

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

**“PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LA EMPRESA  
IBOPE TIME DE GUATEMALA, S.A.”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**ADA ELY CAMPOS ORTIZ**

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, JULIO DE 2012

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA 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 Primero:	Lic. M.Sc. Alvaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto:	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

**EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática – Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. M.Sc. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Administración – Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

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

Presidente:	Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

Guatemala, Febrero 28 de 2012.

Licenciado:

**José Rolando Secaida Morales**

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

**Señor Decano:**

En atención a la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante **Ada Ely Campos Ortiz**, en la elaboración del trabajo de Tesis titulado **“PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LA EMPRESA IBOPE TIME DE GUATEMALA, S.A.”**

Dicha Tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administración de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



**Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado**

**Administrador de Empresas**

**Colegiado 1804**



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

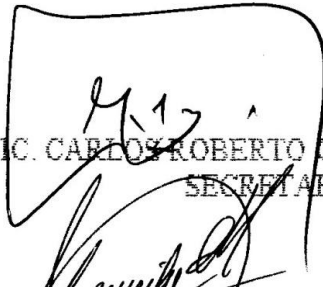
Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, GUATEMALA,  
UNO DE AGOSTO DE DOS MIL DOCE.

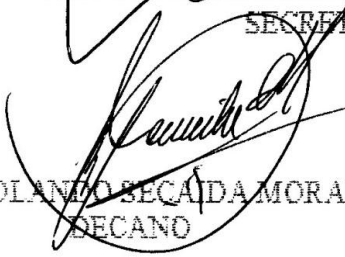
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.2, subinciso 5.2.1 del Acta 13-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 16 de julio de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACION 43-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de abril de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LA EMPRESA IBOPE TIME DE GUATEMALA, S.A.", que para su graduación profesional presentó la estudiante ADA ELY CAMPOS ORTIZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

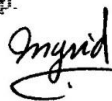
  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO BECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.



# ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: Por darme la sabiduría necesaria para alcanzar esta meta en mi vida, sin ti no habría sido posible lograrlo. Gracias por estar conmigo todos los días de mi vida.
- A MIS PADRES: Manuel de Jesús Campos y Margarita Ortíz. Gracias por darme la vida y su cariño.
- Rubén Darío Rodríguez (+) y Rosa Lima de Rodríguez (+)  
Gracias por su amor, los valores, la educación, disciplina y los principios que me guiaron por el buen camino que fortalecieron mi desarrollo personal y profesional, les entrego este triunfo como muestra de agradecimiento y amor por su apoyo en mi vida. Sus recuerdos vivirán en mí por siempre. ¡Los extraño!
- A MIS HERMANOS (AS): Ronaldo (+), Mardo, Byron, Roxana, Alejandro, Aracely y Sandy. Por su respeto y cariño, gracias por hacer mejor mi vida con su presencia.
- Lorena, Huber y Arturo. Gracias por su amor y apoyo incondicional que fueron mi motivación e inspiración para alcanzar esta meta. Dios los bendiga ¡Los Quiero Mucho!
- A MI ASESOR: Lic. Ariel de León. Por su dedicación, su apoyo, su tiempo invertido y sus conocimientos compartidos durante la realización de esta investigación. ¡Muchas Gracias!
- A LOS LICENCIADOS: En especial a: Lic. Carlos Hernández y Lic. Mario Argueta, por sus consejos, apoyo y guía profesional. ¡Muchísimas Gracias!
- A LA EMPRESA: Ibope Time de Guatemala, en especial al Lic. Iván Stuardo Orellana, por darme la oportunidad de poner en práctica mis conocimientos profesionales.
- A MIS AMIGOS (AS): Por la amistad y confianza que me han brindado. Por compartir momentos alegres y de preocupación. Gracias por su apoyo. Dios los bendiga siempre.

## ÍNDICE

	Página
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.2 Administración	1
1.3 Dirección	2
1.3.1 Importancia de la dirección	2
1.3.2 Elementos de la dirección	3
1.3.3 Principios de la dirección	3
1.3.4 Motivación	4
1.3.4.1 Tipos de motivación	5
1.3.4.2 Diferencia entre motivación y satisfacción	7
1.3.4.3 Formas en que los colaboradores demuestran su insatisfacción	8
1.4 Teorías y modelos de motivación	8
1.4.1 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow	9
1.4.2 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg	12
1.5 Programas motivacionales	14
1.6 Incentivos	15
1.6.1 Tipos de incentivos	15
1.7 Evaluación de desempeño	17

	Página
1.7.1 Evaluación 360 grados	17
1.7.2 Diferentes escalas del método de evaluación de 360 grados	18
1.8 Clima organizacional	19

## **CAPITULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA IBOPE TIME DE GUATEMALA, S.A.**

2.1 Antecedentes de la empresa	21
2.1.1 Misión	22
2.1.2 Visión	22
2.1.3 Objetivo	22
2.1.4 Declaración de principios y valores	23
2.1.5 Estructura organizacional	23
2.2 Situación actual	25
2.3 Metodología	25
2.3.1 Definición de la población objetivo	25
2.4 Análisis de resultados	26
2.4.1 Resumen de resultados	27
2.4.2 Criterio de evaluación	28
2.5 Discusión de resultados	44

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA LA EMPRESA IBOPE TIME DE GUATEMALA, S.A.**

	Página
3.1 Objetivos	46
3.1.1 Objetivo general	46
3.1.2 Objetivos específicos	46
3.2 Definición de los límites y alcances del programa	47
3.2.1 Definición del ámbito de aplicación	48
3.3 Contenido de la propuesta	49
3.3.1 Definición de los factores a evaluar	49
3.3.2 Ponderación de los factores a evaluar	51
3.3.3 Asignación de escalas a puestos de trabajo	54
3.3.4 Valoración de indicadores	55
3.3.5 Denominación de resultados	55
3.3.6 Cómo calificar la evaluación	57
3.3.7 Medidas a implementar según calificación obtenida	57
3.3.8 Bonos de reconocimiento según calificación	58
3.3.9 Incentivos no monetarios	59
3.3.10 Frecuencia de la evaluación	61
3.3.11 Responsables de la evaluación	61
3.3.12 Sistema de distribución de instrumentos	62



	Página
3.3.13 Notificación de resultados	62
3.3.14 Mecanismos conciliatorios	63
3.3.15 Retroalimentación	63
3.3.16 Proceso de concientización	64
3.3.17 Método e instrumento a utilizar	65
3.3.18 Plan de acción para implementar el sistema de evaluación 360 <sup>0</sup>	65
3.3.19 Costos de implementación del sistema de evaluación de 360 <sup>0</sup>	66
3.3.20 Costos para implementar el programa de reconocimiento	67
3.3.21 Presupuesto de capacitación	67
3.3.22 Costos de incentivos no monetarios	69
3.3.23 Costos totales del programa de reconocimiento	70
3.3.23.1 Proveedores recomendados para capacitación	71
3.3.24 Financiamiento	71
3.3.25 Justificación de la inversión	71
Conclusiones	73
Recomendaciones	75
Bibliografía	77
Anexos	79

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
01. Organigrama General de Ibope Time de Guatemala	24
02. Trabajo en si mismo	29
03. Reconocimiento del personal	30
04. Responsabilidad del personal	31
05. Crecimiento del personal	32
06. Promoción de los colaboradores	33
07. Logros de los colaboradores	34
08. Seguridad e higiene en el trabajo	35
09. Relación con el jefe	36
10. Supervisión del jefe	37
11. Condiciones de trabajo	38
12. Sueldo de los colaboradores	39
13. Relación con los compañeros	40
14. Vida personal de los trabajadores	41
15. Política y administración de la empresa	42
16. Status del personal	43

## ÍNDICE DE CUADROS

	Página
01. Resumen de resultados	27
02. Ponderación de factores para personal técnico-administrativo	52
03. Ponderación de factores para personal de atención al cliente	52
04. Ponderación de factores para personal de servicios	53
05. Ponderación a utilizar por cada evaluador para personal Técnico-administrativo y de servicios.	53
06. Ponderación a utilizar por cada evaluador para personal y de atención al cliente	54
07. Calificación de la evaluación	57
08. Presupuesto del Sistema de evaluación del desempeño	66
09. Presupuesto del programa de reconocimiento	67
10. Presupuesto de propuesta de temas de capacitación	68
11. Presupuesto de incentivos no monetarios	69
12. Consolidado de presupuestos de reconocimiento	70

## ÍNDICE DE TABLAS

	Página
01. Escalas del método de evaluación 360 grados	18
02. Estructura de puestos	23
03. Ámbito de aplicación	48
04. Factores y definición	50
05. Asignación de escalas a niveles jerárquicos	54
06. Valoración de indicadores	55
07. Índice de desempeño	56
08. Bonos de reconocimiento al personal	59
09. Programa de reconocimiento al personal, Incentivos no monetarios	60
10. Aspectos a considerar en la evaluación	64
11. Plan de acción del Sistema de evaluación	65

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

01. Cadena de necesidades-deseos-satisfacción	5
02. Motivación	7
03. Comparación de las teorías de motivación de Maslow y Herzberg	13

## ÍNDICE DE FIGURAS

01. Pirámide de Abraham Maslow	10
--------------------------------	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

01. Manual de instrucciones evaluación del desempeño
02. Encuesta clima organizacional
03. Entrevista a Gerente Financiero Administrativo
04. Evaluación del desempeño dirigido a personal técnico y administrativo
05. Evaluación de desempeño dirigido a personal con atención a clientes
06. Evaluación de desempeño dirigido a personal con atención a clientes y que el cliente evalúa.
07. Evaluación del desempeño dirigido a personal de servicios
08. Formato de notificación de desempeño
09. Formato de notificación de evaluador

## INTRODUCCIÓN

En la actual era empresarial competitiva, las empresas consideran que uno de sus principales activos y el capital más importante que poseen lo constituye el recurso humano, sin embargo la administración de estos no es una tarea sencilla ya que no todas las empresas brindan un plan que les permita mantener a los colaboradores motivados y satisfechos, para que realicen sus actividades en una forma efectiva y que estos cumplan sus objetivos de una forma satisfactoria.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si los mismos están dispuestos a proporcionar su esfuerzo, la organización funcionará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a sus colaboradores.

En tal sentido se presenta el trabajo de tesis titulado “Programa de motivación para la empresa Ibope Time de Guatemala”, con el propósito fundamental de identificar las causas de insatisfacción y su trascendencia en el desempeño laboral de los colaboradores.

En el capítulo I, se desarrolla el marco teórico y contextual el cual sirve de base para comprender los temas a tratar, entre los que se pueden mencionar la dirección, motivación, clima organizacional, satisfacción del personal, incentivos, evaluación del desempeño y programas motivacionales.

En el capítulo II, se presentan los antecedentes de la empresa en estudio, así como resultados del diagnóstico que incluye el análisis de cada uno de los factores motivadores y de higiene de acuerdo a la teoría de Frederick Herzberg, información que fue útil para definir el principal factor causante de insatisfacción de los colaboradores, así como los puntos en que la empresa ha descuidado, en

cierta manera, la labor en el manejo de su personal, que constantemente, ha contribuido a que existan colaboradores con problemas de satisfacción laboral.

En el Capítulo III, se presenta la propuesta de solución con la que se pretende eliminar y/o minimizar la problemática identificada, siendo ésta un programa de motivación orientado al reconocimiento del trabajador, así mismo se establecen los objetivos que persigue la implementación de dicha propuesta.

Al finalizar se plantean las conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada para el desarrollo de dicho estudio, incluyendo anexos de instrumentos propuestos y cuestionarios utilizados en la investigación de campo.

# **CAPITULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

La motivación, dentro del ámbito laboral, se define actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos orientado hacia la realización de los objetivos esperados. Por ello, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el uso de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden manejar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y el personal se sienta satisfecho.

### **1.1 Empresa**

Una empresa es una unidad económica social privada, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene por objetivo obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios, haciendo uso de los factores productivos de trabajo, tierra y capital. La empresa Ibope Time de Guatemala se clasifica en el sector terciario: comercio y servicios, brindando servicios de medición de audiencia televisiva.

### **1.2 Administración**

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente con objetivos específicos, y se mantiene la dirección de un organismo social, como su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.” (6:17)

La administración consiste en la distribución y asignación correcta de recursos de la empresa, para poder alcanzar eficientemente los objetivos establecidos, por medio del proceso administrativo en las fases de planeación, organización, integración, dirección y control.



- La administración se aplica en todo tipo de empresas.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de la empresa.
- Se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

Para efectos de la investigación se abordará únicamente la fase de dirección ya que se refiere a problemas relacionados con el comportamiento de los colaboradores de esa empresa. Es decir, que estará enfocada a los procedimientos a través de los cuales, se abordarán aspectos como guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse de que sigan las instrucciones, motivar a cada colaborador y obtener, de esa forma, que trabajen con voluntad y entusiasmo para alcanzar los objetivos propuestos.

### **1.3 Dirección**

La dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano para que se desempeñe efectivamente, contribuyendo así al logro de los objetivos de la empresa. Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan en el alcance de las metas de la organización, obteniendo una respuesta positiva de sus colaboradores mediante la comunicación, el liderazgo, la supervisión y la motivación.

#### **1.3.1 Importancia de la dirección**

La dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito y está estrechamente relacionada con el liderazgo. Estos dos elementos constituyen el aspecto interpersonal de la administración.

Los lineamientos de la dirección son los siguientes:

- a) Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante las fases de planeación y organización.
- b) A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

- c) La dirección eficiente es determinante en la moral de los trabajadores y consecuentemente, en la productividad.
- d) Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.
- e) A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

### 1.3.2 Elementos de dirección

La dirección, como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos básicos que ayudan en el desempeño de los colaboradores en la empresa:

- **Liderazgo:** arte o proceso de influir en las personas.
- **Comunicación:** es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.
- **Motivación:** la motivación es la labor más importante de la dirección, y a la vez la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo con las normas o patrones de conducta esperados.
- **Supervisión:** consiste en revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado. Supervisar es vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen.

### 1.3.3 Principios de la dirección

Para dirigir es necesario tener en cuenta a las personas tal como son, con sus conocimientos (lo que saben), sus capacidades (lo que pueden hacer) y sus voluntades (lo que quieren) con el fin de transformarlas incrementando sus conocimientos, mejorando sus capacidades, corrigiendo sus hábitos y modificando sus comportamientos. No es fácil dirigir bien, para ser un buen director se deben de tener en consideración los siguientes principios.

- a) **Coordinación de intereses:** la dirección será eficiente en tanto se encamine al logro de los objetivos generales de la empresa. Éstos sólo podrán alcanzarse si el personal se interesa en ellos, se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su autorrealización.
- b) **Impersonalidad de mando:** conforme más completas sean las relaciones de dependencia de una persona con un sólo jefe, menores serán los problemas de conflictos en instrucciones y, mayor el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados, las personas responden de mejor manera cuando las dirige un sólo jefe.
- c) **De la supervisión directa:** se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el director a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
- d) **De la vía jerárquica:** la dirección postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden, ésta sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes.
- e) **De la resolución del conflicto:** indica la necesidad de resolver los problemas que surgen durante la gestión administrativa, en el momento que aparecen, evitando que dichos problemas se propaguen, y creen problemas colaterales más graves.
- f) **Del aprovechamiento del conflicto:** este principio aconseja el análisis del conflicto y, su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.

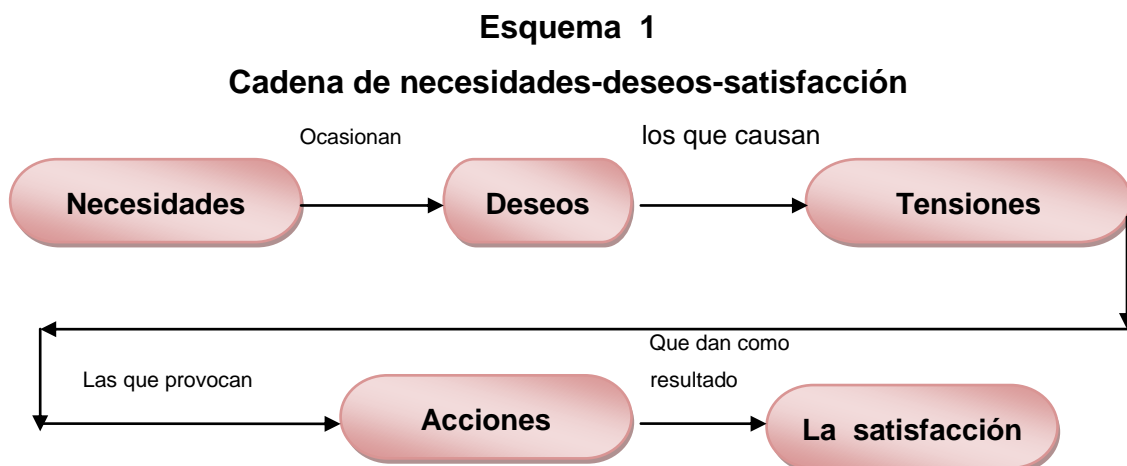
#### 1.3.4 Motivación

Agustín Reyes Ponce, define la motivación laboral como los “estímulos que recibe la persona y que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo. Los estímulos pueden venir de cualquier parte, no necesariamente

deben ser siempre de su trabajo, sino que también pueden ser de su familia o amigos.” (7:406)

- Son toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.
- Es la predisposición o comportamiento a actuar en una manera específica dirigida a un objetivo.
- En términos de administración, se define como la capacidad que tienen los administradores para orientar a sus subordinados, para hacer aquellas cosas que satisfagan sus impulsos y deseos, logrando, de esta manera, los objetivos organizacionales.

La motivación comprende una reacción en cadena, que inicia con necesidades percibidas, produce deseos o metas buscadas y da lugar a tensiones, que provocan acciones para alcanzar metas y finalmente satisfacer los deseos.



Fuente: Javier Benavides Pañeda, Administración, 1era. Edición, pag.239.

#### 1.3.4.1 Tipos de motivación

La motivación se define como un impulso interno que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo específico. Este proceso

se inicia cuando el individuo tiene una serie de estímulos internos y externos creando una necesidad, cuando éstas se concretan en un deseo específico, dirigen las actividades o la propia conducta en función del logro del objetivo satisfaciendo así sus necesidades. Existen dos tipos de motivación:

a) **Motivación intrínseca**

Nace con el individuo y obedece a razones personales. Es la motivación que se siente al hacer aquellas cosas que gustan al ser humano, que el simple hecho de hacerlas ya es una recompensa en sí misma. Cuando la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción, el colaborador se siente totalmente auto motivado. Es cuando su autoestima está totalmente elevada y no le afectan los problemas o circunstancias que se dan alrededor de su entorno laboral en el camino por alcanzar sus metas.

b) **Motivación extrínseca**

Ésta necesita de factores externos como un estímulo económico, o reconocimiento social, para impulsarse a lograr sus objetivos. Es muy común escuchar en las organizaciones: "hay que motivar al personal para que trabajen más y produzcan mejor." Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia e innovación, así como con satisfacción y compromiso.

Entre las motivaciones de tipo externo están las recompensas económicas como el salario u otros beneficios, la mejora de las condiciones de trabajo y compensaciones que ofrece la empresa, con el fin de incentivar el rendimiento de los colaboradores y aumentar su satisfacción, como por ejemplo, capacitaciones en tecnología computarizada para mejor manejo de datos en la empresa. Este tipo de motivación mejora las condiciones del trabajo.

## Esquema 2



Fuente: elaboración propia, año 2011.

A partir de los estudios de Herzberg es posible distinguir entre los factores extrínsecos e intrínsecos. Los factores extrínsecos, no necesariamente son motivadores pero pueden ser generadores de insatisfacción y actitudes negativas, si no son conocidos y manejados correctamente en tanto los factores intrínsecos son propios de la persona, generan motivación y satisfacción en el trabajo.

### 1.3.4.2 Diferencia entre motivación y satisfacción

La motivación y la satisfacción son cosas distintas, la primera se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La segunda se refiere al gusto que se experimenta cuando se colma un deseo. En otras palabras, motivación implica impulso hacia un resultado, mientras que satisfacción implica resultados ya experimentados.

