como, elegir los mejores medios de comunicación disponibles. Dado que en el diagnóstico se detectó que los colaboradores consideran que hay muchos rumores circulando en el ambiente, se propone como primera opción la comunicación personal, llevada a cabo por los supervisores de las áreas involucradas, Recursos Humanos, Manufactura y Gerencia General, realizándose mediante reuniones directas con grupos de colaboradores, en las que se mantendrán espacios para preguntas y respuestas.

En dichas reuniones ha de existir transparencia suficiente para transmitir que la organización ha implementado esfuerzos dirigidos a poder garantizar el empleo a los colaboradores del área afectada, mismas que consisten en:

- Implementar una política de bajas vegetativas, no contratando más personal para llenar las vacantes que surjan tanto por renunciaciones como por despidos.
- Implementar una política de congelación de las contrataciones, no contratando colaboradores en las áreas donde existan posiciones vacantes. .
- Implementar un plan de retiro voluntario (política de beneficios), ofreciendo una serie de beneficios extras, tales como un porcentaje extra sobre el pago de indemnización, seguro de gastos médicos, talleres de asesoría personal, etc.
- Comunicar que la organización busca alternativas para no afectar a los colaboradores del área que cierra operaciones.
- Eliminar la posibilidad de que surjan o se incrementen los rumores, desacreditar los que ya circulan en el ambiente laboral.

Este punto se propone tomando en cuenta que en el diagnóstico se determinó que existe una relación cordial y relaciones de amistad entre los colaboradores de las distintas sub áreas, por lo que se considera que esta acción puede coadyuvar a mejorar el clima laboral de la organización y facilitará el funcionamiento y la implementación de las acciones necesarias, con el fin de no afectar a los colaboradores que la organización buscará retener.

### **3.6.3 Intervenir en la organización**

Es muy importante que las acciones contempladas en la presente propuesta no se ejecuten, sin antes haber llevado las siguientes acciones en el orden descrito:

- Haber ejecutado la estrategia de comunicación con todos los colaboradores.

- Haber creado todos los espacios posibles para facilitar la reubicación de los colaboradores del área afectada, mediante las políticas de bajas vegetativas y congelación de las contrataciones.
- Definir el rediseño de la carrera del individuo, habiendo evaluado para ello el último cargo desempeñado por cada individuo, así como la revisión de los criterios de evaluación del desempeño y actitudes personales del individuo. Lo anterior permitirá identificar quiénes llenan el perfil deseado por la organización.
- Definir las áreas a las que pueden ser transferidos los colaboradores que han de ser reubicados, tomando en cuenta los espacios ya existentes, así como aquellos espacios que serán creados mediante la desvinculación de los colaboradores que la organización no quiere retener en otras sub áreas productivas.

Es importante mencionar que las primeras dos acciones deben ser ejecutadas en el mismo día, ya que esto permitirá resguardar al mayor grado posible la estabilidad del clima laboral, así como aminorar al mayor grado posible la incertidumbre en los colaboradores:

- Ejecutar todas las desvinculaciones de los colaboradores que la organización no quiere retener en todas las sub áreas, habiendo tomado en cuenta los criterios de despido previamente establecidos.
- Notificación de los colaboradores que serán reubicados, indicando las áreas a las que serán transferidos.
- Reincorporación (Reubicación física) de los colaboradores del área afectada a su nuevo empleo.

En esta etapa se hará necesario comunicarles a aquellos colaboradores que serán desvinculados, que serán incluidos en un programa de recolocación

personal fuera de la organización, mediante la contratación de un servicio de asesoría que contempla los siguientes puntos:

**Taller de Redefinición de Carrera:** que los proveerá de las herramientas y técnicas necesarias para buscar empleo en organización similares, tales como lineamientos para preparar su propia hoja de vida, técnicas para conducirse durante una entrevista de trabajo, etc. Lo anterior partiendo de un diagnóstico de habilidades, conocimientos, aptitudes y fortalezas, lo cual puede incluir también un plan de capacitación personal.

**Taller de asesoría Psicológica:** mediante reuniones de acompañamiento psicológico, mismos que tendrán como objetivo, dotar a los colaboradores desvinculados de las herramientas necesarias para sobrellevar los efectos psicológicos tales como ansiedad, irritabilidad, tensión, depresión, etc.

