

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

**“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL, PARA
EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CONFITES,
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

ROSA MARÍA CABRERA MARTÍNEZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2,013

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

**“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL, PARA
EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CONFITES,
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS
PRESENTADA ANTE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR
ROSA MARÍA CABRERA MARTÍNEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2,013

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

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Área Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Vicente Freixas Pérez

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 20 de septiembre 2,012

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

Respetable Sr. Decano:

De conformidad con el dictamen No. 45-2012 de fecha catorce de febrero de dos mil doce, procedía asesorar a la estudiante **ROSA MARÍA CABRERA MARTÍNEZ**, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado **“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CONFITES, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

Al respecto, me permito manifestarle que el citado trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la empresa unidad de investigación.

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

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Colegiado No. 1,804
Administrador de empresas



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
SEIS DE MARZO DE DOS MIL TRECE.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 2-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de febrero de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 274-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 8 de noviembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCION LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CONFITES, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante ROSA MARIA CABRERA MARTINEZ, autorizándose su impresión.

Ateentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS** Por iluminar, bendecir y darle sentido a mi vida.
- A MIS PADRES** María Elisa Martínez y Roberto Cabrera por ser mi inspiración, brindarme su apoyo y amor.
- A MIS HERMANOS** Sandra, Brenda, Florida y Julio Roberto por ser parte importante en mi vida.
- A MIS SOBRINOS** Christian, Cristel y Christofer como un ejemplo para su vida.
- A MIS AMIGOS** Erick, Carmencita y Nancy Fabiola por brindarme su amistad sincera.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por haberme dado la oportunidad de formarme como profesional dentro de sus aulas.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	01
1.1.1 Fábrica	01
1.2 Administración	02
1.2.1 Proceso administrativo	02
1.2.1.1 Planeación	03
1.2.1.2 Misión	04
1.2.1.3 Visión	04
1.2.1.4 Programas	04
1.2.1.5 Presupuestos	04
1.2.1.6 Estrategias	05
1.2.1.7 Planificación táctica	05
1.2.2 Dirección	06
1.2.2.1 Supervisión	06
1.2.2.2 Motivación	06
1.3 Satisfacción laboral	09
1.3.1 Actitud	09
1.3.2 Definición de satisfacción laboral	10
1.3.3 Factores de la satisfacción laboral	10
1.3.3.1 Sistema de recompensas justas	11
1.3.3.2 Condiciones favorables de trabajo	11
1.3.3.3 Colegas que brinden apoyo-satisfacción con la supervisión	12
1.3.3.4 Compatibilidad entre la personalidad y el puesto	12
1.3.4 Insatisfacción laboral	13
1.3.5 Diferencia entre motivación y satisfacción	14

Contenido	Página
1.4 Clima organizacional	14
1.4.1 Instrumentos de medición del clima organizacional	15
1.4.2 Factores del clima organizacional	16
1.4.2.1 Liderazgo	17
1.4.2.2 Condiciones de trabajo	18
1.4.2.3 Relaciones interpersonales	19
1.4.2.4 Políticas de la empresa	20
1.4.2.5 Estatus	21
1.4.2.6 Conflictos y negociación	21
1.4.2.7 Carga laboral	23
1.4.2.8 Trabajo en equipo	24
1.4.2.9 Comunicación	25
1.4.2.10 Reconocimiento	26
1.4.2.11 Autorrealización	26
1.5 Metodología para implementar estrategias de satisfacción laboral	26
1.6 Mejora continua	28

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN EMPRESA PRODUCTORA DE CONFITES, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Descripción de la situación actual	30
2.1.1 Antecedentes de la empresa	31
2.1.2 Filosofía empresarial	31
2.1.2.1 Misión	32
2.1.2.2 Visión	32
2.1.2.3 Valores	32
2.1.3 Estructura organizacional	32
2.2 Metodología de la investigación	35

Contenido	Página
2.3 Presentación y Análisis de resultados	40
2.3.2 Factores evaluados en el clima organizacional	42
2.3.3 Análisis y discusión de resultados	57

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CONFITES, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.

3.1 Presentación	60
3.2 Justificación de la propuesta	60
3.3 Metodología	61
3.4 Recursos	62
3.4.1 Recursos humanos	62
3.4.2 Institucionales	62
3.4.3 Mobiliario y equipo	62
3.4.4 Papelería y útiles	63
3.5 Objetivos	63
3.5.1 Objetivo general	63
3.5.2 Objetivos específicos	63
3.6 Contenido de la propuesta	64
3.6.1 Sensibilización y concientización de gerentes	65
3.6.2 Creación de comité para mejorar la satisfacción laboral	65
3.6.2.1 Propósito del comité para mejorar la satisfacción laboral	66
3.6.2.2 Funciones generales del comité para elevar el nivel de satisfacción laboral	66
3.6.3 Formulación y aplicación de estrategias para mejorar la satisfacción laboral	67

Contenido	Página
3.6.3.1 Estrategias para mejorar la satisfacción laboral, para el personal de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala.	68
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia 1. Crear compromiso organizacional y un sentido de pertenencia en los colaboradores de una empresa productora de confites. 	70
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia 2. Impulsar un ambiente de confianza y trabajo en equipo en los colaboradores de una empresa productora de confites. 	86
3.6.4 Evaluación y retroalimentación	102
3.7 Costo de implementación de estrategias para mejorar la satisfacción laboral en la productora de confites.	102
3.8 Financiamiento	103
3.9 Cronograma de implementación de estrategias para mejorar la satisfacción laboral de la productora de confites	104
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFIA	109
ANEXOS	111