### 1.3.4.3 Formas en que los colaboradores demuestran su insatisfacción

Por lo general, la manera en que los trabajadores demuestran su insatisfacción son las siguientes:

- **Salida:** se da cuando la insatisfacción orienta hacia el abandono del lugar de trabajo.
- **Expresión:** se da cuando la insatisfacción se expresa, tratando activa y constructivamente de mejorar las actuales condiciones.
- **Lealtad:** se refiere a la insatisfacción que se expresa a través de la espera paciente o pasiva de que las cosas mejoren.
- **Negligencia:** se refiere a la insatisfacción que se expresa accediendo a la degradación de las condiciones.

La falta de motivación contribuye a que los colaboradores manifiesten un nivel de desempeño bajo, además al no realizar bien sus labores, dicha conducta se mantiene, provocando ausencias de trabajo y renuncias al mismo. Todo ello se analizará en la investigación, en la empresa constituida como unidad de análisis.

## 1.4 Teorías y modelos de motivación

Cada persona tiende a desarrollar patrones distintos de conducta y de motivación como resultado del ambiente cultural en el que se desenvuelve. Estos patrones son las actitudes que afectan la manera en que los individuos perciben su trabajo y enfrentan su vida. Esto ha dado lugar al estudio de la psicología humana, teniendo como resultado las teorías que a continuación se describen:

- **Teorías de contenido:** agrupa las teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas. Contestan a la pregunta ¿Qué motiva a la persona? Buscan las causas de las motivaciones, entre ellas se encuentra la teoría de las necesidades de Abraham Maslow y la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.
- **Teorías de procesos:** agrupa las teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse. Contestan a la pregunta ¿Cómo se motiva la persona? Son teorías que proponen soluciones. Entre las cuales se encuentra la teoría de McGregor, la teoría de las expectativas de Vroom y la teoría del refuerzo.

#### **1.4.1 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow**

Según Harold Koontz, Maslow supuso que “las personas tienen cinco tipos de necesidades, activadas de forma jerárquica, de manera que las necesidades de orden inferior deben satisfacerse antes que las del orden inmediatamente superior.” (6:533)



**Figura 1**  
**Pirámide de Abraham Maslow**  
**Jerarquía de Necesidades**



Fuente: adaptado de Javier Benavides Pañeda, Administración, 1era. Edición, pag.250

Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia son las siguientes:

- **Necesidades fisiológicas:** son las necesidades básicas para la vida humana como por ejemplo la alimentación, vivienda, vestuario, dormir, mientras estas necesidades no sean satisfechas, las demás no motivarán al individuo.

- **Necesidades de seguridad:** es la necesidad de sentirse protegido física y emocionalmente. Entre estas se encuentra la necesidad de estabilidad laboral, de despojarse del miedo a perder la propiedad, los alimentos o el abrigo.
- **Necesidades de afiliación o sociales:** éstas tienen relación con la necesidad de compañía por parte de otros seres humanos con su aspecto afectivo. Entre éstas se encuentran la necesidad de comunicación, de amistad, de dar y recibir afecto, de vivir en sociedad y de sentirse aceptado dentro de ella.
- **Necesidades de reconocimiento o estima:** También conocidas como necesidades del ego o de la autoestima, incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, además los factores externos, tales como el estatus, el reconocimiento y la atención. Un individuo que tiene esta necesidad, desea que los demás lo traten con respeto, y que lo consideren competente y capaz, así como ser aceptados por lo que son. Los gerentes que buscan motivar a sus colaboradores con gratificaciones y reconocimiento público (aunque a algunos trabajadores les agrade más el reconocimiento en privado) por sus servicios prestados, son los que se centran en este tipo de necesidades.
- **Necesidades de autorrealización:** es la necesidad más alta de la jerarquía, se refiere al deseo de todo humano de alcanzar lo que se es capaz de ser, dejar su huella en el mundo, desarrollar su propio talento al máximo. Comprende el empuje del individuo por convertirse en lo que es capaz de volverse, es decir, el cumplimiento de los deseos propios. Las personas que buscan su autorrealización, se aceptan a sí mismas como a los demás, aumentan su capacidad para solucionar problemas. Los gerentes que se concentran en esta necesidad, buscarán que sus

colaboradores participen en la delineación de las tareas, además harán asignaciones especiales para exprimir, de esta manera, las habilidades de sus colaboradores o en todo caso dará autonomía a los equipos de trabajo, para que proyecten o planeen y pongan en práctica su trabajo.

#### **1.4.2 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg**

De acuerdo a su propuesta teórica, Frederick indica que en la motivación intervienen dos factores: los higiénicos y los motivadores. “Los factores higiénicos o de mantenimiento están encaminados a evitar la insatisfacción y en el mejor de los casos brinda a los trabajadores un ambiente neutro.” (5:148)

Estos factores se encuentran en el medio ambiente que rodea al trabajador y, en las condiciones en que se desempeña el trabajo, por lo tanto se tiene poco control sobre ellos, por ejemplo:

- El salario
- Las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo, con los jefes y subordinados
- Las políticas administrativas
- La calidad de la supervisión
- La vida personal
- Las condiciones generales de trabajo y
- El estatus

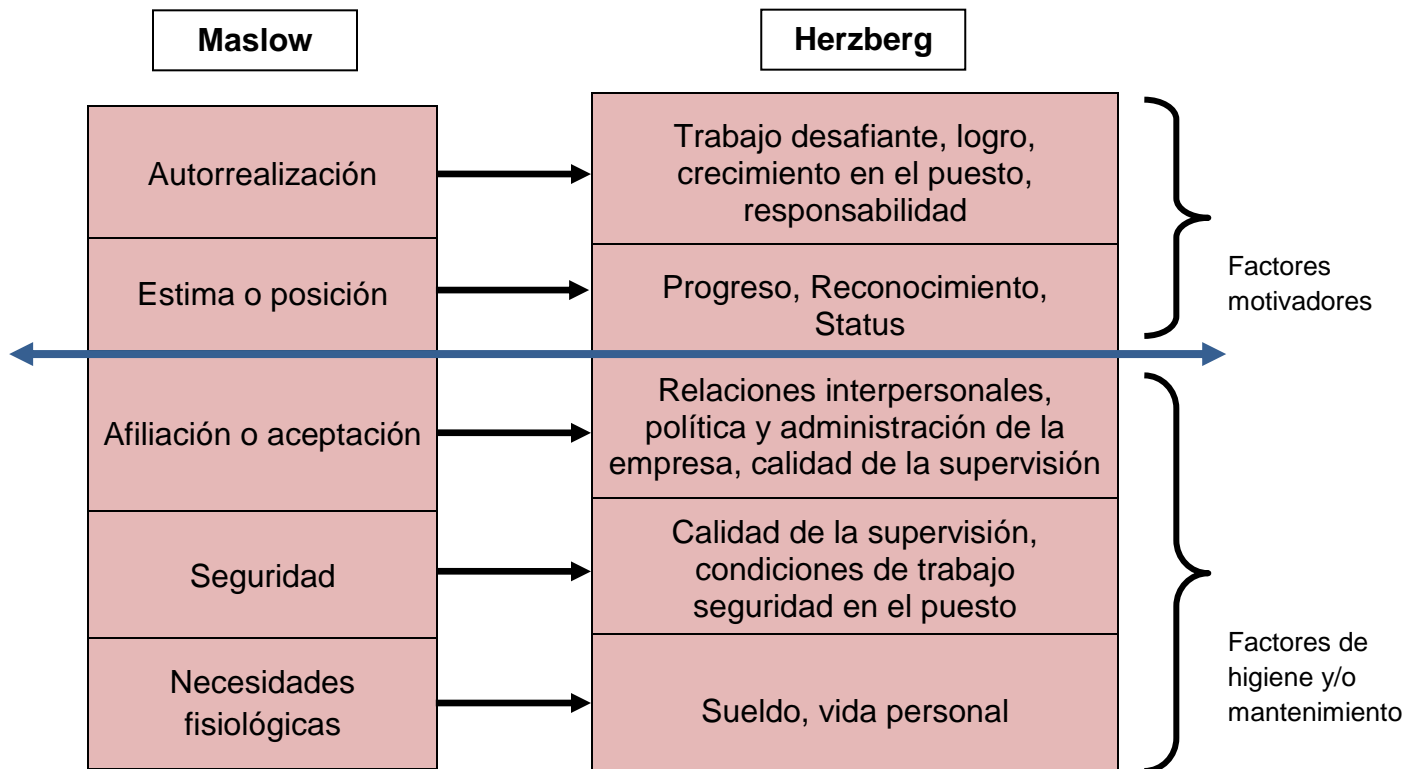
Harold Koontz refiere, en relación con las consideraciones que hace Herzberg sobre los factores higiénicos, que “no está completamente de acuerdo, pues tanto el salario como la seguridad, logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas como medios necesarios para obtener una digna condición de vida

pues de acuerdo con lo que el propio Maslow plantea, serían necesidades indispensables para adquirir un nivel jerárquico superior.” (6:535)

Los factores motivadores, también denominados intrínsecos, son los que se ocupan de elevar la satisfacción y con ello, la productividad. Tienen que ver con el contenido del cargo y con la naturaleza de la tarea que se lleva a cabo. Entre ellos se pueden mencionar: el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el ascenso, la posibilidad de desarrollo y el trabajo mismo.

### Esquema 3

#### Comparación de las teorías de motivación de Maslow y Herzberg



Fuente: adaptado de Koontz Harold, O'Donnell Cyril, Weihrich Heinz, Administración. 8va edición, 3era edición en español, México, pag. 537

La existencia de varias teorías acerca de la motivación, hace conveniente buscar la forma de relacionarlas y aplicarlas en el mundo empresarial, en definitiva, se trata de buscar un ciclo de motivación que nunca acabe. Los directivos están

obligados a motivar continuamente a sus colaboradores, buscando formas creativas para conseguirlo.

El ciclo puede realizarse así:

- Las necesidades de los trabajadores no son siempre las mismas y evolucionan a lo largo del tiempo.
- Para encontrar la satisfacción de estas necesidades, el trabajador está dispuesto a realizar esfuerzos superiores y a trabajar con más dedicación (alcanza las metas de la empresa).
- Cuando la recompensa es más equitativa, adquiere cierto grado de satisfacción.
- Las necesidades cambian hacia niveles superiores y se repite el ciclo.

Lo anterior será de mucha importancia en el proceso investigativo, toda vez que se analizará qué es lo que en Ibope Time de Guatemala se aplica y cómo se hace, puesto que en ello pueden residir las causas de los problemas que se presentan.

### **1.5 Programas motivacionales**

De acuerdo con Harold Koontz, “un programa es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos que se deben emplear y otros elementos necesarios para seguir un curso de acción determinado.” (6:741)

Los programas cumplen con diversos objetivos, según sea el fin para el que fueron creados, deben estar acorde a las necesidades percibidas en la organización y servir de instrumentos para superar las distintas problemáticas que se presenten, las que para este caso en particular se enfocarán en la

motivación. Como resultado de la aplicación de los programas es posible incrementar el grado de satisfacción y productividad de los colaboradores.

Un programa de motivación no se realiza al azar. Por el contrario, constituye el resultado de estudios, obedeciendo a objetivos y criterios determinados. En el mundo de los negocios, dichos programas deben ser imprescindibles, aunque no pueden generalizarse a cualquier empresa, porque se ajustan a grupos específicos, como lo es el caso de Ibope Time de Guatemala.

## **1.6 Incentivos**

Los incentivos representan una herramienta útil y concreta para crear y/o mejorar la motivación de la fuerza laboral, ya que a través de estos planes se busca influir en el comportamiento de los individuos, motivándolos en los diferentes aspectos que influyen y están relacionados con el cumplimiento de su trabajo y su desarrollo íntegro dentro de la empresa.

La diversidad de incentivos existentes, puede convertirse en una valiosa herramienta para incentivar al recurso humano, por lo que si se estructuran correctamente, se llevan a cabo a tiempo y se planifican adecuadamente, pueden elevar de una manera sorprendente el desempeño en la empresa. Es indispensable contar con un programa de incentivos claro y preciso que contemple las necesidades de los trabajadores, debido a que se logrará generar un clima laboral que favorezca las condiciones laborales.

### **1.6.1 Tipos de incentivos**

Los incentivos laborales se clasifican de la siguiente forma:

- **Monetarios:** Son los planes que vinculan la remuneración o recompensas con el desempeño para motivar a los empleados.

- **No monetarios:** Son los incentivos que mediante estrategias, no monetarias, pretenden estimular el logro, la autoestima y autorrealización de los empleados. También llamados de calidad de vida.
- **Incentivos monetarios indirectos**  
Son los incentivos llamados de “calidad de vida” y buscan proveer al colaborador y a su familia de ciertas condiciones de seguridad, previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control y voluntad. La sensación de seguridad dentro de la empresa logrará un sentimiento de satisfacción e identificación del trabajador con la misma.
- **Incentivos monetarios directos**  
Son los incentivos que se dan al colaborador para satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, vestido, etc., y cumplen la importante función de motivar y recompensar el desempeño de los trabajadores. Con este tipo de incentivos, se busca utilizar principalmente el dinero como un medio de compensación.
- **Incentivos no monetarios “puesto”**  
Buscan motivar al trabajador creando puestos que incluyan tareas interesantes, desafíos, responsabilidades, oportunidades, reconocimientos, satisfacción por haber alcanzado una meta definida, oportunidades de promoción, todo ello con el fin de satisfacer las necesidades del personal.
- **Incentivos no monetarios “ambiente del puesto”**  
Son tipos de incentivos en los cuales los intereses de los colaboradores, no son únicamente por el dinero como medio de compensación, incluyen otros factores para satisfacer las necesidades del individuo, entre los que se encuentra: horario flexible, condiciones cómodas de trabajo, etc. Este tipo de incentivos busca también proporcionar al trabajador condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental y en algunos casos,

éstos se extienden a la familia del trabajador. La recreación es un medio de lograr que el trabajo se vuelva dinámico y con ventajas de diversión.

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores. Para que éste se lleve a cabo es necesario que los programas reúnan las siguientes características.

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.

## **1.7 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

La evaluación del desempeño juega un papel crucial en cuanto a mejorar la motivación en el trabajo. Las personas desean y necesitan tener retroalimentación sobre su actuar laboral y al ser evaluados, pueden reconocer los méritos y deficiencias en su cometido. Para que la evaluación tenga sentido, se debe explicar claramente al trabajador qué es lo que se espera que él realice en su puesto.

### **1.7.1 Evaluación 360 grados**

La evaluación 360<sup>0</sup> rompió con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las capacidades, aptitudes y actitudes de sus subordinados". Tomándose en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar como sus antagonistas, accede a información trascendente, obtenida de



los propios evaluados: jefes, subordinados, colegas y aún de los clientes, los que ofrecen una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual permite ver en donde se necesita hacer algo para mejorar. La evaluación realizada de esta manera es más completa, porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste de los trabajadores a las diversas exigencias del ambiente de trabajo de sus compañeros.

### 1.7.2 Diferentes escalas del método de evaluación 360°

Este método de evaluación puede comprender diferentes escalas, según el número de evaluadores que participan y el nivel del puesto que ocupa el evaluado. Su aplicación estará sujeta a la aprobación de la Gerencia. Las escalas de evaluación obedecerán al enfoque de evaluación de 360°, metodología que permite que el trabajador sea evaluado por diferentes personas con quienes interactúa en su entorno de trabajo, determinándose de la siguiente forma:

**Tabla 1**  
**Escalas del método de evaluación 360°**  
**Ibope Time de Guatemala**

Escalas	Tipos de evaluadores
<b>Escala 360°:</b>	Cuando evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el cliente interno o externo del trabajador y la autoevaluación.
<b>Escala 270°:</b>	Cuando participan cuatro tipos de evaluador, según las siguientes opciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y colega.</li> <li>• Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y cliente.</li> <li>• Superior jerárquico, autoevaluación, colega y cliente.</li> </ul>
<b>Escala 180°:</b>	Cuando participan tres tipos de evaluador, según las siguientes opciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superior jerárquico, autoevaluación y colega.</li> <li>• Superior jerárquico, autoevaluación y subalterno.</li> <li>• Superior jerárquico, autoevaluación y cliente.</li> </ul>
<b>Escala 90°:</b>	Cuando evalúa el superior jerárquico y la autoevaluación.

Fuente: Alles, Martha Alicia, Desempeño por competencia, Evaluación 360 grados, Argentina Editorial Granica, 2002, Página 258.

Cuando se evalúa de manera constante a los trabajadores, es posible conocer si realmente se están alcanzando las metas y objetivos de la empresa, y definir las acciones a tomar como: necesidades existentes para retroalimentar y desarrollar programas de motivación.

### **1.8 Clima organizacional**

El clima organizacional puede considerarse como el ambiente en el que una persona desempeña su trabajo diariamente, la forma en que se relaciona con el personal de la empresa y la percepción que el empleado tiene en general sobre la empresa, que incide directamente en su desempeño laboral.

El concepto de motivación conduce al de clima organizacional. Los seres humanos están obligados a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Básicamente es un estudio descriptivo en el cual se selecciona una serie de elementos y, se mide cada uno de ellos independientemente, para describir lo que se está investigando.

Se tomarán en cuenta los siguientes elementos en el clima organizacional de Ibope Time de Guatemala, porque se adaptan a la misión, visión, valores y objetivos organizaciones de la misma.

- Trabajo en sí mismo
- Crecimiento
- Reconocimiento
- Promoción
- Logros
- Seguridad e higiene
- Relación con el jefe
- Supervisión

- Condiciones de trabajo
- Sueldo
- Relación con los compañeros
- Vida personal
- Status

El clima organizacional es un tema de gran importancia en la actualidad para casi todas las organizaciones a nivel mundial, sin embargo, en la mayoría de empresas guatemaltecas no se ponen en práctica mecanismos que lo evalúen y, que busquen un mejoramiento continuo del mismo, pues se muestra una falta de interés por parte de la gerencia por conocer las condiciones del ambiente laboral en donde se desarrollan las actividades de la empresa. Asimismo, no hay conocimiento del impacto que produce la evaluación y administración del clima laboral. Esta puede ser la situación en la empresa Ibope Time de Guatemala.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA IBOPE TIME DE GUATEMALA, S.A.**

En este capítulo se consideraron aspectos básicos para la elaboración del diagnóstico, que describen aspectos generales de la empresa objeto de estudio, así como los resultados del clima organizacional.

#### **2.1 Antecedentes de la empresa**

El Grupo IBOPE (Instituto Brasileño de Opinión Pública y Estadística), fue fundado en 1942, su casa matriz se encuentra en Río de Janeiro, Brasil. Actualmente es el más grande proveedor de servicios de medición de audiencia en el mercado latinoamericano.

Cuando la televisión llegó a Brasil en 1954, Ibope ya proporcionaba informes sobre medición de audiencia de radio, y comenzó sus primeros estudios en este nuevo medio a través de encuestas. En 1968, el primer aparato electrónico para la medición de audiencia de TV, desarrollado en Brasil, fue aprobado en Toronto y en 1970, Brasil se convirtió en uno de los primeros países en estudio de medición de audiencia para TV. A partir de 1988 y por medio de un sistema de transmisión de datos vía radio-frecuencia (único en el mundo), Ibope coloca a disposición de la audiencia domiciliaria de TV, minuto a minuto, en el mismo instante en el que sucede (tiempo real). El uso de este producto proporciona resultados instantáneos, con relación a las reacciones del público sobre lo que está sucediendo en las transmisiones, porque hace posible el análisis del cambio de la audiencia minuto a minuto.

En 1990 la compañía comenzó una expansión geográfica con el objetivo de tener operaciones en todos los países de habla hispana. A finales de 1996 estaba presente en los 7 mayores mercados latinoamericanos.

A principios de 1998 se realizó una fusión entre Ibope y ACNielsen, ambos fuertes competidores en la región, en el reglón de medios. El resultado, fue una compañía capaz de proporcionar una mejor oferta de servicios de medición a la industria de medios y publicidad en Latinoamérica, a través de una combinación única de experiencia y tecnología.

En este proceso de expansión se lograron diferentes asociaciones estratégicas en diferentes países. En el caso de Guatemala Ibope inició operaciones en abril del 2001.