**Taller de Creación de un negocio propio:** le permitirá a la persona evaluar objetivamente los pros y contras de emprender un negocio propio, así como lineamientos generales de finanzas y administración necesarios para emprender una actividad productiva independiente; los costos de estos talleres se detallarán más adelante en este capítulo.

**Servicio de seguimiento a la búsqueda de empleo:** el servicio de asesoría permitirá a las personas desvinculadas contar con las herramientas necesarias para facilitarles la búsqueda de empleo, tales como computadoras, impresoras, teléfonos, correo electrónico, servicio de internet, etc.

#### **3.6.4 Evaluar y dar seguimiento a las acciones implementadas.**

Tomando en cuenta que una de las características del clima laboral es que el mismo es cambiante, será necesario evaluar los resultados alcanzados mediante la ejecución de las estrategias anteriormente descritas, tomando como base los indicadores establecidos en la primera etapa del proceso.

#### **3.7 Aspectos a considerar para definir el presupuesto para la implementación de las Estrategias de Desvinculación Asistida Colectiva**

Previo a entrar en detalle a los aspectos generales que deberán tomarse en consideración al definir el presupuesto; es necesario mencionar, que debido a los requerimientos de la organización objeto de estudio, se mencionarán únicamente algunos costos aproximados, omitiéndose el detalle de dicha información debido a aspectos de confidencialidad que se estableció con los directivos de la organización para llevar a cabo esta investigación. Aclarando que la organización cuenta con los recursos necesarios para la implementación de las estrategias de desvinculación asistida colectiva.

La organización deberá definir el número objetivo de colaboradores que se habrán de desvincular, diferenciando en tres grupos: el primero, colaboradores que se acogen a una estrategia de beneficios adicionales (grupo A), el segundo, el grupo de colaboradores con bajo desempeño (grupo B) y, el tercero, colaboradores de buen desempeño que no podrán ser reubicados en otras sub áreas de producción (grupo C).

Para presupuestar los costos para el grupo A, deberá entenderse que estará integrado por personas en edad de jubilación que continúan activas laboralmente; el cálculo tomaría en cuenta el pago de liquidaciones laborales,

tomando en consideración las prestaciones irrenunciables de acuerdo a la legislación laboral guatemalteca, así como el pago de indemnización laboral y un porcentaje de indemnización adicional, mismo que deberá ser definido por la organización de acuerdo a sus posibilidades económicas. Es necesario considerar que la organización debe aprovisionar dicho gasto mensualmente como práctica normal.

La organización deberá tomar en cuenta también, el costo por el período adicional de goce de seguro médico y de vida, durante los meses que la organización defina.

El pago de la liquidación laboral está conformada por dos componentes, mismos que se detallan a continuación:

- **Indemnización laboral**

Este es el primero de los componentes arriba mencionados, a continuación se detalla el cálculo básico utilizado por la organización para determinar el monto de dicho componente, mismo que debe considerar los siguientes aspectos:

- A) Promedio de los últimos seis meses laborados, considerando salario ordinario, extraordinario y séptimos días.
- B) 1/12 de Aguinaldo más 1/12 de Bono 14, mismos que deberán ser el resultado de el inciso "A" dividido en 12 meses.
- C) A la sumatoria del punto "A" más el punto "B" deberá calcularse el 30%, mismo que deberá ser sumado a los puntos "A" y "B", por concepto de ventajas económicas.
- D) El punto "C" deberá ser multiplicado por el número de años cumplidos y proporcionales que el colaborador prestó servicios.

E) Al resultado de la multiplicación anterior, se le ha de adicionar un porcentaje, mismo que fue previamente definido por la gerencia, en concepto de beneficio adicional por acogerse a un plan de retiro voluntario.

- **Prestaciones laborales irrenunciables**

Este componente toma en consideración las prestaciones laborales que deberán sumarse al pago de la indemnización laboral para obtener el monto total de la liquidación laboral:

- A) Vacaciones proporcionales pendientes de pago
- B) Aguinaldo proporcional pendiente de pago
- C) Salario proporcional pendiente de pago a la fecha de renuncia
- D) Horas extras pendientes de pago a la fecha de renuncia
- E) Séptimos días pendientes de pago a la fecha de renuncia

Es necesario tomar en cuenta que la organización deberá reportar al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, el pago del 4.83% de los puntos “C” al “E”, monto que deberá ser deducido del pago final que cada colaborador ha de recibir, para luego ser trasladado a dicha institución.

El costo por el seguro médico y de vida podría estimarse alrededor de los Q400.00 por colaborador, multiplicado por el número de meses que gozarán del beneficio.