### **2.1.1 Misión**

“Somos una empresa que brinda servicios de medición de audiencia televisiva a través de equipo con tecnología y, personal calificado comprometidos a ofrecer un servicio de alta calidad, garantizando la satisfacción total de nuestros clientes, y fomentamos la toma de conciencia del personal hacia la conservación y protección del medio ambiente”.

### **2.1.2 Visión**

“Ser la empresa de investigación líder en el mercado basándonos en la entrega de información confiable y oportuna”.

### **2.1.3 Objetivo**

“Facilitar información transparente y confiable mediante el uso y dominio de herramientas con tecnología de punta, que permita al cliente hacer análisis y consultas, necesarios para el desarrollo de sus estrategias y campañas publicitarias”.

#### 2.1.4 Declaración de principios y valores

- Confidencialidad
- Orientado al cliente
- Honestidad
- Responsabilidad
- Confiabilidad
- Trabajo en equipo
- Actitud positiva

#### 2.1.5 Estructura organizacional

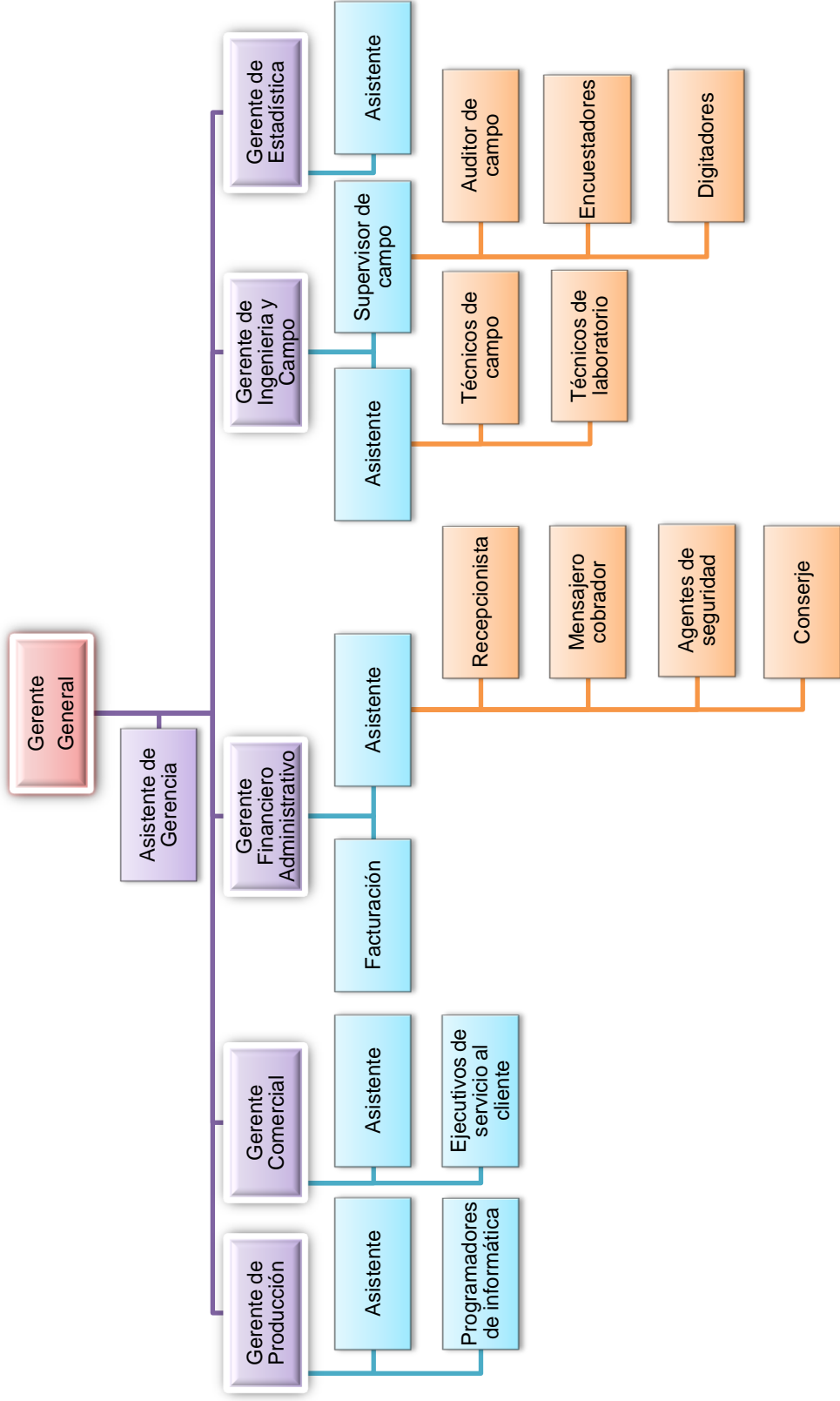
El organigrama de Ibope Time de Guatemala es formal, dicha estructura facilita la delegación de responsabilidades. De ese modo, fomenta la iniciativa de la persona que asume riesgos y gestiona su propio trabajo tomando las decisiones oportunas, lo cual es clave para lograr el cumplimiento de objetivos.

**Tabla 2**  
**Estructura de puestos**  
**Ibope Time de Guatemala**

<b>Gerente General:</b>	1 Asistente
<b>Gerente Financiero Administrativo:</b>	1 Asistente 1 Encargado de facturación 1 Recepcionista 1 Mensajero cobrador 2 Agentes de seguridad 1 Conserje
<b>Gerente Comercial:</b>	1 Asistente 4 Ejecutivos de venta
<b>Gerente de Producción:</b>	1 Asistente 2 Programadores de informática
<b>Gerente de Ingeniería y Campo:</b>	1 Asistente 1 Supervisor de campo 1 Auditor de campo 4 Técnicos de laboratorio 4 Técnicos de campo 10 Encuestadores 3 Digitadores
<b>Gerente de Estadística:</b>	1 Asistente
<b>Total 41 colaboradores</b>	

Fuente: Investigación de campo, actualizado a septiembre 2011.

**Gráfica 1**  
**Organigrama General de Ibope Time de Guatemala**  
**Noviembre 2011**



Fuente: recursos humanos de Ibope Time, actualizado a septiembre 2011.

## **2.2 Situación Actual**

Para determinar la situación actual que está afrontando la empresa Ibope Time de Guatemala, en cuanto al tema de motivación del recurso humano, se efectuó una medición del clima organizacional, información que fue útil para definir exactamente los puntos en que la empresa ha descuidado, en cierta manera, la labor en el manejo de su personal, que consecuentemente, ha contribuido a que existan colaboradores con problemas de satisfacción laboral.

## **2.3 Metodología**

Para llevar a cabo el siguiente diagnóstico se realizaron las siguientes técnicas:

- Entrevista al Gerente Financiero Administrativo en la cual se recolectó información acerca de la situación actual respecto a los problemas que percibe de los colaboradores, así como información sobre antecedentes, misión, visión y estructura de la empresa.
- Se realizó la técnica de encuesta por medio de un cuestionario con setenta y cinco (75) preguntas para valorar el clima organizacional de la empresa dirigida a todos los colaboradores (41), con el objetivo de determinar cuales son las satisfacciones e insatisfacciones en el trabajo.

### **2.3.1 Definición de la población objetivo**

Es importante resaltar que para efectos de la presente investigación relacionada con la insatisfacción de los colaboradores y la aplicación de las técnicas de investigación, fue necesario tomar en cuenta a la totalidad de los colaboradores de Ibope Time de Guatemala, S.A., siendo cuarenta y un trabajadores en total (ver tabla 2). Con ello la información a obtener será amplia y también podrá ser detalladamente analizada.



## **2.4 Análisis de resultados**

A continuación se presentan los resultados de la evaluación del clima organizacional en cada una de las dimensiones en el que se analizó, basado principalmente en la teoría de los dos factores, motivación e higiénicos de Frederick Herzberg, describiéndose de la siguiente forma:

### **A. Factores motivadores**

- a. Responsabilidad
- b. Trabajo en si mismo
- c. Crecimiento
- d. Reconocimiento
- e. Promoción
- f. Logro

### **B. Factores Higiénicos**

- g. Seguridad e higiene
- h. Relación con el jefe
- i. Supervisión
- j. Condiciones de trabajo
- k. Sueldo
- l. Relación con los compañeros
- m. Vida personal
- n. Política y administración
- o. Status

### 2.4.1 Resumen de resultados

A continuación se muestra el resumen de la investigación realizada a la empresa Ibope, en cuanto a la satisfacción e insatisfacción de los colaboradores en los factores de motivación e higiénicos, según la teoría Bifactorial de Frederick Herzberg.

**Cuadro 1**  
**Resumen de resultados**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Diciembre 2011**

<b>RESUMEN DE RESULTADOS</b>
------------------------------

FACTORES MOTIVADORES	SATISFECHOS	INSATISFECHOS
Responsabilidad	74%	26%
Trabajo en si mismo	65%	35%
Crecimiento	66%	34%
Reconocimiento	20%	<b>80%</b>
Promoción	63%	37%
Logros	72%	28%

FACTORES HIGIÉNICOS	SATISFECHOS	INSATISFECHOS
Seguridad e higiene	69%	31%
Relación con el jefe	66%	34%
Supervisión	64%	36%
Condiciones de trabajo	67%	33%
Sueldo	74%	26%
Relación con los compañeros	64%	36%
Vida personal	66%	34%
Política y administración	65%	35%
Status	62%	38%

Fuente: investigación de campo, noviembre 2011.

## 2.4.2 Criterio de evaluación

Para efectos de este diagnóstico, se elaboró un análisis integral a nivel de los colaboradores de la empresa, considerando que se desea contar con un panorama general acerca de la motivación del personal en la misma.

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los cuarenta y un colaboradores de dicha empresa, se tomaron en cuenta los siguientes criterios. Cada factor evaluado fue analizado con base a las preguntas que permitieron obtener la información correspondiente en la boleta, debiendo elegir entre las opciones siguientes:

<b>1= Totalmente en desacuerdo</b>	Cuando la situación no se percibe en su totalidad.
<b>2= En desacuerdo</b>	Cuando la situación no se percibe regularmente.
<b>3= De acuerdo</b>	Cuando la situación se percibe regularmente.
<b>4= Totalmente de acuerdo</b>	Cuando la situación se percibe en su totalidad.

Se consideró como satisfechos los aspectos positivos como totalmente de acuerdo y de acuerdo, y como insatisfechos los aspectos negativos como totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

Para la tabulación de la información del cuestionario, la ponderación de las respuestas se realizó de la siguiente manera:

0% a 25% Totalmente en desacuerdo

26% a 50% En desacuerdo

51% a 75% De acuerdo

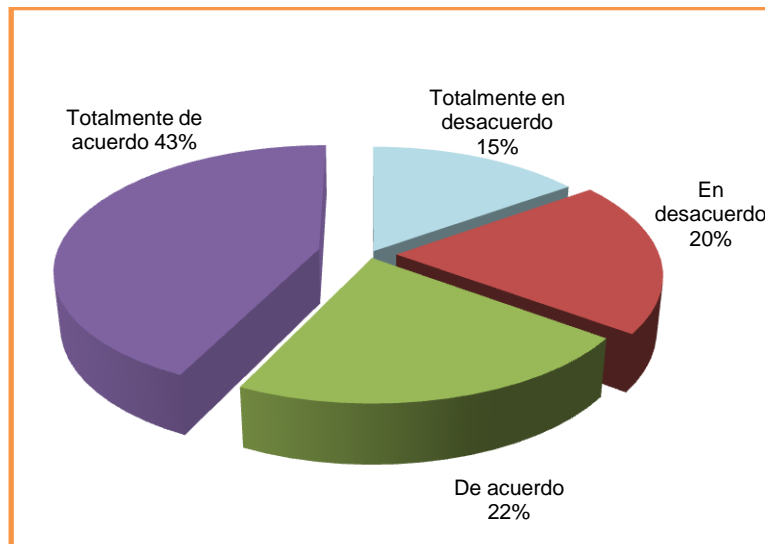
76% a 100% Totalmente de acuerdo.

## A. Factores motivadores

### a. Trabajo en sí mismo

Cuando un trabajo es rutinario y repetitivo el trabajador tiende a sentirse desmotivado, siendo necesario que el mismo sea creativo y emocionante.

**Gráfica 2**  
**Trabajo en sí mismo**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Diciembre 2011**



Fuente: investigación de campo, noviembre 2011.

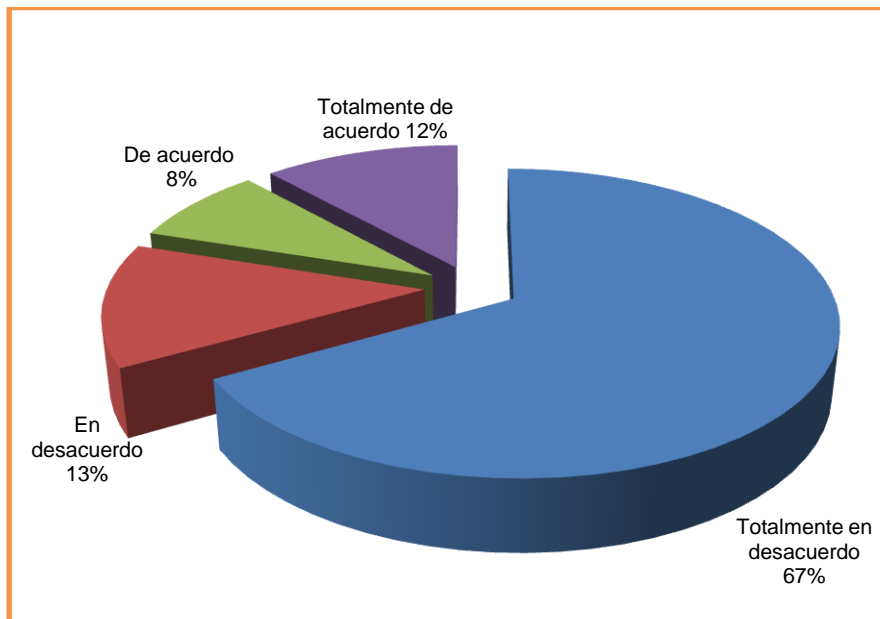
Con base a resultados obtenidos el 65% de los colaboradores manifestaron que el trabajo que realizan es emocionante y satisface sus necesidades básicas, así mismo indicaron que el trabajo está bien organizado; cuentan con suficiente información de sus actividades, y el trabajo está dentro de los parámetros que la empresa requiere; el 35% restante indicó que el trabajo y sus funciones no están bien organizados ni definidas y revelan que su trabajo es aburrido.

Cuando el trabajo es tedioso afecta a la empresa ya que los trabajadores se sienten desmotivados generando con ello deterioro del clima organizacional.

### b. Reconocimiento

El reconocimiento ayuda a los colaboradores a mantener una conducta sobresaliente, al no realizarlo, el desempeño del trabajador empieza a decaer generando malestar, apatía y desentendimiento, provocando con ello que el clima laboral se deteriore.

**Gráfica 3**  
**Reconocimiento del personal**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Diciembre 2011**



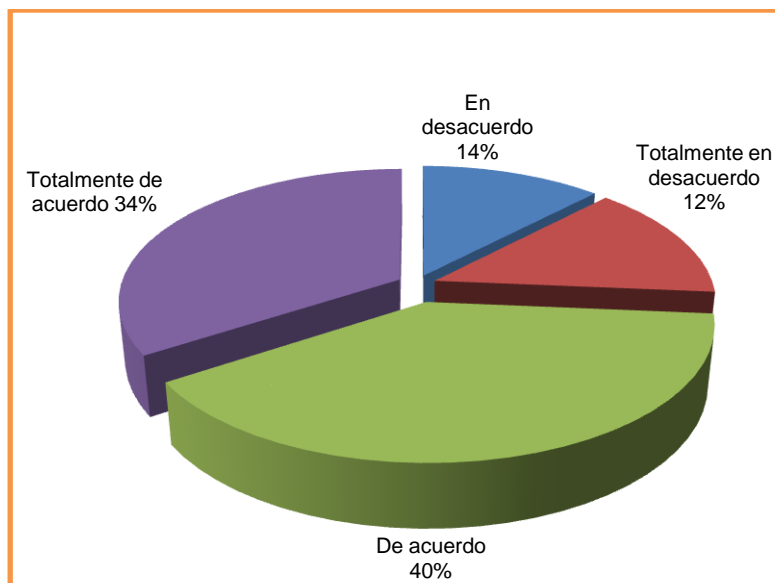
Fuente: investigación de campo, noviembre 2011.

Como se visualiza en la gráfica anterior, el 80% de los colaboradores coinciden que la empresa no reconoce su trabajo, y no cuenta con políticas de promoción y ascenso, y no reciben capacitaciones. El 20% manifiesta que sí, han recibido reconocimiento por un buen desempeño, cuentan con prestaciones adicionales, se aplican las políticas de promoción y ascenso y reciben capacitación constante.

### c. Responsabilidad

Cada persona debe contar con autonomía individual, en el sentido de poder tomar sus propias decisiones, que le permitan sentirse lo suficientemente capaz y responsable para realizar su trabajo. La ausencia de ésta, puede conducir a bajos niveles de desempeño o incluso a la apatía.

**Gráfica 4**  
**Responsabilidad del personal**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Diciembre 2011**



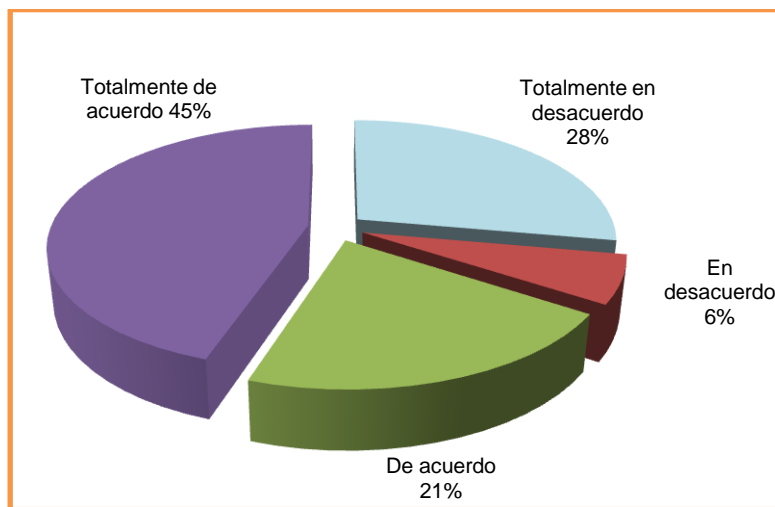
Fuente: investigación de campo, noviembre 2011.

El 74% de los entrevistados manifestaron estar comprometidos con la empresa, ya que son responsables del resultado de su trabajo y de la toma de decisiones propias, haciendo lo correcto, sin ausentarse de sus labores diarias, sintiéndose identificados con la misma y satisfechos con su remuneración, cuentan con libertad para realizar sus actividades cotidianas. No así el 26%, que consideran no estar de acuerdo con las actividades propias de la empresa y no sentirse parte del personal de confianza.

#### d. Crecimiento

Es la adquisición de nuevas características o nuevas habilidades y parte fundamental en el proceso vital del ser humano. Cuando la organización no cuenta con programas de desarrollo, el personal empieza a migrar hacia otras empresas.

**Gráfica 5**  
**Crecimiento del personal**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Diciembre 2011**



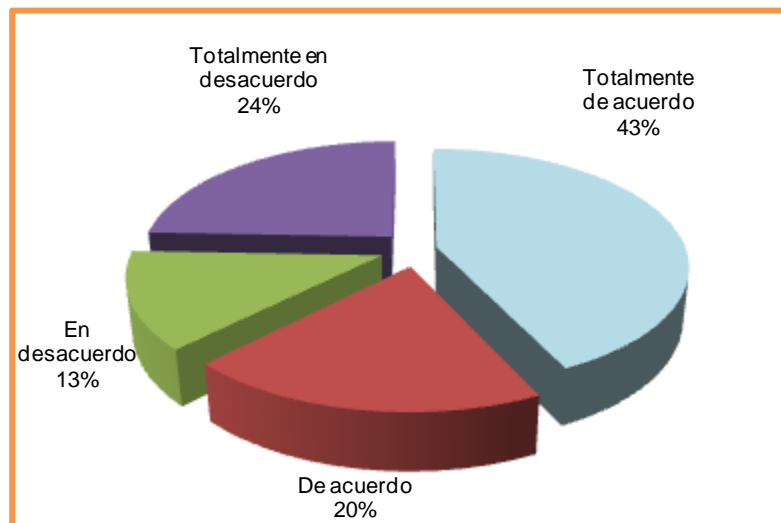
Fuente: investigación de campo, noviembre 2011.

El 66% de los trabajadores están de acuerdo con el crecimiento que han tenido dentro de la empresa, ya que se han desarrollado totalmente, reciben diplomados y cursos que promuevan un mejor desempeño de sus labores, y se encuentran estudiando actualmente en la universidad, el 34% indicó que no se han desarrollado dentro de la empresa ya que los únicos que reciben capacitación son los ejecutivos de venta y el personal de ingeniería y campo, y además de no contar con el tiempo necesario para el estudio, no logran optar a una mejor plaza, ya que de ello dependía el crecimiento que pudieran llegar a obtener dentro de la misma.

### e. Promoción

Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un trabajador a una posición mejor remunerada, con mayor responsabilidad y a nivel más alto dentro de la empresa y, al no existir esta, el personal se siente insatisfecho y piensa en retirarse.

**Gráfica 6**  
**Promoción de los colaboradores**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Diciembre 2011**



Fuente: investigación de campo, noviembre 2011.

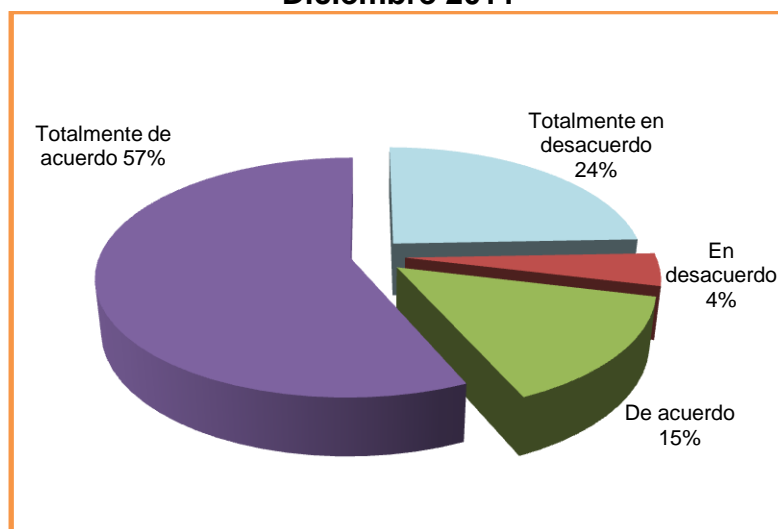
En relación con la promoción, el 63% de los colaboradores manifestaron satisfacción en cuanto a su capacitación y promoción dentro de la empresa, ya que han recibido ascensos por parte de su jefe. Estos han comentado que las promociones se han derivado de renuncias de compañeros o por traslado a otro país. El 37% restante, mostró insatisfacción ya que ni su jefe ni la empresa los ha promovido, ni capacitado, aún mereciéndola por méritos propios.



## f. Logros

Se entiende por logro, todas aquellas situaciones difíciles de conseguir. Son las habilidades que lleva dentro de sí, cada persona.

**Gráfica 7**  
**Logros de los colaboradores**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Diciembre 2011**



Fuente: investigación de campo, noviembre 2011.

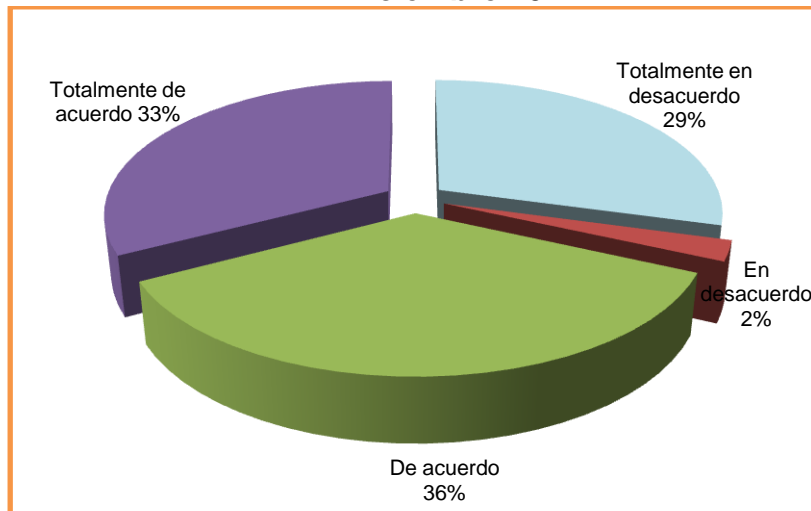
En relación con los logros personales, el 72% de los colaboradores manifestó que ha alcanzado su meta tanto laboral como en la vida. Los colaboradores se sienten triunfadores ya que han dejado de hacer algo por alcanzar su realización personal, realizando un buen trabajo dentro de la empresa. Se proponen metas, afrontando retos con una disposición favorable al éxito y con la mentalidad de buscar siempre una solución para cada problema, lo que ha permitido el desarrollo y la realización del trabajador. El 28% no ha logrado realizarse en ningún campo.

## B. Factores higiénicos

### g. Seguridad e higiene en el trabajo

El cuidado de la seguridad y salud de los colaboradores, es responsabilidad de la empresa. Cuando los trabajadores se encuentran física y mentalmente bien, rinden más en su trabajo, lo cual se refleja en las metas alcanzadas.

**Gráfica 8**  
**Seguridad e higiene en el trabajo**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Diciembre 2011**



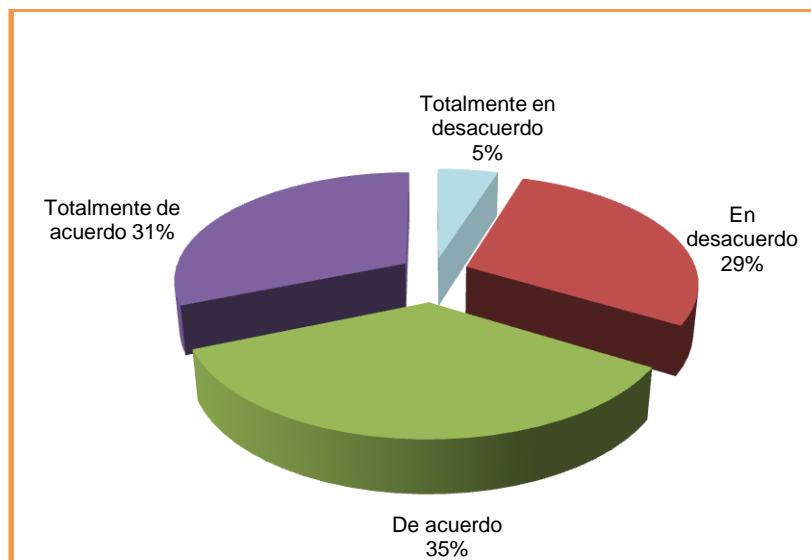
Fuente: investigación de campo, noviembre 2011.

Según los datos recabados, el 69% de los colaboradores indica que las condiciones ambientales, como iluminación, ruido, ventilación, mobiliario y equipo se encuentran en buenas condiciones. El edificio cuenta con señalización y rutas de evacuación, también indican que hasta la fecha no han ocurrido accidentes de trabajo. El 31% de los trabajadores expresa que la empresa no cuenta con un manual de seguridad e higiene, carece de conocimientos para actuar o reaccionar ante una emergencia, como incendio, sismo, etc., tampoco cuenta con conocimientos para proporcionar primeros auxilios.

#### **h. Relación con el jefe**

Una buena comunicación es esencial en el funcionamiento de cualquier organización, ya que de ello depende el intercambio de información.

**Gráfica 9**  
**Relación con el jefe**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Diciembre 2011**



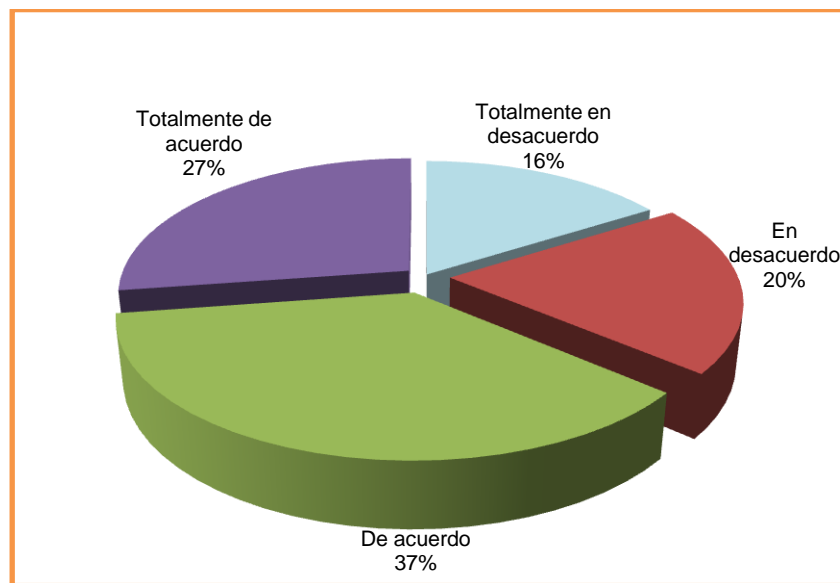
Fuente: investigación de campo, noviembre 2011.

Con base en los resultados de la investigación, el 66% de los colaboradores coincide en que su jefe demuestra los conocimientos de sus funciones, atiende las inquietudes de sus subalternos, los exhorta a seguir haciendo mejor su trabajo y ayuda a trabajar en equipo; fomenta la fluidez de la comunicación organizacional en la transmisión de la información y de las ideas, tanto interna como externamente, mientras que el 34% indica que su jefe no posee el discernimiento necesario para el puesto y la comunicación es deficiente, y que no se fomenta el trabajo en equipo.

### i. Supervisión

La supervisión evita que sucedan errores en el trabajo, teniendo el control de todas las actividades y del personal que las realiza, también provee la facultad para orientar y guiar al equipo de trabajo.

**Gráfica 10**  
**Supervisión del jefe**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Diciembre 2011**



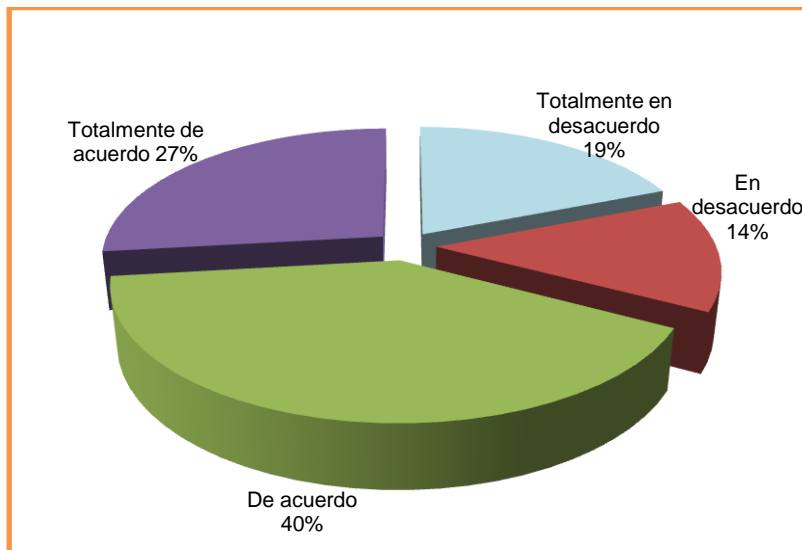
Fuente: investigación de campo, noviembre 2011.

El 64% de los colaboradores coinciden en que sus jefes poseen capacidad para enseñar, guiar, y realizar bien sus actividades, porque está comprometido con los mismos, enseñando cómo realizar mejor sus tareas. Defiende a su equipo de trabajo, apoya o limita la integración, defiende a sus trabajadores de errores no intencionados. El 36% restante manifiesta no estar de acuerdo con la dirección de sus jefes, esto significa que éstos reciben órdenes de más de un jefe, violando así el principio de dirección de la unidad de mando.

### j. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla él mismo: la distribución, ubicación de los espacios, el mobiliario, las herramientas necesarias para la realización de sus actividades, horarios flexibles, etc.

**Gráfica 11**  
**Condiciones de trabajo**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Diciembre 2011**



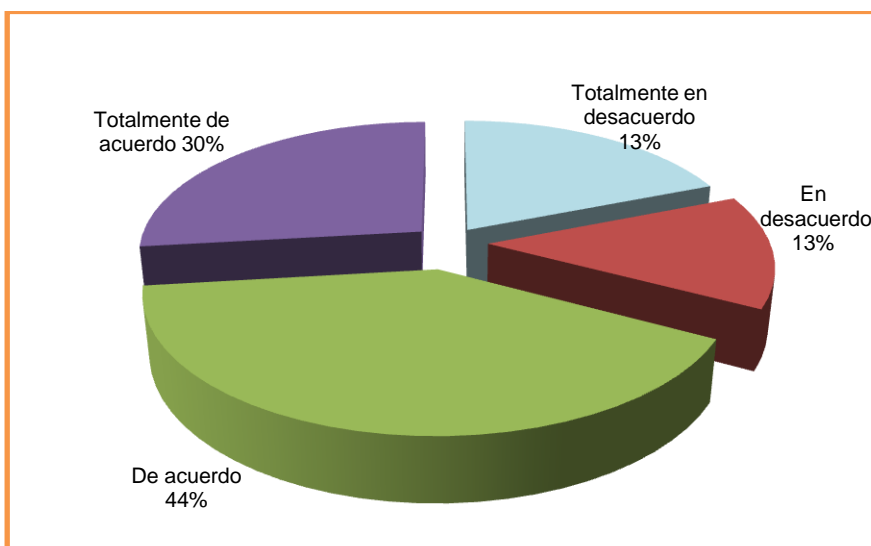
Fuente: investigación de campo, noviembre 2011.

Referente a las condiciones de trabajo, el 67% de los colaboradores indicó estar de acuerdo con las condiciones actuales de su trabajo, ya que éstos disponen de mobiliario y herramientas necesarias para realizarlo, su horario de trabajo es flexible, trabajan en equipo y cuentan con privacidad para sus actividades cotidianas. Ahora bien, el 33% restante dice no estar de acuerdo con las condiciones anteriormente descritas, así como, en realizar sus tareas con los demás compañeros ya que no cuentan con privacidad en su lugar de trabajo, no están de acuerdo en evitar entrar en conflictos y no les gusta trabajar en equipo.

### k. Sueldo

Es el pago por la fuerza de trabajo consumada. Es un elemento atractivo y valorado por las personas y siempre motivará a los trabajadores a mostrar un mejor desempeño en sus actividades.

**Gráfica 12**  
**Sueldo de los colaboradores**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Diciembre 2011**



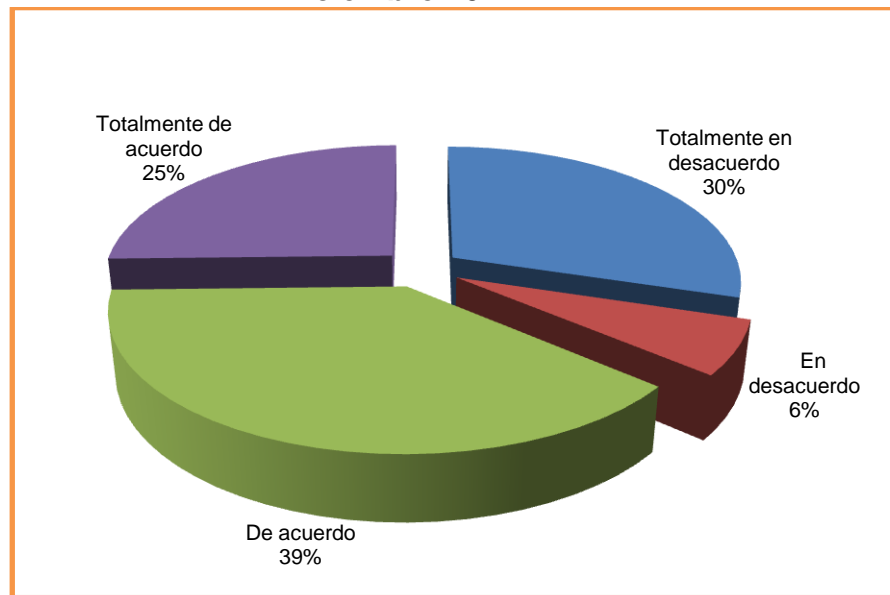
Fuente: investigación de campo, noviembre 2011.

El 74% de los colaboradores opina estar satisfecho por el sueldo que percibe, y que en los últimos tres años han recibido aumento en su salario. El sueldo es mayor que el mínimo y cuentan con beneficios de seguro médico y de vida, el salario es justo y de acuerdo a las actividades realizadas y reciben bonos extra por alcanzar metas propuestas. Por el contrario, el 26% de los colaboradores indica estar insatisfecho con el sueldo, ya que carecen de bonos y/o metas alcanzadas y que la remuneración actual los ha hecho pensar en cambiar de trabajo.

## I. Relación con los compañeros

La relación con los compañeros: el respeto y la colaboración, entre otros, son aspectos muy importantes, ya que dentro de una empresa, la calidad de las relaciones humanas es percibida por los clientes.

**Gráfica 13**  
**Relación con los compañeros**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Diciembre 2011**



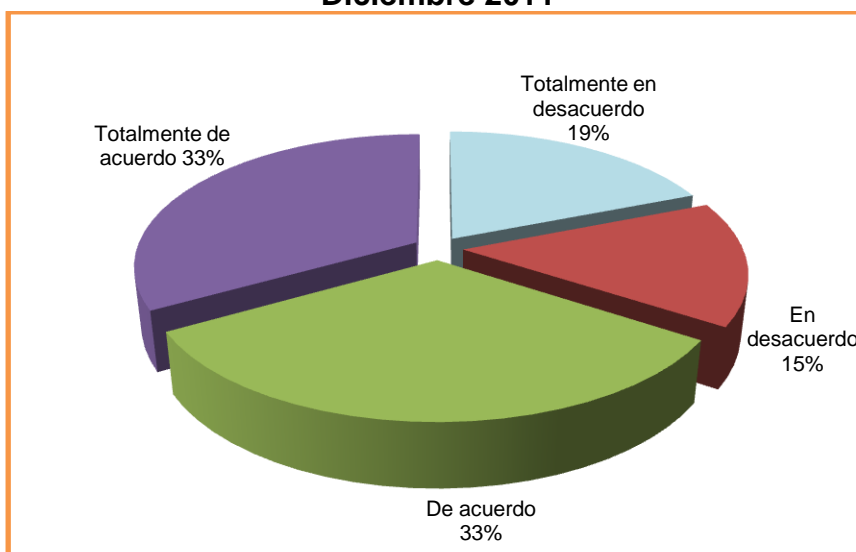
Fuente: investigación de campo, noviembre 2011.

El 64% de los colaboradores manifiesta que guarda buenas relaciones con sus compañeros, se siente parte del equipo de trabajo, logra expresar sus opiniones, mantiene una amistad fuera de la empresa basada en el respeto mutuo. Ellos son parte de la unidad de labores y afirmaron que realizan actividades extra empresariales, logrando con ello la obtención de mejores resultados a través de esfuerzos conjuntos para cumplir con los objetivos. Sin embargo el 36% restante revela que no cuenta con buenas relaciones con sus compañeros, y que no existen actividades de integración: deportivas, sociales, excursiones, etc.

### m. Vida Personal

La familia es la columna vertebral de una sociedad. Las actividades que el ser humano realiza dentro de la misma son muy importantes ya que le permite interactuar y desarrollarse para tener una mejor calidad de vida.

**Gráfica 14**  
**Vida personal de los trabajadores**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Diciembre 2011**



Fuente: investigación de campo, noviembre 2011.