El segundo grupo mencionado anteriormente, comprende a los colaboradores que son desvinculados debido a su bajo desempeño, faltas a las normas internas, impuntualidad, ausentismo etc. En estos casos la legislación laboral guatemalteca ampara a la organización a no pagar la indemnización laboral por

ser un despido justificado, por lo que el presupuesto de las liquidaciones laborales de este grupo de personas puede omitir el pago de la indemnización, una vez las faltas a las normas internas estén bien documentadas. Adicionalmente, este grupo de personas no gozarían del beneficio de seguro médico y de vida pero si deberán de considerarse dentro del presupuesto de los talleres de asesoría personal que se mencionan abajo.

Un tercer grupo de personas estaría integrado por los colaboradores que mostraron un buen desempeño, pero que la organización no está en capacidad de poder reubicar en otras sub áreas de producción, por lo que el presupuesto de desvinculación de este grupo debe considerar aquellos aspectos mencionados para el primer grupo, más los costos de los talleres de asesoría personal, el cual puede estimarse en Q2,000.00 por participante aproximadamente.

El servicio de seguimiento a la búsqueda de empleo para el segundo y tercer grupo, puede presupuestarse con un costo aproximado de Q500.00 por cada mes que la persona haga uso del servicio, como máximo 3 meses por persona, ya que se considera que en dicho período, el servicio de asesoría personal habrá de influir en la recolocación laboral de las personas desvinculadas.

En los cuadros a continuación, se detalla los aspectos a considerarse para definir cada presupuesto dependiendo del grupo al que se refiera, así como el ejemplo de los cálculos para cada uno de dichos grupos.

Es necesario aclarar que debido a la solicitud específica de la organización objeto de estudio, se detallará a manera de ejemplo únicamente el costo por diez colaboradores desvinculados, bajo tres escenarios distintos, cada uno de ellos considerando que los colaboradores pertenecen al grupo A, B o C.

**Detalle de pagos y beneficios a presupuestarse por grupo de colaboradores desvinculados,  
durante la implementación de las estrategias de desvinculación asistida colectiva  
Productos Interamericanos, S.A.  
Julio 2009**

Grupo	Indemnización laboral	Porcentaje adicional en la indemnización	Prestaciones irrenunciables	Talleres de asesoría personal	Taller de asesoría psicológica	Seguro de gastos médicos y de vida	Servicio de seguimiento a la búsqueda de empleo
<b>Grupo A</b>	Si	Si	Si	No	No	Si	No
<b>Grupo B</b>	No	No	Si	Si	No	No	Si
<b>Grupo C</b>	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: elaboración propia, julio 2009

A continuación, se describen los costos implícitos con cada uno de los pagos y beneficios.

**Descripción de los Costos de la implementación de estrategias de desvinculación asistida.**

**Productos Interamericanos, S.A**

**Ciudad de Guatemala, julio 2009**

<b>Pago o Beneficio</b>	<b>Descripción del costo</b>
Indemnización laboral	De acuerdo a la legislación laboral guatemalteca
Prestaciones irrenunciables	De acuerdo a la legislación laboral guatemalteca
Talleres de asesoría personal	Q.2,000.00 X número de participantes
Talleres de asesoría psicológica	Q.2,000.00 X número de participantes
Seguro de gastos médicos y de vida con cobertura familiar	Q400.00 X número de participantes X número de meses
Servicio de seguimiento a la búsqueda de empleo	Q500 X número de participantes X número de meses

Fuente: elaboración propia, julio 2009

**Cuadro 1**

**Ejemplo de cálculo de costos grupo A , para la implementación de estrategias de desvinculación asistida.**

**Productos Interamericanos, S.A**

**Ciudad de Guatemala, julio 2009**

Caso	Pago de Indemnización	Porcentaje Adicional en la Indemnización	Prestaciones Irrenunciables	Seguro médico	Gran total
A	Q156,463	Q15,646	Q18,254	Q2,400	Q192,763
B	Q335,740	Q33,574	Q16,572	Q2,400	Q388,286
C	Q108,229	Q10,823	Q13,889	Q2,400	Q135,341
D	Q277,088	Q27,709	Q14,817	Q2,400	Q322,014
E	Q85,095	Q8,510	Q10,921	Q2,400	Q106,926
F	Q25,425	Q2,543	Q10,876	Q2,400	Q41,244
G	Q42,634	Q4,263	Q10,943	Q2,400	Q60,240
H	Q107,979	Q10,798	Q12,598	Q2,400	Q133,775
I	Q74,520	Q7,452	Q10,626	Q2,400	Q94,998
J	Q37,812	Q3,781	Q12,131	Q2,400	Q56,124
Total	Q1,250,986	Q125,099	Q131,626	Q24,000	Q1,531,711
		Costo por individuo	153,171		

Fuente: elaboración propia, julio 2009

## Cuadro 2

Ejemplo de cálculo de costos grupo B, para la implementación de estrategias de desvinculación asistida.