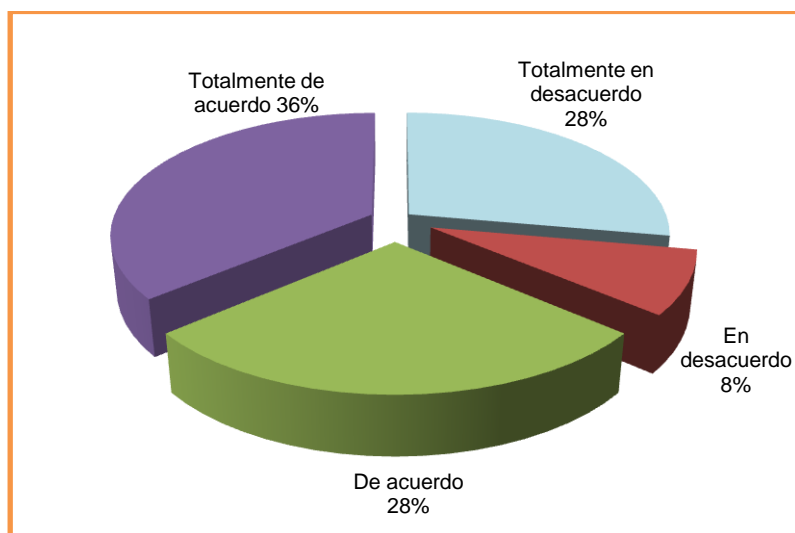
El 66% de los colaboradores cuenta con una buena calidad de vida. Ellos tienen tiempo para compartir con la familia, pues no tienen problemas por el trabajo, se sienten satisfechos con la vida, creen en un ser superior y descansan bien el fin de semana. Los trabajadores poseen una formación profesional universitaria, que les proporciona habilidades y destrezas mejor desarrolladas. No así el 34% de los colaboradores, pues estos indican que no están de acuerdo con lo expuesto anteriormente, ya que a causa del trabajo tienen problemas con sus familias, pues no comparten con ellas.



## n. Política y Administración

La política empresarial supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente, pues debe orientar al personal y definir las conductas que la empresa espera de ellos.

**Gráfica 15**  
**Política y administración de la empresa**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Diciembre 2011**



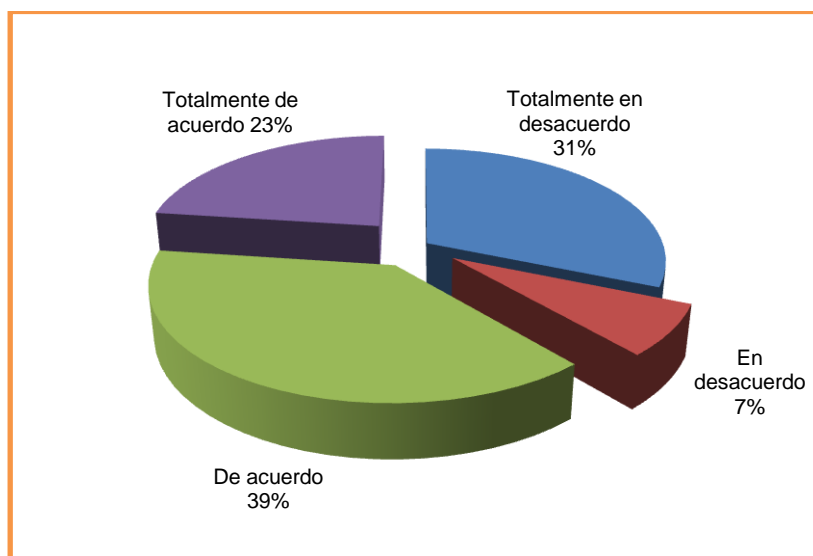
Fuente: investigación de campo, noviembre 2011.

Dentro de las políticas de la empresa, el 66% de los trabajadores reveló que al ingresar a la empresa fue presentado a todo el personal y recibió inducción para su puesto (esto sólo se da en la gerencia de ingeniería y campo y a los ejecutivos de ventas). Además comenta que existe posibilidad de crecimiento dentro de la empresa. El 36% restante, exterioriza que no está de acuerdo con las políticas de la empresa arriba indicadas, ya que no recibió inducción alguna sobre el puesto al ingresar a la empresa. No se cuenta con un manual de organización donde se informe acerca de la estructura, misión, visión, valores, cultura y asuntos relativos al modo esperado de conducirse dentro de la empresa y las funciones de cada puesto se las hacen saber verbalmente.

### **o. Status**

El status simboliza la posición social que cada persona cumple en la sociedad, dada por el nivel patrimonial, ocupación laboral, nivel cultural y educacional, dentro de la estructura social.

**Gráfica 16**  
**Status del personal**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Diciembre 2011**



Fuente: investigación de campo, noviembre 2011.

El 62% de los colaboradores de Ibope posee casa propia y vehículo. Ellos cuentan con una cuenta de ahorro para emergencias, poseen membrecías en revistas y periódicos y son miembros de algún club, son profesionales egresados de la universidad, mientras que el 38% restante evidenció lo contrario: no poseen ningún bien tangible, según lo respondido en la encuesta.

## 2.5 Discusión de resultados

Los resultados obtenidos por medio de la entrevista con el Gerente Financiero Administrativo, se presentan a continuación.

- Referente a la inducción de colaboradores de nuevo ingreso, comenta que no se les facilita un manual de inducción y/o bienvenida, también carecen de manual de descripción de puestos. En relación con el reconocimiento, expresó estar consciente de ello y admitió que no cuenta con un programa de reconocimientos.
- Las normas y políticas de la empresa se rigen a través del código de trabajo ya que Ibope no cuenta con un reglamento interno de trabajo. En relación con las promociones y ascensos del personal, indicó que hay posibilidad de ascender a un mejor puesto siempre y cuando la persona tenga todos los conocimientos y estudios necesarios. Los aspectos considerados para la asignación actual de salarios son: salario mayor al mínimo, bonificación y prestaciones de ley, no se pagan horas extras, no hay indemnización universal así como ventajas económicas y los contratos son indefinidos.
- En cuanto a las actividades de integración y socialización manifestó que únicamente realizan convivios navideños. Así mismo reveló que no se realizan evaluaciones del desempeño y las contrataciones de personal las hacen por medio de outsourcing y la decisión la realiza el jefe de cada área. También comentó que no llevan control de estadísticas de ausentismo ni rotación de personal.
- Comentó que para reconocer al personal se tiene prevista la cantidad de Q. 80,000.00 anuales, de los cuales solo el 30% se llega a ejecutar.

Por lo descrito anteriormente y según resultados del clima organizacional, se considera necesaria la aplicación de un programa de reconocimiento al desempeño, que tenga como objetivo proponer soluciones, que permitan minimizar el desacuerdo en dicha materia, problema que actualmente enfrenta Ibope Time de Guatemala.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA LA EMPRESA IBOPE TIME DE GUATEMALA**

Con base en los resultados del diagnóstico, la causa principal de la insatisfacción de los colaboradores se debe específicamente al factor reconocimiento; por lo cual se propone crear un incentivo, el cual consiste en una bonificación monetaria y no monetaria, sustentada en la calidad del desempeño. Lo anterior se realizará aplicando la evaluación del desempeño de 360 grados. Con ello se proveerá al colaborador la retroalimentación necesaria para tomar las medidas requeridas en la mejora de sus actividades y su comportamiento o ambos dentro de la empresa, y facilitar así a la gerencia, la información asertiva y objetiva para tomar decisiones en el futuro.

Es muy importante asegurar y mejorar continuamente el ambiente laboral con el fin de que los colaboradores se sientan satisfechos y comprometidos en la realización de sus tareas; ya que el recurso humano y su desempeño constituyen la diferencia o ventaja frente a las empresas competidoras.

### **3.1 Objetivos**

El programa está dirigido a apoyar el desarrollo de las funciones de administración de recursos de humanos, en lo referente a medición del desempeño y consolidación de un sistema de reconocimiento, a través de la creación de un incentivo con el propósito de motivar al personal y lograr con ello una mejora en la calidad del servicio que se presta.

#### **3.1.1 Objetivo general**

Reconocer a la buena labor los colaboradores de Ibope Time de Guatemala con recompensas, promociones, aumentos, necesidades de capacitación y cualquier otra aplicación en beneficio de la empresa.

#### **3.1.2 Objetivos específicos**

- a. Diseñar un sistema de reconocimientos para todo el personal, mismo que será otorgado en forma monetaria y otros factores que estimulen la eficiencia, competitividad y productividad para beneficio de la empresa y de ellos mismos.
- b. Persuadir al colaborador para que brinde un mayor esfuerzo en el trabajo en búsqueda de un reconocimiento.
- c. Proporcionar un manual de instrucciones y procedimientos específicos para la implementación de la evaluación del desempeño 360<sup>0</sup>.
- d. Estimular el desempeño que ayude a conservar niveles de motivación satisfactoria, buscando garantizar la calidad de vida en el trabajo, logro, reconocimiento, autoestima y autorrealización, mediante la metodología de 360<sup>0</sup>.

### 3.2 Definición de los límites y alcances del programa

- **Bases y alcances**

Para efectos ejecución del programa de evaluación se tomarán en cuenta a todos los colaboradores de la empresa en mención. Su aplicación debe estar sujeta a la aprobación de la Gerencia. El método de evaluación que será utilizado es el de 360°, metodología que permite que el trabajador sea evaluado por diferentes personas con quienes interactúa en su entorno de trabajo, la cual se llevará a cabo de la siguiente forma: el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el cliente interno o externo del trabajador y la autoevaluación.

<b>Superior jerárquico:</b>	Jefe inmediato superior del evaluado.
<b>Subalterno:</b>	Trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluado.
<b>Colega:</b>	Trabajador que tiene un puesto de nivel similar al que será evaluado, y tiene relación laboral constante con el mismo.
<b>Auto-evaluador:</b>	Trabajador que se evalúa a si mismo.
<b>Cliente:</b>	Persona que tiene relación laboral interna y/o externa constante con el evaluado.

Nota: Los evaluadores tipo subalterno, colega y cliente, tienen la opción de presentarse como anónimos.

- **Límites**

El proceso de evaluación del desempeño, está dirigido a todos los trabajadores que tienen relación laboral de dependencia. Podrán ser evaluados bajo las siguientes modalidades, que varían según su objeto de evaluación:

- ✓ **Desempeño general:** Evaluación general semestral, a la que se someterá a todos los trabajadores que tengan una antigüedad mayor a seis meses.

Los períodos a evaluar comprenden:

De enero a junio, debiendo realizar los procesos en julio.

De julio a diciembre, debiendo realizar los procesos en enero.

- ✓ **Período de prueba:** Evaluación que corresponderá al período comprendido entre la fecha de toma de posesión y los seis meses posteriores.

### 3.2.1 Definición del ámbito de aplicación

El ámbito de aplicación del modelo de evaluación comprenderá las aéreas de: personal técnico, administrativo, de campo y servicios, que constituye la estructura organizacional de Ibope Time de Guatemala, de la siguiente forma:

**Tabla 3**  
**Ámbito de aplicación**  
**Ibope Time de Guatemala**

Nivel 3	Nivel ejecutivo (Mandos medios) <ul style="list-style-type: none"><li>• Asistentes</li><li>• Ejecutivos de Venta</li><li>• Supervisor de Campo</li></ul>
Nivel 2	Nivel técnico administrativo <ul style="list-style-type: none"><li>• Programadores de informática</li><li>• Encargado de facturación</li><li>• Auditor de campo</li><li>• Técnicos de campo y laboratorio</li><li>• Digitadores</li></ul>
Nivel 1	Nivel de apoyo y servicios <ul style="list-style-type: none"><li>• Recepcionista</li><li>• Encuestadores</li><li>• Mensajero Cobrador</li><li>• Agente de seguridad</li><li>• Conserje</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, enero 2012

### **3.3 Contenido de la propuesta**

A continuación se propone la implementación de un sistema de valuación al desempeño para definir estrategias de reconocimientos a los colaboradores, el cual responde a uno de los factores con mayor grado de insatisfacción.

#### **3.3.1 Definición de los factores a evaluar**

Para llevar a cabo esta parte del sistema, es necesario tener claro qué tipos de factores se deben evaluar. Los factores a tomar en cuenta en la evaluación 360<sup>0</sup> son los siguientes:

- a. Calidad y productividad en el trabajo.
- b. Responsabilidad.
- c. Trabajo en equipo.
- d. Iniciativa y creatividad.
- e. Comunicación y relaciones interpersonales.
- f. Orientación a resultados.
- g. Servicio al cliente
- h. Negociación
- i. Cooperación.

Se tomaron en cuenta dichos factores de acuerdo a la razón de ser de la empresa, los cuales facilitarán la toma de decisiones que lleve a la acción pertinente. A continuación se define cada factor a evaluar.



**Tabla 4**  
**Factores y definición**  
**Ibope Time de Guatemala**

<b>Factor a evaluar</b>	<b>Definición</b>
<b>Calidad y productividad en el trabajo</b>	Se refiere a la capacidad que tiene el trabajador para desarrollar, cumplir y mantener eficazmente altos estándares de desempeño, garantizando niveles óptimos de calidad y productividad en los servicios que brinda la empresa, buscando incorporar nuevas tendencias que mejoren el proceso.
<b>Responsabilidad</b>	Se refiere a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, al manejo cuidadoso de los recursos disponibles y a la agilidad y prontitud para satisfacer las necesidades inmediatas.
<b>Trabajo en equipo</b>	Evalúa la disposición del colaborador en integrar, coordinar y cooperar en labores compartidas, en las cuales es importante que participen varias personas, compartiendo los conocimientos y las actividades necesarias, escuchando y colaborando de manera efectiva, para el logro eficaz de los objetivos.
<b>Iniciativa y creatividad</b>	Se refiere a la capacidad que muestra el colaborador para abordar problemas con curiosidad y apertura facilitando la creación, combinación, modificación y aplicación de formas nuevas y diferentes para manejar las oportunidades y retos organizacionales que se presenten.
<b>Comunicación y relaciones interpersonales</b>	Se refiere a la capacidad de desarrollar relaciones y vínculos de comunicación entre funciones y unidades administrativas, promoviendo y apoyando la diversidad, las alianzas estratégicas, las colaboraciones entre los compañeros(as) de trabajo, y superiores para el logro eficaz de los objetivos y para la garantía de mejores servicios.

<b>Orientación a resultados</b>	Se refiere a la capacidad del colaborador para desempeñar el trabajo con base a objetivos y metas institucionales, que estén comprometidos(as) con las estrategias de la empresa, activando y manejando riesgos y prioridades en proyectos con límites de tiempo, adaptándose a condiciones que requieren cambio y flexibilidad.
<b>Servicio al cliente</b>	Determina las necesidades del cliente y encamina las acciones de su unidad a la satisfacción de éstas. Grado en que sus acciones alcanzan la satisfacción del cliente interno y externo.
<b>Negociación</b>	Habilidad de crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.
<b>Cooperación</b>	Se refiere a la demostración de interés por realizar aquellas actividades que ayudan a lograr los objetivos más inmediatos de la Institución.

Fuente: Elaboración propia, enero 2012

### 3.3.2 Ponderación de los factores a evaluar

La ponderación se lleva a cabo asignando a cada uno de los factores un peso relativo según la importancia que se le desee atribuir dentro de la evaluación general, una vez establecido el peso relativo es necesario asignarle una cantidad de puntos, el cual se realizará de la siguiente forma.

**Cuadro 2**  
**Ponderación de factores para personal**  
**Técnico-administrativo**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Enero 2011**

Factor a evaluar	Valor Relativo	Puntos
Calidad y productividad en el trabajo	25%	25
Responsabilidad	20%	20
Trabajo en equipo	15%	15
Iniciativa y creatividad	15%	15
Comunicación y relaciones interpersonales	10%	10
Orientación a resultados	15%	15
<b>Suma</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, enero 2012

**Cuadro 3**  
**Ponderación de factores para personal de atención al cliente**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Enero 2012**

Factor a evaluar	Valor Relativo	Puntos
Calidad y productividad en el trabajo	12%	12
Responsabilidad	12%	12
Trabajo en equipo	12%	12
Iniciativa y creatividad	10%	10
Comunicación y relaciones interpersonales	12%	12
Atención al cliente	20%	20
Negociación	10%	10
Orientación a resultados	12%	12
<b>Suma</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, enero 2012

**Cuadro 4**  
**Ponderación de factores para personal de servicios**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Enero 2012**

Factor a evaluar	Valor Relativo	Puntos
Calidad y productividad en el trabajo	25%	25
Responsabilidad	20%	20
Iniciativa y creatividad	20%	20
Comunicación y relaciones interpersonales	20%	20
Cooperación	15%	15
<b>Suma</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, enero 2012

La ponderación utilizada por cada evaluador será la siguiente:

**Cuadro 5**  
**Ponderación a utilizar por cada evaluador**  
**para personal técnico-administrativo y de servicios**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Enero 2012**

Evaluador	Valor Relativo	Puntos
Superior jerárquico	35%	35
Subalterno	35%	35
Colega	20%	20
Auto-evaluador	10%	10
<b>Suma</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, enero 2012

**Cuadro 6**  
**Ponderación a utilizar por cada evaluador**  
**para personal de atención al cliente**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Enero 2012**

<b>Evaluador</b>	<b>Valor Relativo</b>	<b>Puntos</b>
Superior jerárquico	20%	20
Subalterno	20%	20
Colega	15%	15
Auto-evaluador	10%	10
Cliente	35%	35
<b>Suma</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, enero 2012

### 3.3.3 Asignación de escalas a puestos de trabajo

Las escalas de evaluación contenidas en el punto 1.7.2, se aplicarán a los diferentes niveles jerárquicos y sus respectivas clases de puestos, en la forma siguiente:

**Tabla 5**  
**Asignación de escalas a niveles jerárquicos**  
**Ibope Time de Guatemala**

<b>Niveles</b>	<b>Puestos</b>	<b>360<sup>0</sup></b>	<b>270<sup>0</sup></b>	<b>180<sup>0</sup></b>	<b>90<sup>0</sup></b>
<b>Nivel 3</b>	Asistentes		X		
	Ejecutivos de ventas	X			
	Supervisor de campo	X			
<b>Nivel 2</b>	Programadores de informática		X		
	Encargado de facturación		X		
	Auditor de campo	X			
	Técnicos de campo	X			
	Técnicos de laboratorio		X		
	Digitadores		X		
<b>Nivel 1</b>	Recepcionista		X		
	Encuestadores	X			
	Mensajero/cobrador			X	
	Agente de seguridad			X	
	Conserje				X

Fuente: Elaboración propia, enero 2012

### 3.3.4 Valoración de indicadores

La valoración de los indicadores se deberá hacer con base en los siguientes grados:

**Tabla 6**  
**Valoración de indicadores**  
**Ibope Time de Guatemala**

<b>Criterio</b>	<b>Definición</b>
<b>Siempre (A)</b>	Durante el período el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y niveles establecidos.
<b>Casi siempre (B)</b>	Durante el período el indicador se presenta en forma tal que algunas veces supera los patrones y niveles establecidos
<b>Ocasionalmente (C)</b>	Durante el período el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos, cumple con lo esperado.
<b>Rara vez (D)</b>	Durante el período el indicador se presenta en forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo.
<b>Nunca (E)</b>	Durante el período el indicador no se presenta o su presencia difiere mucho de los niveles y patrones establecidos.

Fuente: Elaboración propia, enero 2012

### 3.3.5 Denominación de resultados

Para efectos de las decisiones que se derivan de la evaluación del desempeño, cada evaluación debe obtener una nota final, es decir una puntuación, por lo que a continuación se propone la siguiente tabla.

**Tabla 7**  
**Índice de desempeño**  
**Ibope Time de Guatemala**

Descripción	Puntos
<p><b>Excelente</b></p> <p>Para aquellos que demuestren logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.</p>	81 a 100
<p><b>Muy bueno</b></p> <p>Cuando los resultados superan lo esperado. Reflejan un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable. La persona demuestra, de forma regular, logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.</p>	61 a 80
<p><b>Bueno</b></p> <p>Se entiende como el esperado para la posición, este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto, refleja un desempeño riguroso, el habitual que aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiadas para el puesto, llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.</p>	51 a 60
<p><b>Regular</b></p> <p>Refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto, en las principales áreas de trabajo, la persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo y mejora.</p>	31 a 50
<p><b>Malo</b></p> <p>Se aplica para aquello cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el trabajo debe mejorar significativamente dentro de un período determinado.</p>	0 a 30

Fuente: Elaboración propia, enero 2012

### 3.3.6 Cómo calificar la evaluación

La máxima puntuación que puede obtenerse por encuesta es de 100 puntos, cada trabajador será evaluado por diferentes grupos, jefes, subordinados, clientes, compañeros y así mismo. Al total de puntos obtenidos por cada evaluador se multiplica por el valor relativo determinado a cada grupo, como se puede observar en la siguiente tabla.

**Cuadro 7**  
**Calificación de la evaluación**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Enero 2012**

<b>Evaluador</b>	<b>Peso relativo</b>	<b>Puntos</b>	<b>Punteo</b>
Superior jerárquico	20%	80	16
Subalterno	20%	73	15
Colega	15%	90	14
Auto-evaluador	10%	98	10
Cliente	35%	79	28
<b>Suma</b>	<b>100%</b>		<b>83</b>

Fuente: Elaboración propia, enero 2012

La calificación cuantitativa para este trabajador es de **83** puntos y cualitativa de **EXCELENTE**.

### 3.3.7 Medidas a implementar según calificaciones obtenidas

**Excelente:** El trabajador obtendrá una bonificación monetaria autorizada por gerencia y tendrá la máxima prioridad para promociones, siempre y cuando cumpla los requisitos establecidos. Se le deberá felicitar por escrito y figurará en los medios informativos de la empresa (Boletín informativo, Memoria de Labores, etc.). Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas.



**Muy Bueno:** El trabajador obtendrá una bonificación monetaria menor a la del sobresaliente, y tendrá prioridad después del sobresaliente para promociones, siempre y cuando cumpla los requisitos establecidos. Se le deberá felicitar por escrito. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas.

**Bueno:** El trabajador obtendrá una bonificación monetaria menor a la de muy bueno, ya que su desempeño es aceptable, es candidato a programas de capacitación para su nivelación y desarrollo, tiene oportunidad para promociones, siempre y cuando cumpla los requisitos establecidos y no existan candidatos catalogados como sobresaliente y muy bueno.

**Regular:** El trabajador necesita mejorar su desempeño, es candidato a participar en programas de capacitación para su nivelación, para lo cual se procederá a asignarle un período de tres meses después de la evaluación para que modifique y/o mejore su desempeño; caso contrario iniciará expediente disciplinario por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

**Malo:** El trabajador no realiza bien su trabajo por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades; se iniciará expediente disciplinario. Se procederá a asignarle un período de tres meses después de la evaluación para que modifique y/o mejore su desempeño; caso contrario se hará carta de despido, por incumplimiento de funciones y responsabilidades.

### **3.3.8 Bonos de reconocimiento según calificación obtenida**

Al finalizar el año, se obtendrá el promedio de las dos evaluaciones realizadas, de no haberse realizado una evaluación a algún colaborador por vacaciones, permisos, licencias, etc., ésta se hará proporcional. Según resultados se podrá conceder la bonificación de la siguiente manera:

**Tabla 8**  
**Bonos de reconocimiento al personal**  
**Ibope Time de Guatemala**

Índice de desempeño	Reconocimiento
<b>Excelente</b>	Bonificación correspondiente a medio salario
<b>Muy bueno</b>	Bonificación correspondiente a la cuarta parte del salario
<b>Bueno</b>	Bonificación de Q. 100.00
<b>Regular</b>	Ver numeral 3.3.7
<b>Malo</b>	Ver numeral 3.3.7

Fuente: Elaboración propia, enero 2012

Asimismo se les podrá hacer entrega de los siguientes reconocimientos, siempre y cuando la gerencia los autorice.

- **Pago del 50% por estudio de un idioma extranjero:** El trabajador que más objetivos, metas y resultados haya logrado durante el período indicado (semestral), será premiado con el pago del 50% de la colegiatura al estudiar un idioma extranjero (de su preferencia).
- **Pago 50% Universidad:** Para los trabajadores que mantengan el índice de desempeño de “muy bueno” a “excelente”.

### **3.3.9 Propuesta de Incentivos no monetarios**

Los incentivos no monetarios que se proponen son los siguientes:

**Tabla 9**  
**Programa de reconocimiento al personal**  
**Incentivos no monetarios**  
**Ibope Time de Guatemala**

<p><b>Reconocimiento público mensual como trabajador distinguido del mes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coordinar con jefes inmediatos, para determinar la forma de examinar, que puede ser mediante una pequeña y sencilla evaluación al desempeño del mes, en la cual se escogerá al trabajador que más objetivos, metas y resultados ha conseguido durante dicho período. Cuando se tenga a la persona seleccionada, reconocerla con un obsequio significativo como pines, trofeos, diplomas, etc. y una tarjeta de agradecimiento por su buen desempeño, así como la publicación de su fotografía, nombre y departamento en la cartelera de la empresa. (Ver en anexos el formato de evaluación del desempeño).</li> <li>b. Bautizar un pasillo o sala, con el nombre del colaborador distinguido, (durante un mes, semestre, año, etc.).</li> <li>c. Otorgar un puesto especial de estacionamiento.</li> </ul>
<p><b>Actividades recreativas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Durante las fiestas de aniversario y convivios navideños realizar actividades deportivas con otras empresas de la misma naturaleza, proveedores, clientes, etc. (en estas actividades pueden participar todos los colaboradores que estén interesados). Promover el evento mediante carteleras, correo electrónico, memorándums. Los trofeos ó medallas, pueden ser patrocinadas por los diferentes participantes.</li> <li>b) Realizar viajes familiares a lo largo del año a instalaciones recreativas, parques de diversiones o similares, pagando una parte el trabajador y otra parte la empresa. "El día de la familia". Mediante esta actividad los</li> </ul>

	<p>colaboradores que deseen asistir con sus familiares pueden pagar una cuota diferente que incluya al número de personas que desea llevar. En estas actividades se pueden proporcionar piñatas, dulces, sorpresas o postres de cortesía por parte de la empresa.</p> <p>c) Realizar una excursión anual únicamente para trabajadores a algún sitio turístico o parque de diversiones, patrocinado por la empresa. Se recomienda que se lleve a cabo en la celebración del día del trabajo, secretaria, perito contador, etc.</p> <p>d) Cuando cumple años un colaborador, es aconsejable, elaborarles una tarjeta de felicitación por parte de la empresa, así como una refacción con todos sus compañeros de trabajo.</p> <p>e) En el día de la Madre y del Padre, se deberá felicitarles con una tarjeta y refacción con todos sus compañeros de trabajo.</p>
--	--

Fuente: elaboración propia, mayo 2012.

### **3.3.10 Frecuencia de la evaluación**

Para definir el incentivo a otorgar por concepto de reconocimiento al desempeño laboral, es necesario evaluar al personal semestralmente y llevar control de estadísticas para asignación de las recompensas anteriormente mencionadas.

### **3.3.11 Responsables de la calificación**

- Recursos Humanos: Es responsable de la planeación, diseño de instrumentos, designación de evaluadores, implementación del proceso, registro y análisis de resultados, asesoría en la retroalimentación y seguimiento de los planes de acción de mejora. La programación de la evaluación deberá ser divulgada a los evaluadores designados, con un mínimo de **8** días de anticipación.

- **Evaluador Designado:** Trabajadores a quienes se designe la responsabilidad de realizar la evaluación y la entrevista de notificación de resultados y retroalimentación al trabajador. Todo evaluador deberá tener como mínimo tres meses de relación laboral con el evaluado y acreditar estudios a nivel medio, a excepción de la autoevaluación, para la cual todo trabajador está calificado. La función de evaluador “Superior Jerárquico” será designada a todo trabajador con personal bajo su dirección. La función de evaluador “Subalterno, colega y cliente” será designada aleatoriamente a trabajadores que tengan esa relación con el evaluado, y la autoevaluación la realizará cada trabajador. Se designará de 1 a 2 evaluadores por cada tipo de evaluador que participará en el proceso.

### **3.3.12 Sistema de distribución de instrumentos**

Recursos Humanos proporcionará con al menos ocho días de anticipación, los instrumentos de evaluación. Los mismos, deberán ser remitidos en la fecha programada, la cual se establecerá conforme al número de evaluaciones designadas y los tiempos de traslado. Asimismo enviará la notificación de resultados a los trabajadores, dentro de los ocho días posteriores al registro de resultados. Los originales de los instrumentos de evaluación y una copia de la notificación de resultado de evaluación del desempeño, deberán ser archivados en el expediente de cada trabajador.

### **3.3.13 Notificación de resultados**

Recursos Humanos entregará al trabajador la “Notificación de Resultados de Evaluación del Desempeño”, (ver formato en anexos) en la que se indicará la puntuación obtenida, por cada evaluador participante. El trabajador deberá firmarla de enterado, para evidenciar que se le dio a conocer su resultado, copia de cuya notificación deberá posteriormente enviar a Recursos Humanos. Si el

trabajador rehusare firmar de enterado, se procederá a notificarle por los medios establecidos y permitidos por la ley.

#### **3.3.14 Mecanismos conciliatorios**

En caso de que el evaluado no esté de acuerdo con la calificación asignada por el evaluador tipo Superior Jerárquico, podrá solicitar revisión por escrito, enviando un memorándum a Recursos Humanos, dentro de los tres días hábiles posteriores a la fecha de notificación de resultados. La Gerencia nombrará una comisión integrada por el jefe del superior jerárquico, un representante de Recursos Humanos y un trabajador designado por el jefe superior del área en que se desempeña el evaluado; dicha comisión procederá a revisar las evidencias que sustentan la evaluación y podrá ratificar o rectificar el resultado.

#### **3.3.15 Retroalimentación**

Durante el proceso de evaluación, el evaluador tipo Superior Jerárquico realizará la evaluación en conjunto con el trabajador, exceptuándose los casos de las evaluaciones de periodo de prueba, analizando y determinando, conforme a evidencias la calificación que corresponda y el nivel de desempeño alcanzado. Durante la evaluación el superior jerárquico deberá retroalimentar al trabajador sobre su desempeño, haciendo hincapié en las fortalezas y áreas de oportunidad de mejora.

Tanto evaluador como trabajador deberán firmar de participación, el instrumento de evaluación, y el trabajador podrá firmar de conformidad si está de acuerdo con el resultado. Si el trabajador rehusare firmar de conformidad podrá precisar los motivos en el espacio correspondiente del instrumento de evaluación, y será necesario que el jefe inmediato del evaluador revise la evaluación y firme dando su visto bueno a la calificación otorgada ratificando o rectificando el resultado.

### 3.3.16 Proceso de concientización para implementación del sistema

Previo a cada una de las fases que comprende el proceso de evaluación del desempeño corresponde a Recursos Humanos realizar charlas o entrevistas específicas con los trabajadores designados para evaluar y brindar retroalimentación a los evaluados, para sensibilizarlos respecto de la importancia de la objetividad en la evaluación y la actitud que deben asumir durante la retroalimentación.

Dentro de los aspectos que el evaluador debe considerar para garantizar un proceso de evaluación eficaz, están los siguientes:

**Tabla 10**  
**Aspectos a considerar en la evaluación**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Enero 2012**

<b>Evaluación</b>	<b>Retroalimentación</b>
Revisar el descriptor de puestos.	Presentar los objetivos de la retroalimentación como opción de desarrollo.
Revisar datos y/o evidencias relacionadas con la productividad.	Tener claridad y sustentación práctica de los comportamientos que se desean cambiar.
Revisar eventos críticos positivos o negativos.	Cuidar el lenguaje corporal y verbal.
Reflexionar sobre los comportamientos Observados durante la evaluación.	Demostrar empatía con los sentimientos: sentir con la persona, sentir lo que la otra persona siente.
Analizar las definiciones de los factores de desempeño.	Evitar que los sentimientos negativos fluyan.
Utilizar el tiempo prudencial para realizar la evaluación.	Ofrecer apoyo en el proceso.
Analizar detenidamente los criterios de Desempeño de cada factor.	Buscar el momento y lugar apropiado.

Fuente: Elaboración propia, enero 2012

La evaluación debe ser divulgada a todos los participantes a través de medios que garanticen efectividad de comunicación, de acuerdo con la cultura organizacional; es decir, por medio de correos internos, cartelera, memorándum, etc.

### 3.3.17 Método e instrumento a utilizar

La evaluación a los colaboradores de Ibope Time de Guatemala, se hará por medio del método de escala gráfica, que es el más utilizado y divulgado de los métodos, así como el más simple.

### 3.3.18 Plan de acción para implementar el sistema de evaluación 360<sup>0</sup>

Para la propuesta anterior, se llevará a cabo un plan de acción que beneficie a todos los colaboradores de la empresa. Las acciones requeridas se muestran en el siguiente cuadro, incluyendo el detalle de los responsables de su realización.

**Tabla 11**  
**Plan de acción del Sistema de evaluación**  
**Ibope Time de Guatemala**

No.	Acción	Responsable	Tiempo
a.	Elaboración del cuestionario	Todas las gerencias	A definir
b.	Validación del cuestionario	Gerente General y R.H.	A definir
c.	Sensibilización del personal	Todas las Gerencias	A definir
d.	Proceso de evaluación	Recursos Humanos	A definir
e.	Retroalimentación y notificación de resultados	Recursos Humanos	A definir
f.	Comparar resultados actuales con los del semestre anterior.	Recursos Humanos	A definir
g.	Realizar seguimientos periódicos de resultados alcanzados.	Todas las Gerencias	Semestral
h.	Establecer acciones para la actualización y redefinición del modelo propuesto.	Todas las Gerencias	Semestral

Fuente: Elaboración propia, enero 2012



### 3.3.19 Costos de implementación del sistema de evaluación 360°

Para poder llevar a cabo el sistema de evaluación es necesario el recurso financiero, para lo cual es importante la elaboración de una estimación presupuestaria y poder cumplir con las funciones del mismo. Para implementación y funcionamiento se presenta el presupuesto para cuarenta y un (41) colaboradores, haciendo la aclaración que los cálculos son estimados, de acuerdo a lo que se considera podría necesitarse. Para los cálculos correspondientes se tomó como base un sueldo promedio de Q. 4,500.00 por lo que el costo estimado de cada hora hombre es de Q. 18.75, y el sueldo promedio de las gerencias es de Q. 13,600, siendo el costo de hora hombre de Q. 56.67. Según información proporcionada por la Gerencia de Recursos Humanos.

**Cuadro 8**  
**Presupuesto de Sistema de evaluación del desempeño**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Enero 2012**

No.	Actividad	Horas	Costo unitario	Costo Total
a.	Elaboración del cuestionario	2	18.75	37.50
b.	164 Fotocopias del cuestionario (4 hojas * 41 colaboradores)		0.25	41.00
c.	Validación del cuestionario	5	56.67	283.35
d.	Sensibilización	4	56.67	226.68
e.	Evaluación (30 min * cuestionario)	10	18.75	187.50
f.	Redacción informes individuales 1 hora c/u por 41 informes	41	18.75	768.75
g.	Entrevista de retroalimentación 30 minutos por individuo, 41 personas	20.5	18.75	384.38
h.	Holguras en el proceso	6	18.75	112.50
i.	Horas hombre jefes de área	10	56.67	566.70
j.	Impresiones informes (2 hojas x 41 a 0.50 c/u).		0.50	41.00
k.	Gastos imprevistos			200.00
	<b>Total (semestral)</b>			<b>Q. 2,849.36</b>
	<b>Gran total (anual)</b>			<b>Q. 5,698.72</b>

Fuente: Elaboración propia, enero 2012

### 3.3.20 Costos para implementar el programa de reconocimiento

En la siguiente tabla, se describen los costos que tendrá la implementación de la propuesta del programa de reconocimiento, tomando como base el sueldo promedio de los cuarenta y un colaboradores, el número de personas tomadas en cuenta para dicho reconocimiento es un estimado de acuerdo a lo que podría darse.

**Cuadro 09**  
**Presupuesto del programa de reconocimiento**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Enero 2012**

No.	Índice de desempeño	No. de colaboradores	Bonificación semestral (unitaria)	Costo total anual
a.	Excelente	9	Q. 2,250.00	Q. 40,500.00
b.	Muy Bueno	8	Q. 1,125.00	Q. 18,000.00
c.	Bueno	13	Q. 100.00	Q. 2,600.00
d.	Regular	6	Capacitación	
e.	Malo	5	Capacitación	
	<b>Total</b>	<b>41</b>		<b>Q. 61,100.00</b>

Fuente: Elaboración propia, enero 2012

A continuación se muestra el presupuesto y el esquema de la programación propuesta para capacitar a los colaboradores.

### 3.3.21 Presupuesto de capacitación

Debido a que en la mayoría de los casos, al realizar un clima organizacional, los elementos que frecuentemente salen a relucir son comunicación, trabajo en

equipo y relaciones humanas, tales son los que se tomaron en cuenta para realizar la propuesta de capacitación.

**Cuadro 10**  
**Presupuesto de propuesta de temas de capacitación**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Enero 2012**

<b>Tema</b>	<b>Horas</b>	<b>Costo por persona</b>	<b>Costo total (11 personas)</b>	<b>Metodología</b>	<b>Facilitador</b>
Comunicación	1	Q. 25.00	Q. 275.00	juegos formativos, resolución de casos	A definir
Trabajo en equipo	1	Q. 25.00	Q. 275.00	juegos formativos, resolución de casos	A definir
Relaciones Humanas	1	Q. 25.00	Q. 275.00	juegos formativos, resolución de casos	A definir
<b>Total</b>			<b>Q. 825.00 x 1 vez al mes x 3 meses</b>		<b>Q. 2,475.00</b>

Fuente: Elaboración propia, enero 2012

Se programa el uso de una hora para cada tema, durante tres meses, si las autoridades así lo desean, el cual tiene un costo de Q. 2,475.00, es importante indicar que se le debe dar seguimiento al colaborador con otras actividades que ellos mismos pueden proponer.

Los costos de capacitación son considerados bajos, siempre y cuando se realicen dentro de las instalaciones de la empresa, y los facilitadores sean los inmediatos superiores y/o personal de recursos humanos.

### 3.3.22 Costos de incentivos no monetarios

Los costos de los incentivos no monetarios se detallan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 11**  
**Presupuesto de incentivos no monetarios**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Enero 2012**

No. DE COLABORADORES	INCENTIVO	COSTO UNITARIO	COSTO SEMESTRAL	COSTO ANUAL
30	Reconocimiento público mensual (incluye refacción y obsequio).	Q 50.00	Q 1,500.00	Q 3,000.00
41	Celebraciones de cumpleaños (incluye tarjeta con logo de la empresa y pastel).	Q 100.00		Q 4,100.00
41	Desayunos mensuales (la empresa no gasta cada trabajador lleva algo).			
41	Excursión anual a parque de diversiones (incluye almuerzo y transporte) Q.80 x persona almuerzo + 1,500 alquiler de transporte.	Q 80.00		Q 4,780.00
41	Canasta navideña para todos los trabajadores	Q 150.00		Q 6,150.00
2	Campeonatos de fútbol o básquetbol (2 veces al año, invitar a clientes y proveedores).	Q 700.00		Q 1,400.00
200	Material POP para reconocimiento de trabajadores (pines, lapiceros, gorras, relojes, tazas, etc.).	Q 5,000.00		Q 5,000.00
1	Celebración día de la Madre y del Padre (incluye tarjeta con logo de la empresa y pastel).	Q 150.00	Padre y Madre (150 X 2)	Q 300.00
13	Uniformes de fútbol. **	Q 150.00		Q 1,950.00
2	Pelotas de fútbol y básquetbol (una de c/u).	Q 150.00		Q 300.00
100	Diseño e impresión de tarjetas de cumpleaños. **	Q 250.00		Q 250.00
	Imprevistos	Q 2,000.00		Q 2,000.00
<b>GRAN TOTAL</b>				<b>Q. 29,230.00</b>

Fuente: elaboración propia, mayo 2012.

\*\*Gastos únicos

### 3.3.23 Costos totales del programa de reconocimiento

A continuación se presenta el presupuesto final consolidado, el cual incluye el presupuesto de evaluación del desempeño, implementación de los programas de reconocimiento y capacitación.