Productos Interamericanos, S.A

Ciudad de Guatemala, julio 2009

Caso	Prestaciones Irrenunciables	Talleres de Asesoría Personal	Servicio de seguimiento	Gran total
A	Q18,254	Q2,000.00	Q1,500	Q21,754
B	Q16,572	Q2,000	Q1,500	Q20,072
C	Q13,889	Q2,000	Q1,500	Q17,389
D	Q14,817	Q2,000	Q1,500	Q18,317
E	Q10,921	Q2,000	Q1,500	Q14,421
F	Q10,876	Q2,000	Q1,500	Q14,376
G	Q10,943	Q2,000	Q1,500	Q14,443
H	Q12,598	Q2,000	Q1,500	Q16,098
I	Q10,626	Q2,000	Q1,500	Q14,126
J	Q12,131	Q2,000	Q1,500	Q15,631
Total	Q131,626	Q20,000	Q15,000	Q166,626
	Costo por individuo	Q16,663		

Fuente: elaboración propia, julio 2009

### Cuadro 3

Ejemplo de cálculo de costos grupo C, para la implementación de estrategias de desvinculación asistida.

Productos Interamericanos, S.A

Ciudad de Guatemala, julio 2009

Caso	Pago de Indemnización	Prestaciones Irrenunciables	Total seguro médico	Talleres de Asesoría Personal	Servicio de seguimiento	Taller de asesoría psicológica	Gran Total
A	Q156,463	Q18,254	Q2,400	Q2,000	Q1,500	Q2,000	Q182,617
B	Q335,740	Q16,572	Q2,400	Q2,000	Q1,500	Q2,000	Q360,212
C	Q108,229	Q13,889	Q2,400	Q2,000	Q1,500	Q2,000	Q130,018
D	Q277,088	Q14,817	Q2,400	Q2,000	Q1,500	Q2,000	Q299,805
E	Q85,095	Q10,921	Q2,400	Q2,000	Q1,500	Q2,000	Q103,916
F	Q25,425	Q10,876	Q2,400	Q2,000	Q1,500	Q2,000	Q44,201
G	Q42,634	Q10,943	Q2,400	Q2,000	Q1,500	Q2,000	Q61,477
H	Q107,979	Q12,598	Q2,400	Q2,000	Q1,500	Q2,000	Q128,477
I	Q74,520	Q10,626	Q2,400	Q2,000	Q1,500	Q2,000	Q93,046
J	Q37,812	Q12,131	Q2,400	Q2,000	Q1,500	Q2,000	Q57,843
Total	Q1,250,986	Q131,626	Q24,000	Q20,000	Q15,000	Q20,000	Q1,461,612
		Costo por individuo	Q1,461,612				

Fuente: elaboración propia, julio 2009

### **3.8 Plan de Acción**

A continuación se presenta el plan de acción que detalla las actividades necesarias que facilitará, el objetivo de implementación de las estrategias de desvinculación asistida colectiva mencionadas en el presente capítulo.

Es necesario hacer énfasis que debido a los requerimientos de la organización objeto de estudio, no es posible dar a conocer costos específicos de la implementación de dichas estrategias, por lo que se hace referencia únicamente a los lineamientos generales mencionados con el fin de establecer el presupuesto necesario que permita implementar dichas estrategias.