**Cuadro 12**  
**Consolidado de presupuestos de reconocimiento**  
**Ibope Time de Guatemala**  
**Enero 2012**

<b>Presupuestos</b>	<b>Costos totales</b>
Presupuesto sistema de evaluación de desempeño.	Q. 5,698.72
Presupuesto del programa de reconocimiento al colaborador.	Q. 61,100.00
Presupuesto del programa de capacitación a once colaboradores.	Q. 2,475.00
Presupuesto de reconocimiento no monetario	Q. 29,230.00
<b>Total anual</b>	<b>Q. 98,503.72</b>

Fuente: Elaboración propia, enero 2012

Nota: los costos están sujetos a cambios, según disposiciones de la gerencia.

El costo total para implementar la propuesta del programa de reconocimiento al colaborador, asciende a Q. 98,503.72, estimado para cuarenta y un colaboradores, teniendo un costo semestral por trabajador de Q. 2,402.53

Si se decide implementar la propuesta mencionada, pero la gerencia considera que el costo de aplicación es muy elevado, podría reducirse a la mitad, haciéndose una vez al año y no semestral como se propone.

### 3.3.23.1 Proveedores recomendados para capacitación

Si la empresa decide capacitar a los trabajadores con facilitadores expertos, se recomiendan los siguientes:

Empresa	Teléfono	Costo
Aden Professional Bussines School, Europlaza World Business Center, Torre 3, Of. 901, 5ta Ave. 5-55, Zona 14. <a href="http://www.aden.org">www.aden.org</a> , <a href="mailto:guatemala@aden.org">guatemala@aden.org</a>	23824075 al 90	Q. 700.00 por hora a partir de diez personas*
Seminart, Avenida Reforma 6-39 Zona 10, Centro Corporativo Guayacán, Nivel 8 Oficina 802 A, <a href="http://www.seminart.net">www.seminart.net</a> , <a href="mailto:info@seminart.net">info@seminart.net</a>	2423-0810	Q. 800.00 por hora a partir de diez personas*

\*Si el grupo es menor de diez personas, el costo sube a Q. 1,500 por hora.

### 3.3.24 Financiamiento

El recurso económico para financiar la presente propuesta se sugiere obtenerlo del presupuesto autorizado para reconocer al personal el cual no llega a ejecutarse, y solicitar ampliación del presupuesto a gerencia.

### 3.3.25 Justificación de la inversión

La propuesta planteada con anterioridad permitirá mejorar las condiciones de desarrollo de los colaboradores y con ello disminuir el sentimiento de insatisfacción en materia de reconocimiento que actualmente presentan. En adición, la propuesta goza de factibilidad económica pues su costo es menor al presupuesto asignado para reconocimientos el cual la empresa no ejecuta. También aportará beneficios cualitativos, entre los cuales se pueden mencionar:

- Alto compromiso y fidelidad hacia la empresa.
- Fortalecimiento de la estabilidad laboral.
- Integración de trabajadores a los equipos de trabajo.
- Mayor cooperación entre compañeros de trabajo.
- Comunicación eficiente.
- Aceptación de las normas, valores y cultura de la empresa.

Es evidente que para el desarrollo de la empresa el factor humano es indispensable, ya que conforma un grupo de personas que entregan su trabajo, talento y creatividad para el logro de los objetivos. Ellos son los entes pensantes, capaces de observar y proponer mejoras a los procesos, por lo que se debe de considerar que el talento humano es la mejor ventaja competitiva que se tiene dentro de las organizaciones. Es precisamente por ello que se debe invertir en su bienestar, proporcionándoles calidad de vida laboral y ofreciéndoles condiciones adecuadas para alcanzar un nivel excelente de funcionamiento en las actividades y en la armonía de las relaciones entre los mismos. Con ello se les demuestra que la empresa sí se interesa en ellos y en los factores que les puedan beneficiar.

## CONCLUSIONES

1. Se logró establecer que la causa por la cual se presenta apatía y falta de interés de los colaboradores de Ibope Time de Guatemala en el desempeño de sus funciones, se debe principalmente a la falta de reconocimientos e incentivos que mejoren el desempeño laboral y el grado de satisfacción de los colaboradores.
2. Se logró establecer que la empresa no cuenta con programas de motivación que estimulen el eficiente desempeño de los trabajadores, que permitan elevar el grado de satisfacción y poder así maximizar los objetivos organizacionales.
3. Se pudo determinar que los trabajadores carecen de incentivos, tanto económicos como no económicos que compensen el esfuerzo realizado al desempeñar su trabajo, y ayuden a retener, motivar y mejorar la calidad de vida laboral de los mismos.





## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda implementar el programa de motivación propuesto, que se detalla en el capítulo III de este informe, lo que logrará eliminar y/o minimizar los problemas de apatía y falta de interés de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, logrando con ello, mayor satisfacción de los mismos y a la vez contar con personal comprometido, eficaz y capaz de cumplir con las metas y objetivos de la empresa.
2. Ibope Time de Guatemala, debe de aplicar la evaluación del desempeño 360<sup>o</sup>, para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores así como el incentivo a otorgar por desempeñar de manera óptima su trabajo.
3. Para que la problemática planteada en el presente estudio no vuelva a presentarse, es necesario que se practiquen revisiones y actualizaciones periódicas, al modelo propuesto, a fin de adecuarlo a los cambios que en el futuro se presenten.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia. **Desempeño por competencia, Evaluación 360 grados**, Argentina: Editorial Granica, 2002, 475 Páginas
2. Benavidez Pañeda. Raymundo Javier. **Administración**. México, D.F., McGraw-Hill, 2004. 354 páginas.
3. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. 1era impresión traducida al español. Santa Cruz de Bogotá, Colombia., McGraw – Hill, 2002. 475 páginas.
4. Gómez Ceja, Guillermo. **Planeación y Organización de Empresas**. 8va edición, México, D.F., Mc Graw-Hill, 1994. 432 páginas
5. Kinicki Angelo, Kreitner Robert. **Comportamiento Organizacional**. México, D.F., McGraw-Hill, 2003. 469 páginas.
6. Koontz Harold, O'Donnell Cyril, Weihrich Heinz. **Administración**. 8<sup>a</sup>. y 3<sup>a</sup>. ediciones en español, México, D.F., McGraw-Hill, 1987. 756 páginas.
7. Reyes Ponce, Agustín. **Administración Moderna**. Limusa. 1996. México, cuarta edición. 480 páginas.



# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Manual de instrucciones del cuestionario De evaluación del desempeño

#### Introducción

El manual de instrucciones tiene como objetivo, servir de guía al evaluador de manera que éste se asegure de medir en forma objetiva, justa e imparcial, a la persona sujeta a valuación. Dicho manual contiene información respecto del proceso de evaluación, instrumentos a utilizar, formas de calificación, factores a evaluar, el valor o ponderación de las mismas, y otros factores que facilitarán la comprensión y participación de la persona en el modelo de la evaluación 360<sup>0</sup>.

#### Manual de Instrucciones

Cada instrumento consta de seis secciones principales: Cuadro general de instrucciones, cuadro de criterios de evaluación, cuadro de resumen de calificación, cuadro de evaluación global, cuadro de comentarios del evaluador y cuadro de firmas.

1. **Cuadro general:** El objetivo de esta sección es registrar la información general del evaluado, del evaluador y del propósito de la evaluación, la cual servirá para clasificar el instrumento. Ésta se compone de las siguientes áreas:
  - 1.1 **Período de evaluación:** En esta área se indicará, el período que se está evaluando y la fecha de la evaluación.
  - 1.2 **Datos del evaluado:** En esta área se indicarán los datos generales del evaluado, código de trabajador, nombre completo, título del puesto, departamento al que pertenece y la fecha de ingreso a la empresa.

**1.3 Tipo de evaluador:** En esta área se indicará si la persona que llena la evaluación está designado como superior jerárquico, subalterno, colega, auto-evaluador o cliente.

**2. Criterios de evaluación:** Los factores se dividen en criterios de evaluación, que son las descripciones o valores cualitativos que definen el desempeño del trabajador. Por ejemplo, el cuadro que se presenta a continuación, contiene los criterios de Evaluación del factor de conocimiento del trabajo.

<b>Criterio</b>	<b>Definición</b>
<b>Siempre (A)</b>	Siempre supera las expectativas
<b>Casi siempre (B)</b>	Algunas veces supera las expectativas
<b>Ocasionalmente (C)</b>	Cumple con lo esperado
<b>Rara vez (D)</b>	Algunas veces cumple con lo esperado
<b>Nunca (E)</b>	Nunca cumple con lo esperado

**3. Cuadro de resumen de calificación:** En esta sección se hace un resumen de la calificación obtenida en cada uno de los factores y se ubica al trabajador en una calificación que determina cualitativa y cuantitativamente su nivel de desempeño. Se divide en dos áreas:

**3.1 Cuadro de resumen:** Este detalla todos los factores evaluados y tiene una casilla para que el evaluador registre los punteos asignados a cada factor y realice la sumatoria final, registrando el total en la casilla de puntaje total.



### Resumen de factores evaluados

Factores	Puntaje total
Calidad y productividad en el trabajo	
Responsabilidad	
Trabajo en equipo	
Iniciativa y creatividad	
Comunicación y relaciones interpersonales	
Atención al cliente	
Negociación	
Orientación a resultados	
Cooperación	
<b>Total</b>	

**3.2 Índice de desempeño:** En esta área se ubica la calificación final del desempeño del trabajador, y ofrece un criterio cuantitativo y cualitativo. A continuación, se presenta el modelo del cuadro de los criterios.

Índice de desempeño	Ponderación de puntos
<b>Excelente</b>	81 a 100
<b>Muy bueno</b>	61 a 80
<b>Bueno</b>	51 a 60
<b>Regular</b>	31 a 50
<b>Malo</b>	0 a 30

**4. Cuadro de evaluación global o “consolidado”:** El objetivo de esta sección es calificar el desempeño del trabajador. La citada calificación es el resultado de la opinión de cada evaluador y se obtiene el total de cada uno, como se observa en el siguiente cuadro.

## CONSOLIDADO

Evaluador	Valor Relativo	Punteo Total
Superior jerárquico	20%	
Subalterno	20%	
Colega	15%	
Auto-evaluador	10%	
Cliente	35%	
<b>Suma</b>	<b>100%</b>	

- 5. Cuadro de comentarios del evaluador:** En esta sección se le pide al evaluador, que en base al comportamiento observado en el evaluado durante el período de evaluación, emita su opinión sobre aspectos como la compatibilidad del evaluado con su puesto, sus debilidades y fortalezas, preparación para optar a promociones y necesidades de capacitación.
- 6. Cuadro de firmas:** El objeto de esta sección es registrar el nombre y firma de los responsables de la evaluación del desempeño. Esto incluye los datos del evaluador y los del jefe inmediato del evaluador. La firma del jefe inmediato del evaluador, busca registrar la revisión que éste hace sobre la objetividad del evaluador en la calificación del desempeño del trabajador.
- 7. Proceso de evaluación**

Recursos Humanos velará porque los formularios se llenen según el instructivo respectivo. La evaluación deberá ser lo más objetiva posible, tratando de tomar en cuenta el desempeño cotidiano observado durante todo el período que se califica y, sin influenciarse por actuaciones ocasionales, ya sean positivas o negativas, especialmente las más recientes a la fecha de evaluación.

El "evaluador" realizará la evaluación de desempeño a los trabajadores que le sean indicados por Recursos Humanos.

- 7.1 En caso de rotación de puesto:** Se deberá calificar al trabajador con relación a las funciones que desempeña en el momento de la evaluación. En caso de que un trabajador haya sido rotado de un puesto a otro, deberá ser evaluado en el cargo en el que ha estado más tiempo, durante el período a evaluar.
- 7.2 En caso de ausencia por permiso, suspensión o beca:** Si durante el período de evaluación el trabajador se encuentra ausente de su puesto, ya sea por incapacidad, vacaciones, licencia o permisos, el proceso de evaluación deberá realizarse hasta el siguiente período. Para ello, el jefe inmediato deberá justificar el caso en forma escrita, ante la Jefatura del departamento de Recursos Humanos.
- 8. Distribución y manejo de instrumentos:** Recursos Humanos entregará los instrumentos a los evaluadores, en cantidades iguales al número de evaluados designados. Los instrumentos debidamente llenos, deberán ser entregados en la fecha que se estipule en la calendarización, con los resultados de cada calificación correspondiente al período que se evalúa, Recursos Humanos elaborará el informe de resultados, emitirá y distribuirá las notificaciones para dar paso a la retroalimentación. Los originales de los instrumentos de evaluación y las copias firmadas de las notificaciones de resultados de evaluación del desempeño, deberán ser archivados en el expediente de cada trabajador.
- 9. Modificaciones al manual:** Recursos Humanos revisará y propondrá anualmente los cambios y reformas que considere necesarios al sistema

de evaluación del desempeño; estos cambios estarán sujetos a la aprobación de la Gerencia.

**10. Notificación de resultados:** Al trabajador se le hará entrega del memo de notificación, firmado por su jefe inmediato, en el cual se indicará el resultado cuantitativo y cualitativo obtenido. El trabajador deberá firmar de enterado, para evidenciar que se le dio a conocer su resultado.

**11. Cómo comunicar los resultados sin herir sentimientos del evaluado:** El jefe inmediato deberá comunicar al trabajador los resultados de la evaluación. Es importante tomar en cuenta los siguientes consejos y recomendaciones:

- Escuchar e invitar a la participación, procurar iniciar un diálogo que ayude al evaluado a mejorar su desempeño, en la medida de que éste participe en la discusión, es más probable que se descubran las causas de los obstáculos al desempeño y que surjan ideas constructivas para la mejora.
- Expresar su aprecio, el elogio es un poderoso motivador, resulta beneficioso iniciar la sesión de resultados reconociendo lo que el trabajador ha hecho bien, de esta forma se evita que adopte una actitud defensiva y facilita comentar los aspectos del desempeño del puesto que requiera mejora.
- Establecer metas, tratar de enfocar la conversación en el futuro y no en el pasado, es importante que al momento de proporcionar retroalimentación se intente:
  - ✓ Destacar las fortalezas sobre las que el trabajador puede construir, en vez de las debilidades que debe superar.

- ✓ Centrarse en las oportunidades existentes de crecimiento dentro del marco del puesto actual del trabajador.
  - ✓ Limitar los planes de crecimiento a algunos puntos importantes que pudieran lograrse en un lapso razonable.
  - ✓ Establecer planes específicos de acción que definan la forma de lograr cada meta, éstos deberán incluir una lista de contactos, recursos, fechas para seguimiento, etc.
- Brindar seguimiento de forma cotidiana, tratar de calendarizar sesiones breves e informales de retroalimentación periódicamente, para discutir el desempeño de la persona evaluada.

## Anexo 2

**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**



### ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**Objetivo**

El objetivo fundamental de este cuestionario es conocer y evaluar el grado de motivación y satisfacción laboral de los colaboradores, su punto de vista es muy importante para conocer la opinión que existe sobre el funcionamiento de la organización y en base a ello tomar decisiones de mejora. Por favor, conteste con atención y total sinceridad. Las respuestas son **confidenciales**, no hay respuestas buenas ni malas.

**Instrucciones:**

1. Lea con atención cada una de las preguntas que se le formulan, y conteste marcando con una “X”, la respuesta que mejor refleje su pensamiento, según las siguientes opciones:

**Escala de Respuestas**

1. **Totalmente en desacuerdo**
2. **En desacuerdo**
3. **De acuerdo**
4. **Totalmente de acuerdo**

Marque con una X

1	2	3	4

2. Para garantizar esta confidencialidad, por favor **NO ESCRIBA SU NOMBRE NI FIRME** la boleta, ésta información servirá para el mejoramiento de la empresa.

Departamento en el que trabaja: \_\_\_\_\_

No.	Responsabilidad	1	2	3	4
1	Es usted una persona de confianza				
2	Está comprometido con la empresa				
3	Es una persona que hace lo correcto				
4	Se ausenta con frecuencia de su trabajo				
5	Se corrige a usted mismo				

No.	Trabajo en si mismo	1	2	3	4
6	El trabajo en el departamento donde labora está bien organizado				
7	Las funciones y responsabilidades están bien definidas				
8	Su trabajo es emocionante				
9	La empresa brinda información sobre sus actividades a todos los colaboradores				
10	El trabajo que realiza está dentro de los parámetros de la empresa				

No.	Crecimiento	1	2	3	4
11	Cree que puede desarrollarse dentro de la empresa				
12	Se considera apto para tener más responsabilidades				
13	Le gusta asistir a diplomados acerca del giro de la empresa				
14	Seguiría estudiando si tuviera la oportunidad				
15	Estaría dispuesto a estudiar para conseguir un mejor puesto				

No.	Reconocimiento	1	2	3	4
16	Se siente satisfecho por la forma en que la empresa reconoce su trabajo				
17	Se cuenta con prestaciones adicionales a las establecidas por la ley				
18	Recibe capacitación periódicamente para realizar su trabajo				
19	Se aplican las políticas de promoción y ascenso del personal				
20	A menudo considera la oportunidad de cambiarse de empresa				

No.	Promoción	1	2	3	4
21	Le han promovido en la empresa				
22	Se merece una promoción				
23	Se ha capacitado para tener una mejor oportunidad				
24	Su jefe ha sugerido que merece optar a una mejor plaza				
25	Cree que la empresa promueve a sus trabajadores				

No.	Logros	1	2	3	4
26	Ha logrado su meta en la vida				
27	Dentro de la empresa ha llegado hasta donde ha querido				
28	Realiza bien su trabajo				
29	Se considera triunfador				
30	Ha dejado de hacer algo por sus metas				

No.	Seguridad e higiene	1	2	3	4
31	Las condiciones ambientales (iluminación, ventilación, ruido) de trabajo facilitan sus tareas				
32	Ha tenido algún accidente en su trabajo				
33	Conoce las rutas de evacuación y emergencia que existen en la empresa				
34	Sabe cómo reaccionar ante una emergencia (sismo, incendio, primeros auxilios, etc.)				
35	La empresa cuenta con un manual de seguridad e higiene ocupacional				

No.	Relación con el Jefe	1	2	3	4
36	Su jefe demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones				
37	Su jefe atiende las inquietudes de los colaboradores				
38	Su jefe les dice frecuentemente lo que hicieron bien y lo que deben mejorar				
39	Su jefe los anima y motiva, creando un espíritu de trabajo en equipo				
40	Su jefe trata a sus colaboradores con respeto				

No.	Supervisión	1	2	3	4
41	Le cuesta a su jefe convencer a los trabajadores				
42	Su jefe tiene las habilidades profesionales para estar donde está				
43	Su jefe les enseña cómo realizar las tareas				
44	Recibe ordenes de un solo jefe				
45	Su jefe defendería ante otros en la empresa al equipo, si éste cometiera un error no intencionado				

No.	Condiciones de trabajo	1	2	3	4
46	Puede trabajar bien con casi todo el mundo				
47	Cuenta con privacidad para realizar su trabajo				
48	Su horario de trabajo es flexible				
49	Le proporcionan las herramientas necesarias para realizar su trabajo				
50	Le gusta trabajar en equipo				

No.	Sueldo	1	2	3	4
51	Le están pagando por lo que usted sabe				
52	En los últimos 3 años ha recibido aumento de sueldo				
53	Su salario es justo y acorde a sus actividades				
54	Recibe bonos extras por productividad				
55	Su salario actual lo ha hecho pensar en cambiar de trabajo				

No.	Relación con los compañeros	1	2	3	4
56	La relación con los compañeros de trabajo es buena				
57	Se siente parte de un equipo de trabajo				
58	Le resulta fácil expresar sus opiniones en su lugar de trabajo				
59	Mantiene amistad con sus compañeros fuera del trabajo				
60	Existen actividades de integración (deportivas, cumpleaños, excursiones, etc.)				