**Plan de Acción**  
**Implementación de estrategias de desvinculación asistida colectiva**

Fase / Número de la actividad	Descripción de la actividad	Mes en el que se llevará a cabo	Área responsable	Recursos necesarios	Costo estimado
1	Primera fase, comprende los incisos detallados a continuación:				
1.1	Analizar la situación actual	Primera semana de enero 2009	Gerencia General, Recursos Humanos, Manufactura	Equipo conjunto de áreas involucradas	S.C.A
1.2	Definir las áreas y cantidad de plazas que han de permanecer vacantes en el resto de sub áreas de producción	Segunda semana de enero 2009	Gerencia General, Recursos Humanos, Manufactura	Equipo conjunto de áreas involucradas	S.C.A
1.3	Implementar las estrategias de bajas vegetativas y congelación de contrataciones	Inicio en enero, finaliza en noviembre 2009	Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos y colaboradores de dicha área	S.C.A
1.4	Definir las características técnicas y personales de los colaboradores que han de retenerse, así como las de los colaboradores que han de ser desvinculados justificadamente	Tercera semana de enero 2009	Recursos Humanos y Manufactura	Equipo conjunto de áreas involucradas	S.C.A
1.5	Planificar el mensaje central que será comunicado durante la etapa de comunicación	Cuarta semana de enero 2009	Gerencia General y Recursos Humanos	Equipo conjunto de áreas involucradas	S.C.A
1.6	Definir el número objetivo de empleados a reubicar	Primera semana de febrero 2009	Recursos Humanos y Manufactura	Equipo conjunto de áreas involucradas	S.C.A
1.7	Evaluar los costos de la estrategia de beneficios adicionales	Segunda semana de febrero 2009	Recursos Humanos y Gerencia General	Equipo conjunto de áreas involucradas	S.C.A
1.8	Definir e implementar los beneficios, así como las posiciones objetivo para la política de beneficios (retiro voluntario)	Tercera semana de febrero 2009	Recursos Humanos y Gerencia General	Equipo conjunto de áreas involucradas	S.C.A

**Plan de Acción**  
**Implementación de estrategias de desvinculación asistida colectiva**

<b>Fase / Número de la actividad</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Mes en el que se llevará a cabo</b>	<b>Área responsable</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Costo estimado</b>
1.9	Definir y establecer indicadores del desempeño para las estrategias que han de implementarse	Cuarta semana de febrero	Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos, Gerente de Recursos Humanos y colaboradores de dicha área	S.C.A
1.1	Contactar a proveedores potenciales para los talleres personales para los colaboradores desvinculados.	Primera semana de marzo	Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	S.C.A
1.11	Evaluar costos y elegir al proveedor final de los servicios de los talleres personales para colaboradores desvinculados y servicio de seguimiento a la búsqueda de empleo	Segunda semana de marzo	Recursos Humanos y Gerencia General	Equipo conjunto de áreas involucradas	S.C.A
2	Segunda fase, contempla lo siguiente:				S.C.A
2.1	Iniciar con la comunicación personal de la implementación de las estrategias a los colaboradores de todas las sub áreas, y reforzamiento mensual del mensaje	Inicia la tercera semana de marzo, finaliza en octubre	Gerente de Recursos Humanos, Gerente General, Supervisores de producción	Equipo conjunto de áreas involucradas	S.C.A
3	Tercera fase, contempla las actividades detalladas a continuación:				S.C.A
3.1	Ejecutar todas las desvinculaciones justificadas, incluye el pago de liquidaciones laborales y seguro médico	Ultima semana de noviembre	Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos y colaboradores de dicha área	Q3,084,949

**Plan de Acción**  
**Implementación de estrategias de desvinculación asistida colectiva**

Fase / Número de la actividad	Descripción de la actividad	Mes en el que se llevará a cabo	Área responsable	Recursos necesarios	Costo estimado
3.2	Llevar a cabo las notificación de los colaboradores que serán reubicados en otras sub áreas de producción	Ultima semana de noviembre	Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos y colaboradores de dicha área	S.C.A
3.3	Reincorporar (Reubicación física) a los colaboradores del área afectada a su nuevo empleo	Ultima semana de noviembre	Recursos Humanos y Supervisores de producción	Gerente de Recursos Humanos y supervisores de producción	S.C.A
3.4	Iniciar con los talleres de redefinición de carrera, creación de negocio propio, asesoría psicológica y servicio de seguimiento a la búsqueda de empleo	Inicia primera semana de diciembre, finaliza tercera semana de diciembre	Proveedor externo	Proveedor externo	Q75,000
<b>Costo total de implementación</b>					<b>Q3,159,949</b>

Fuente: elaboración propia, julio 2009

Únicamente los numerales 3.1 y 3.4 representan costos adicionales, el resto de actividades se llevan a cabo con recursos ya disponibles en la organización  
**S.C.A significa sin costo adicional**

## Conclusiones

1. Basado en la información de los indicadores de desempeño de la sub área de productos para la limpieza del hogar, puede afirmarse que la productividad en dicha área ha disminuido marcadamente, según lo muestran las gráficas cinco, seis, siete y ocho. Además se pudo determinar que existe una tendencia al incremento en los incidentes de calidad y seguridad industrial. Lo anterior es atribuible a la inobservancia, por parte de los colaboradores, de los procedimientos y medidas de seguridad establecidos.

2. Tomando en consideración la información recabada a través de las boletas de encuesta aplicadas a los colaboradores de nivel operativo, se puede concluir que existe incertidumbre y temor por el cierre de operaciones de la sub área de productos para la limpieza del hogar, ya que la mayor parte de ellos afirmó que están considerando buscar otro empleo aún cuando les ofrecieran exactamente el mismo salario y beneficios. Además consideran, que la organización ya no es estable y que la gerencia no se preocupa por el bienestar laboral de sus colaboradores.

3. Los resultados obtenidos demuestran que los colaboradores de la sub área afectada, así como los colaboradores de las otras sub áreas perciben desinterés por parte de la alta gerencia de la organización, en su bienestar como personas; se sienten poco reconocidos y recompensados y consideran que la alta gerencia no actúa de acuerdo a los valores y principios de la organización, creando un ambiente de trabajo que no es cordial ni agradable.

Lo anterior puede ser afirmado al comprobarse que hasta el momento la organización no ha emprendido acciones enfocadas a disminuir el impacto negativo del cierre de operaciones en los colaboradores de dicha sub área; por lo tanto se comprueba la hipótesis: La falta implementación de estrategias que

den otras opciones diferentes al despido de los colaboradores de la sub área, por parte de la gerencia y dirección de la compañía han influido en la desestabilización del clima organizacional.

## Recomendaciones

1. Se recomienda a los supervisores de las sub áreas de producción, dar seguimiento para que los procedimientos establecidos, así como las medidas de seguridad se cumplan por parte de los colaboradores, de esa manera evitar incidentes de seguridad física y problemas de calidad y productividad.

2. Se sugiere las áreas de Recursos Humanos, Gerencia General y el área de Manufactura implementen conjuntamente estrategias de comunicación efectiva, enfocándose principalmente en las acciones que la organización ha de implementar, enfocadas a recolocar a sus colaboradores con el fin de disminuir, o eliminar los rumores, la incertidumbre y el temor por parte de sus colaboradores. Para lo cual, la organización debe elegir los canales de comunicación adecuados, de tal forma que el proceso de desvinculación asistida colectiva se implemente de la manera más transparente posible, mejorando así la imagen de la organización en sus colaboradores y devolviendo la credibilidad en la misma, enviando el mensaje que la alta gerencia es consistente en el cumplimiento de sus principios y valores organizacionales.

3. Se sugiere a los Directivos de la organización objeto de estudio, implementar las siguientes estrategias de Desvinculación Asistida Colectiva: congelación de las contrataciones y bajas vegetativas; así como la implementación del proceso descrito en la propuesta que se encuentra en el presente documento; la cual coadyuvará al desarrollo de la misma y de sus colaboradores, demostrando que la organización actúa congruentemente con los principios y los valores que tiene establecidos; lo cual estabilizará el clima laboral, creando un ambiente óptimo de trabajo y bienestar que redunde en el buen desempeño de estos últimos y por consecuencia en la productividad de la organización.

## Bibliografía

1. Alles, Marta Alicia, **Dirección Estratégica de Recursos Humanos**, editorial Granica, Argentina año 2000, 432 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**, Mc Graw Hill, quinta edición, Bogotá, Colombia año 1994, 699 páginas.
3. Davis, Keith. **Comportamiento Humano en el Trabajo**, Mc Graw Hill, décima edición, México año 2003 , 647 páginas.
4. Dessler, Gary. **Administración de Personal**, Prentice Hall, sexta edición, México año 1996, 689 páginas.
5. Gómez, R. Luis ; Balkin, David; Robert Cardy . **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**, Ediciones de la Universidad Europea de Madrid-CEES, 1998, 695 páginas.
6. Hampton, R. David. **Administración Contemporánea**, Mc Graw Hill, segunda edición , México 1987, 579 páginas.
7. Hodge, B.J; Anthony, W.P; L.M. Gales. **Teoría de la Organización, Un Enfoque Estratégico**, Prentice Hall, quinta edición, Madrid, España 2003, 467 páginas.
8. Thomas J. Hailston, **Economía Fundamental**, Editorial Limusa, 635 páginas.
9. Van Horne, James C; Wachowiz JR, John M; **Fundamentos de Administración Financiera**, Prentice Hall, undécima edición, México 1997, 743 páginas.
10. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/>
11. Fernandez Molina, Luis; **Derecho Laboral Guatemalteco**, Inversiones Educativas, Edición Corregida y Actualizada octubre de 2004.
12. Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo Decreto 14-41, Nueva Edición .