No.	Vida Personal	1	2	3	4
61	Tiene tiempo para estar con la familia				
62	Tiene problemas familiares por causa de su trabajo				
63	Se siente satisfecho con la vida				
64	Cree usted que existe un Ser Superior				
65	Descansa usted los fines de semana				

No.	Política y Administración	1	2	3	4
66	Recibió inducción cuando ingreso a la empresa				
67	Le evalúan su desempeño periódicamente				
68	Los cambios en la empresa se comunican y explican claramente				
69	Se le ha informado sobre las políticas, normas, misión, visión, valores y objetivos de la empresa				
70	Cuando ingresó a la empresa fue presentado ante todos los trabajadores				



No.	Status	1	2	3	4
71	Vive en casa propia				
72	Tiene vehículo				
73	Tiene una cuenta de ahorro, suficiente para una emergencia				
74	Es miembro de algún club preferencial				
75	Tiene membresía en revistas, prensa, etc.				

Muchas gracias por su colaboración.

### **Anexo 3**

#### **Entrevista a Gerente Financiero Administrativo**

1. ¿La empresa brinda inducción a sus colaboradores de nuevo ingreso?
2. ¿La empresa cuenta con programa de reconocimientos e incentivos?
3. ¿La empresa cuenta con reglamento interno de trabajo?
4. ¿Cómo se asignan los sueldos y contratos de trabajo en la empresa?
5. ¿La empresa cuenta con actividades de integración y socialización?
6. ¿La empresa evalúa al personal periódicamente?
7. ¿La empresa lleva un control de estadísticas de ausentismo y rotación de personal?
8. ¿La empresa tiene previsto un presupuesto para el reconocimiento del personal?

## Anexo 4

<b>ED-001</b>	
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
<b>DIRIGIDA A PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO</b>	
PERÍODO DE EVALUACIÓN: _____	FECHA DE EVALUACIÓN: _____
NOMBRE Y APELLIDO DEL TRABAJADOR: _____	
CÓDIGO: _____	
FECHA DE INGRESO: _____	DEPARTAMENTO: _____
PUESTO: _____	
<b>TIPO DE EVALUADOR:</b>	
SUPERIOR JERÁRQUICO <input type="checkbox"/>	SUBALTERNO <input type="checkbox"/>
AUTOEVALUACIÓN <input type="checkbox"/>	COLEGA <input type="checkbox"/>
<b>PROPÓSITO DE EVALUACIÓN:</b> RECONOCIMIENTO <input type="checkbox"/>	
<b>INSTRUCCIONES:</b> Los siguientes factores permiten evaluar como el trabajador cumplió con las responsabilidades del puesto y las metas asignadas. Lea detenidamente cada criterio de evaluación, con el fin de calificar objetivamente la actuación del trabajador y marque con un X la calificación que corresponda a cada uno, con base a la siguiente escala:	
<b>SIEMPRE = A      CASI SIEMPRE= B      OCACIONALMENTE= C      RARA VEZ= D      NUNCA= E</b>	
Al final de cada factor realice una sumatoria preliminar, la cual deberá trasladar al cuadro de resumen.	

No.	Calidad y productividad en el trabajo	A	B	C	D	E
1	Desarrolla, cumple y mantiene eficazmente las labores encomendadas, para lograr calidad en los servicios.					
2	Se preocupa por el servicio que brinda, hace buenas sugerencias hacia las mejoras del proceso.					
3	Es un(a) gran colaborador(a) con su jefe y compañeros, posee disposición para realizar su trabajo en el tiempo requerido.					
4	Es preciso en la ejecución de su trabajo, su rendimiento es eficaz.					
	<b>Suma 25%</b>					

No.	Responsabilidad	A	B	C	D	E
5	Acepta y cumple con las obligaciones asignadas, procurando un manejo óptimo de los recursos disponibles.					
6	Se anticipa a situaciones y toma acción directa para participar en el esfuerzo común, para resolver problemas					
7	Cumple en un tiempo prudencial con las tareas asignadas					
8	Cuando se presentan imprevistos resuelve prudencialmente la situación, para no interrumpir el servicio.					
	<b>Suma 20 %</b>					

No.	Trabajo en equipo	A	B	C	D	E
9	Tiene mucha facilidad para adaptarse y contribuir al cambio de su equipo de trabajo.					
10	Participa en la transmisión de conocimientos a sus compañeros(as) del área de trabajo.					
11	Posee disposición para asumir funciones adicionales en ausencia de algún(a) integrante de su equipo de trabajo					
12	Tiene disposición para colaborar con otras áreas de trabajo.					
	<b>Suma 15%</b>					

No.	Iniciativa y creatividad	A	B	C	D	E
13	Tiene iniciativa, es dinámico(a), conoce su trabajo					
14	Ejecuta labores adicionales tomando su propia iniciativa					
15	Es muy emprendedor(a) y ofrece sugerencias, aportando ideas para mejorar la calidad del trabajo					
16	Posee capacidad e iniciativa para identificar problemas y aporta soluciones viables a los procesos del área					
	<b>Suma 15%</b>					

No.	Comunicación y relaciones interpersonales	A	B	C	D	E
17	Es amable y amistoso(a) con su grupo de trabajo, tiene muy buena disposición para cumplir órdenes y sugerencias de sus superiores.					
18	Muestra capacidad y actitud para dar y recibir información.					
19	Su conducta es satisfactoria en las relaciones que mantiene con sus superiores y compañeros(as) de trabajo.					
20	Motiva e influye a otros a comunicarse de manera efectiva, promueve la colaboración.					
	<b>Suma 10 %</b>					

No.	Orientación a resultados	A	B	C	D	E
21	Tiene conocimientos apropiados para realizar las tareas propias en el desempeño de su puesto.					
22	Manifiesta una actitud de interés constante por mejorar el desarrollo de sus funciones, así como ampliar sus conocimientos.					
23	Hace aportes valiosos, investiga y experimenta mostrando seguridad en la ejecución de sus labores.					
24	Cumple con los compromisos y deberes procurando alcanzar los objetivos de la Institución.					
	<b>Suma 15 %</b>					

CUADRO DE RESUMEN		
Factor evaluado	Valor Relativo	Puntos
Calidad y productividad en el trabajo	25%	
Responsabilidad	20%	
Trabajo en equipo	15%	
Iniciativa y creatividad	15%	
Comunicación y relaciones interpersonales	10%	
Orientación a resultados	15%	
<b>Suma</b>	<b>100%</b>	

### CONSOLIDADO

Evaluador	Valor Relativo	Punteo Total
Superior jerárquico	35%	
Subalterno	35%	
Colega	20%	
Auto-evaluador	10%	
<b>Suma</b>	<b>100%</b>	

## COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Qué debilidades y fortalezas presenta el trabajador para desempeñar este puesto de manera eficiente?

### Debilidades:

---

---

---

---

### Fortalezas:

---

---

---

---

### Especifique que áreas de capacitación requiere:

---

---

---

---

**Firma Evaluador**

## Anexo 5

<b>ED-002</b>	
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRIGIDA A PERSONAL CON ATENCIÓN A CLIENTES</b>	
PERÍODO DE EVALUACIÓN: _____	FECHA DE EVALUACIÓN: _____
NOMBRE Y APELLIDO DEL TRABAJADOR: _____	
CÓDIGO: _____	
FECHA DE INGRESO: _____	DEPARTAMENTO: _____
PUESTO: _____	
<b>TIPO DE EVALUADOR:</b>	
SUPERIOR JERÁRQUICO <input type="checkbox"/>	SUBALTERNO <input type="checkbox"/>
AUTOEVALUACIÓN <input type="checkbox"/>	COLEGA <input type="checkbox"/>
<b>PROPÓSITO DE EVALUACIÓN:</b> <input type="checkbox"/>	
<b>INSTRUCCIONES:</b> Los siguientes factores permiten evaluar como el trabajador cumplió con las responsabilidades del puesto y las metas asignadas. Lea detenidamente cada criterio de evaluación, con el fin de calificar objetivamente la actuación del trabajador y marque con un X la calificación que corresponda a cada uno, con base a la siguiente escala:	
<b>SIEMPRE = A</b>	<b>CASI SIEMPRE= B</b>
<b>OCACIONALMENTE= C</b>	<b>RARA VEZ= D</b>
<b>NUNCA= E</b>	
Al final de cada factor realice una sumatoria preliminar, la cual deberá trasladar al cuadro de resumen.	

No.	Calidad y productividad en el trabajo	A	B	C	D	E
1	Se preocupa por el servicio que brinda, hace buenas sugerencias hacia las mejoras de los procesos.					
2	Contribuye significativamente a mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios, aprovechando los recursos disponibles para el logro de los objetivos Institucionales					
3	La productividad es adecuada a las metas propuestas y responde a los compromisos con los objetivos de la organización					
4	Aprovecha en forma óptima los recursos humanos, materiales, y equipos de trabajo, para el desarrollo eficiente y eficaz de las tareas asignadas.					
	<b>Suma 12%</b>					

No.	Responsabilidad	A	B	C	D	E
5	Se identifica con la misión de la Institución con entrega y responsabilidad, orientando los intereses y acciones hacia las necesidades y objetivos de la misma.					
6	Se anticipa a situaciones y toma acción directa para participar en el esfuerzo común para resolver problemas.					
7	Acepta y cumple con las obligaciones que se le asignan, cuidando los recursos disponibles, para satisfacer las necesidades inmediatas de la empresa					
8	Cumple en un tiempo prudencial con las tareas asignadas, es consciente de las obligaciones de su labor dando respuestas eficaces a la confianza depositada					
	<b>Suma 12%</b>					

No.	Trabajo en equipo	A	B	C	D	E
9	Tiene gran capacidad para fijar prioridades y administrar eficazmente el tiempo, compartiendo sus conocimientos e incentivando el aprendizaje y el desarrollo empresarial					
10	Tiene capacidad para dirigir, motivar y fomentar la tarea en equipo y dar buen ejemplo tanto por su actitud hacia el trabajo como el trato respetuoso a las personas					
11	Demuestra habilidad y disposición para trabajar en colaboración con otros y se ajusta rápidamente a tipos diferentes de trabajo					
12	Tiene capacidad para dirigir y motivar a su personal, tiene habilidad para enseñar a sus colaboradores					
	<b>Suma 12 %</b>					

No.	Iniciativa y creatividad	A	B	C	D	E
13	Capacidad de innovación para resolver problemas, imprevistos y aprovechar oportunidades					
14	Aporta ideas, soluciones y métodos para el mejoramiento de los sistemas en su área de trabajo					
15	Es enérgico(a) y deseoso(a) de tener las cosas hechas. Planea trabajos futuros con seguridad y efectividad					
16	Genera nuevas ideas que permitan un mejoramiento continuo de la calidad del servicio que se brinda					
	<b>Suma 10 %</b>					



No.	Comunicación y relaciones interpersonales	A	B	C	D	E
17	Demuestra actitud y disposición para relacionarse con sus superiores, compañeros(as) de trabajo y clientes					
18	Sus relaciones con sus compañeros(as) de trabajo contribuyen a mejorar la armonía, aumentar la producción y a participar en el logro de las metas					
19	Motiva e influye a otros(as) a comunicarse de manera efectiva, promueve la colaboración					
20	Apoya el desarrollo de los empleados(as), proporciona retroalimentación constructiva					
	<b>Suma 12 %</b>					

No.	Orientación a resultados	A	B	C	D	E
21	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha evitado conseguir los resultados.					
22	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.					
23	Falta ser más constante en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.					
24	Su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad					
	<b>Suma 12 %</b>					

### CUADRO DE RESUMEN

Factor evaluado	Valor Relativo	Puntos
Calidad y productividad en el trabajo	12%	
Responsabilidad	12%	
Trabajo en equipo	12%	
Iniciativa y creatividad	10%	
Comunicación y relaciones interpersonales	12%	
Atención al cliente	20%	
Negociación	10%	
Orientación a resultados	12%	
<b>Suma</b>	<b>100%</b>	

## CONSOLIDADO

Evaluador	Valor Relativo	Punteo Total
Superior jerárquico	20%	
Subalterno	20%	
Colega	15%	
Auto-evaluador	10%	
Cliente	35%	
<b>Suma</b>	<b>100%</b>	

### COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Qué debilidades y fortalezas presenta para desempeñar este puesto de manera eficiente?

#### Debilidades:

---

---

---

---

#### Fortalezas:

---

---

---

#### Especifique que áreas de capacitación requiere:

---

---

---

Firma Evaluador

## Anexo 6

<b>ED-003</b>	
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRIGIDA A PERSONAL CON ATENCIÓN A CLIENTES</b>	
PERÍODO DE EVALUACIÓN: _____	FECHA DE EVALUACIÓN: _____
NOMBRE Y APELLIDO DEL TRABAJADOR: _____	
CÓDIGO: _____	
FECHA DE INGRESO: _____	DEPARTAMENTO: _____
PUESTO: _____	
<b>TIPO DE EVALUADOR:</b>	CLIENTE <input type="checkbox"/>
<b>PROPÓSITO DE EVALUACIÓN:</b>	RECONOCIMIENTO <input type="checkbox"/>
<b>INSTRUCCIONES:</b> Los siguientes factores permiten evaluar como el trabajador cumplió con las responsabilidades del puesto y las metas asignadas. Lea detenidamente cada criterio de evaluación, con el fin de calificar objetivamente la actuación del trabajador y marque con un X la calificación que corresponda a cada uno, con base a la siguiente escala:	
<b>SIEMPRE = A      CASI SIEMPRE= B      OCACIONALMENTE= C      RARA VEZ= D      NUNCA= E</b>	
Al final de cada factor realice una sumatoria preliminar, la cual deberá trasladar al cuadro de resumen.	

No.	Servicio al cliente	A	B	C	D	E
1	Demuestra actitud de servicio					
2	Anticipa necesidades y expectativas					
3	Da a conocer el beneficio del producto y/o servicio					
4	Se expresa de una forma clara y fácil de entender					
	<b>Suma (10 %)</b>					

No.	Negociación	A	B	C	D	E
5	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.					
6	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.					
7	Al momento de negociar es directo, firme y persuasivo					
8	Demuestra dominio de sí mismo y autocontrol en situaciones difíciles y conflictivas					
	<b>Suma (10 %)</b>					

## CUADRO DE RESUMEN

Factor evaluado	Valor Relativo	Punteo
Atención al cliente	10%	
Negociación	10%	
<b>Suma</b>	<b>20%</b>	

### COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Qué debilidades y fortalezas presenta el trabajador para desempeñar este puesto de manera eficiente?

#### Debilidades:

---

---

---

---

#### Fortalezas:

---

---

---

---

#### Especifique que áreas de capacitación requiere:

---

---

---

---

**Firma Evaluador**

## Anexo 7

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					ED-004				
<b>DIRIGIDA A PERSONAL DE SERVICIOS</b>									
PERÍODO DE EVALUACIÓN: _____			FECHA DE EVALUACIÓN: _____						
NOMBRE Y APELLIDO DEL TRABAJADOR: _____									
					CÓDIGO: _____				
FECHA DE INGRESO: _____			DEPARTAMENTO: _____						
PUESTO: _____									
<b>TIPO DE EVALUADOR:</b>									
		SUPERIOR JERÁRQUICO	<input type="checkbox"/>	SUBALTERNO	<input type="checkbox"/>				
		AUTOEVALUACIÓN	<input type="checkbox"/>	COLEGA	<input type="checkbox"/>				
<b>PROPÓSITO DE EVALUACIÓN:</b>									
			RECONOCIMIENTO	<input type="checkbox"/>					
<b>INSTRUCCIONES:</b> Los siguientes factores permiten evaluar como el trabajador cumplió con las responsabilidades del puesto y las metas asignadas. Lea detenidamente cada criterio de evaluación, con el fin de calificar objetivamente la actuación del trabajador y marque con un X la calificación que corresponda a cada uno, con base a la siguiente escala:									
<b>SIEMPRE = A</b>		<b>CASI SIEMPRE= B</b>		<b>OCACIONALMENTE= C</b>		<b>RARA VEZ= D</b>		<b>NUNCA= E</b>	
Al final de cada factor realice una sumatoria preliminar, la cual deberá trasladar al cuadro de resumen.									

No.	Calidad y productividad en el trabajo	A	B	C	D	E
1	Manifiesta una actitud de interés constante por mejorar el desarrollo de sus funciones así como ampliar la calidad del trabajo que realiza.					
2	Es preciso en la ejecución de su trabajo, su rendimiento es eficaz, se ajusta a las normas y procedimientos establecidos.					
	<b>Suma (25 %)</b>					

No.	Responsabilidad	A	B	C	D	E
3	Acepta y cumple con las obligaciones de sus labores, manejando cuidadosamente los recursos disponibles.					
4	Demuestra agilidad y prontitud para satisfacer las necesidades inmediatas, respondiendo eficazmente a la confianza depositada.					
	<b>Suma (20 %)</b>					

No.	Iniciativa y creatividad	A	B	C	D	E
5	Tiene iniciativa, es dinámico conoce su trabajo. Demuestra creatividad al momento de ejecutar las labores asignadas.					
6	Es muy emprendedor y se anticipa a ofrecer sugerencias para mejorar el trabajo.					
	<b>Suma (20 %)</b>					

No.	Comunicación y relaciones interpersonales	A	B	C	D	E
7	Es amable y amistoso con su grupo de trabajo, tiene muy buena disposición para cumplir órdenes y sugerencias de sus superiores.					
8	Su conducta es satisfactoria, acepta sugerencias o críticas constructivas, para mejorar su trabajo.					
	<b>Suma (20 %)</b>					

No.	Cooperación	A	B	C	D	E
9	Coopera y asiste a otros en toda circunstancia relacionada con las labores propias de su puesto. Se lleva muy bien con la mayor parte de sus compañeros(as) en materia de cooperación					
10	Coopera aún fuera de sus obligaciones. Se anticipa a situaciones y toma acción directa para participar en el esfuerzo común.					
	<b>Suma (15 %)</b>					

### CUADRO DE RESUMEN

Factor evaluado	Valor Relativo	Punteo
Calidad y productividad en el trabajo	25%	
Responsabilidad	20%	
Iniciativa y creatividad	20%	
Comunicación y relaciones interpersonales	20%	
Cooperación	15%	
<b>Suma</b>	<b>100%</b>	

## CONSOLIDADO

Evaluador	Valor Relativo	Punteo Total
Superior jerárquico	35%	
Subalterno	35%	
Colega	20%	
Auto-evaluador	10%	
<b>Suma</b>	<b>100%</b>	

### COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Qué debilidades y fortalezas presenta el trabajador para desempeñar este puesto de manera eficiente?

#### Debilidades:

---

---

---

---

#### Fortalezas:

---

---

---

---

#### Especifique que áreas de capacitación requiere:

---

---

---

---

Firma Evaluador

**Anexo 8**  
**Formato de notificación de desempeño**

Guatemala, \_\_\_\_\_ 2012.

Para: (Nombre del Evaluado)

De: (Nombre del Evaluador)

**ASUNTO: RESULTADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SEMESTRAL DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_.**

Atentamente se le notifica que, de acuerdo con las disposiciones contenidas en el Manual de desempeño de la empresa, fue evaluado su desempeño en el puesto de:

\_\_\_\_\_

Habiendo obtenido una calificación Cuantitativa de \_\_\_\_\_ y Cualitativa de \_\_\_\_\_.

Así mismo, se le hace saber que dispone de tres días contados a partir del día siguiente a la recepción de esta notificación para solicitar revisión de su evaluación, si tuviere alguna inconformidad.

Cordialmente,

Firma de enterado del trabajador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

c.c. Jefe inmediato  
R.H.  
Expediente



**Anexo 9**  
**Formato de notificación de evaluador**

Guatemala, \_\_\_\_\_ 2012.

Señor:  
Puesto:  
Departamento:

Estimado señor: \_\_\_\_\_

Reciba un cordial saludo de Recursos Humanos; el motivo de la presente es para comunicarle que la próxima semana se estará llevando a cabo el proceso de Evaluación del Desempeño.

Usted ha sido seleccionado para formar parte de un grupo evaluador, por lo que solicitamos su presencia el día \_\_\_\_\_ del mes en curso, a las \_\_\_\_\_ horas, para recibir un curso de capacitación sobre el modelo a utilizar. El curso se estará llevando a cabo en el salón \_\_\_\_\_ y será impartido por personal de Recursos Humanos.

Su presencia es muy importante para que el proceso de evaluación se desarrolle de manera exitosa para que los resultados sean de beneficio colectivo.

Agradeciendo de antemano su efectiva colaboración y puntual asistencia.

Cordialmente,

\_\_\_\_\_  
Recursos Humanos