## Anexos

**Anexo 1**  
**Cuestionario Dirigido a Supervisores de Producción**

1. Explique cómo define el nivel de moral de sus colaboradores y ¿por qué?

---

---

---

---

---

2. Piensa usted que el anuncio de cierre de la sub área de productos para la limpieza del hogar afectó de alguna forma a sus colaboradores, explique por qué?

---

---

---

---

---

3. ¿Ha registrado algún cambio en el nivel de productividad?

---

---

4 En relación a el cumplimiento de los estándares de calidad, higiene y seguridad industrial, ¿cree usted que sus colaboradores cumplen con estos? Explique por qué:

---

---

---

---

---

5 ¿Cómo califica usted el nivel y la calidad de su comunicación con sus colaboradores?

---

---

---

---

---

## Anexo 2

### Cuestionario dirigido a colaboradores de planta de producción

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer cuál es su opinión en relación a diferentes asuntos de importancia, sus respuestas serán de gran utilidad para que la empresa mejore continuamente.

El primer paso para mejorar es conocer su opinión sobre cuales cree usted que son los principales aspectos en los que la organización debe enfocarse.

Es importante que tenga presente que toda la información recolectada mediante la presente encuesta es confidencial, gracias por su honestidad en las respuestas que proporcione.

Información general:

Trabajo en el área de: \_\_\_\_\_

#### **Instrucciones para responder el cuestionario:**

A continuación encontrará una serie de afirmaciones a las cuales debe responder de la siguiente forma:

Encontrará una serie de enunciados, para cada uno de ellos deberá marcar de lado derecho asignando el valor de 0 a 5 dependiendo de que tan de acuerdo o desacuerdo esté con la afirmación, por ejemplo:

**ENUNCIADO**

**CONFORMIDAD**

Creo que la comunicación con mi jefe es buena    1 2 3 4 5

De lado derecho marcará el 5 si usted considera que esta totalmente de acuerdo con lo que se afirma en el enunciado; es decir, que esta totalmente de acuerdo que la comunicación con su jefe es buena, por el contrario deberá marcar 1 si usted piensa que esta en total desacuerdo con la afirmación.

No.	Enunciado	Conformidad				
		En total desacuerdo	En desacuerdo	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Lo que me comunica mi jefe siempre queda claro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Mi jefe está dispuesto a escucharme y a resolver mis dudas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Mi jefe generalmente está muy ocupado como para atenderme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Mi jefe nos reúne frecuentemente para que estemos enterados de cómo marchan las cosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Tengo claras cuales son mis metas y lo que debo hacer para alcanzarlas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Estoy enterado de los niveles de producción que alcanzamos el mes pasado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Si los asuntos de producción en la planta no marchan bien, mi jefe me lo cuenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Si los asuntos de producción van muy bien, también estoy enterado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Si sugiero alguna mejora, encuentro apoyo de mi jefe para implementarla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10	Si sugiero alguna mejora, también encuentro apoyo de mis compañeros para implementarla	<input type="radio"/>				
11	Tengo las mismas posibilidades de ser promovido que el resto de mis compañeros	<input type="radio"/>				
12	Se que puedo estar tranquilo porque la empresa es estable	<input type="radio"/>				
13	La alta gerencia es sincera cuando las cosas marchan bien al igual como cuando andan mal	<input type="radio"/>				
14	La información que recibo es suficiente para estar enterado de los asuntos de la empresa	<input type="radio"/>				
15	La alta gerencia se preocupa porque todos estemos bien en nuestro trabajo	<input type="radio"/>				
16	Se nota que los valores de la empresa se viven en todas las subáreas	<input type="radio"/>				
17	Entiendo la razón de las decisiones que toma la alta gerencia	<input type="radio"/>				
18	Si se presentara alguna amenaza, los altos mandos buscarían cualquier opción para evitar afectarnos	<input type="radio"/>				
19	Los buenos trabajadores tienen garantizado su trabajo	<input type="radio"/>				
20	La alta gerencia dedica el mismo tiempo a escuchar como lo hace para hablar	<input type="radio"/>				
21	La empresa tiene la capacidad de prosperar económicamente	<input type="radio"/>				
22	Tengo la libertad para estar en desacuerdo y expresarlo	<input type="radio"/>				

23	Las condiciones físicas de mi ambiente de trabajo (Ej. Ventilación, temperatura, iluminación, limpieza) son satisfactorias	<input type="radio"/>				
24	Entiendo porque mi puesto de trabajo es importante para alcanzar las metas	<input type="radio"/>				
25	Estoy entusiasmado por poner en práctica lo que se, para lograr mejores resultados	<input type="radio"/>				
26	Siento confianza para tomar decisiones en mi línea de producción si no está mi jefe	<input type="radio"/>				
27	Se que no hay problema si cambio la forma de hacer las cosas, si se que funcionará mejor	<input type="radio"/>				
28	Todos mis compañeros se llevan muy bien	<input type="radio"/>				
29	Mis compañeros están entusiasmados por hacer bien su trabajo	<input type="radio"/>				
30	Cuando se me hace difícil hacer mi trabajo, siempre cuento con alguien que me ayude	<input type="radio"/>				
31	En general, podría decir que la relación con las personas de mi área, más que compañeros de trabajo es de amigos	<input type="radio"/>				
32	Conozco y me llevo bien con la gente de otras sub áreas	<input type="radio"/>				
33	Aunque estamos en distinta sub área, también podría decir que tengo amigos en otras áreas	<input type="radio"/>				
34	Se nota que mis jefes también trabajan duro porque las cosas salgan bien en la planta	<input type="radio"/>				
35	En general podría decir que, mi jefe nota cuando los resultados de la planta exceden lo que se espera	<input type="radio"/>				

36	Haría bien mi trabajo aun así fuera el último día en la empresa	<input type="radio"/>				
37	Los rumores en el trabajo es algo normal	<input type="radio"/>				
38	Siempre los rumores tienen mucho de verdad	<input type="radio"/>				
39	Ahora hay mas rumores en el ambiente que antes	<input type="radio"/>				
40	Mi lugar de trabajo es cómodo y me siento bien en el	<input type="radio"/>				
41	Mi jefe solo le llama la atención a las personas que si se lo merecen	<input type="radio"/>				
42	Mi jefe es justo a la hora de calificar mi trabajo	<input type="radio"/>				
43	Si se me presentara la oportunidad de ir a otra empresa con el mismo salario y beneficios, seguramente lo haría	<input type="radio"/>				
44	Últimamente, más que antes he pensado que es hora de buscar otro trabajo	<input type="radio"/>				
45	Mi trabajo es un desafío, me motiva y ayuda a crecer profesionalmente	<input type="radio"/>				
46	Serían necesarios muchos cambios en mi situación actual para que yo deje esta compañía	<input type="radio"/>				
47	Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia esta empresa	<input type="radio"/>				
48	Me gustan los valores y la cultura de la empresa	<input type="radio"/>				
49	Me siento reconocido y recompensado	<input type="radio"/>				
50	En términos generales, estoy satisfecho con mi trabajo	<input type="radio"/>				
51	Pienso que ésta es una empresa excelente para trabajar	<input type="radio"/>				
52	La empresa actúa siempre con ética y preocupación por sus empleados	<input type="radio"/>				

53	Mi jefe realmente me inspira a entregar lo mejor de mí	<input type="radio"/>				
54	La empresa parece preocuparse de mi como persona	<input type="radio"/>				
55	Las decisiones de la alta gerencia crea un ambiente de trabajo agradable y cordial	<input type="radio"/>				
56	La alta gerencia actúa consistentemente con los valores y la filosofía de la empresa	<input type="radio"/>				
57	Generalmente comprendo el por qué de las decisiones que toman mis jefes	<input type="radio"/>				
58	Cuando pregunto algo a mi jefe, la respuesta que obtengo queda clara	<input type="radio"/>				
59	Siento confianza de preguntar todo lo que me viene a la mente	<input type="radio"/>				
60	Generalmente, cuando hay que llamarle la atención a alguien, mi jefe es justo	<input type="radio"/>				
61	La empresa recompensa de una manera diferente a las personas de alto, normal o bajo desempeño	<input type="radio"/>				
62	Me piden opiniones e ideas sobre problemas importantes	<input type="radio"/>				