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
01.	Proceso administrativo	03
02.	Opiniones distintas de la satisfacción e insatisfacción laboral	09
03.	Factores a evaluar en clima organizacional	17
04.	Metodología para implementar estrategias de satisfacción laboral	27
05.	Fases de la propuesta, para implementar estrategias para mejorar la satisfacción laboral, para el personal de una productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala.	64
06.	Estrategias para mejorar la satisfacción laboral, para el personal de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala y sus programas. Año 2012.	68
07.	Programa general de la propuesta de estrategias para mejorar la satisfacción laboral para el personal de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	69
08.	Boleta de evaluación para elegir al empleado del mes, para el programa de reconocimientos, de una empresa productora de confites ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	72

No.	Título	Página
09.	Diploma al mejor empleado del mes, para el programa de reconocimientos de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	73
10.	Tarjeta de felicitación, para el programa de reconocimientos de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	74
11.	Modelo de medalla de colaborador distinguido, para el programa de reconocimientos de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	76
12.	Modelo de plaqueta por trayectoria de colaborador, para programa de reconocimientos de una empresa productora de confites, Ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	76
13	Plan de acción de programa de reconocimientos para estrategia: Crear compromiso organizacional y un sentido de pertenencia en los Colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la Ciudad de Guatemala. Año 2012.	78
14	Formato de afiche de misión, visión y valores para el programa Difusión de filosofía de la empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	83

No.	Título	Página
15.	Plan de acción de programa: difusión de la filosofía de la empresa para estrategia: Crear compromiso organizacional y un sentido de pertenencia en los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	84
16.	Formato de acta de reuniones, para programa de comunicación de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad Guatemala. Año 2012.	88
17.	Modelo de boletín para programa de comunicación de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	89
18.	Propuesta de boleta de sugerencias para programa de Comunicación de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	90
19.	Plan de acción de programa: creación de canales de comunicación para estrategia: impulsar un ambiente de confianza y trabajo en equipo en una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	91
20.	Taller propuesto de relaciones humanas en el trabajo, para el programa de relaciones interpersonales de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	96

No.	Título	Página
21.	Curso de capacitación desarrollo de habilidades para una dirección efectiva, para el programa de relaciones interpersonales de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	97
22.	Tarjeta de felicitación de cumpleaños, para el programa de relaciones interpersonales de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	98
23.	Cartel informativo de aniversario, para el programa de relaciones interpersonales de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	99
24.	Plan de acción de programa fomentar las relaciones interpersonales para la estrategia: impulsar un ambiente de confianza y trabajo en equipo en una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	100
25.	Cronograma de implementación de estrategias para mejorar la satisfacción laboral, para el personal de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	104

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
01	Nombre de puestos, número de plazas y áreas de la empresa productora de confites, ciudad de Guatemala. Año 2012.	34
02	Índice de satisfacción e insatisfacción laboral para cada factor evaluado en una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	41
03	Cuadro control de tarjetas de felicitación, para el programa de reconocimientos de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	75
04	Costos de implementación de reconocimientos, para una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	80
05	Costos de implementación de programa de difusión de filosofía de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	85
06	Costos de implementación de programa para mejorar la comunicación en una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	93
07	Costo de implementación del programa de relaciones interpersonales para una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	101

No.	Título	Página
08	Costo de implementación de programas para estrategias para mejorar la satisfacción laboral en una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	103

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
01.	Organigrama general, Empresa Productora de Confites Ciudad de Guatemala.	33
02.	Percepción de la supervisión por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	42
03.	Percepción de las condiciones laborales, por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	44
04.	Percepción de las relaciones interpersonales, por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	45
05.	Percepción en políticas de la organización, por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	46
06.	Percepción de estatus por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	48
07.	Percepción de seguridad en el trabajo por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	49

No.	Título	Página
08.	Percepción de conflictos y negociación por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	50
09.	Percepción en carga laboral por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	51
10.	Percepción de trabajo en equipo por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	52
11.	Percepción en comunicación por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	54
12.	Percepción en reconocimientos por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	55
13.	Percepción del crecimiento personal y profesional por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.	56

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral es un tema muy importante en la actualidad dentro de las organizaciones, debido a que el capital humano es lo más valioso que poseen y es deber de éstas, brindar un ambiente armonioso a sus colaboradores, donde se destaque principalmente el valor del recurso humano, porque son éstos los proveedores de conocimientos, esfuerzo y dedicación para que los objetivos y metas se realicen y es el trabajo donde las personas pasan la mayor parte de su vida.

Con base a lo anterior, se desarrolló el tema de tesis titulado “Estrategias para mejorar la satisfacción laboral, para el personal de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala”, el cual pretende brindar un aporte para lograr que el personal de esta organización se sienta satisfecho en su lugar de trabajo y realice efectivamente sus tareas.

El presente trabajo de tesis se compone por tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I, se presenta el marco teórico, haciendo referencia a los temas relacionados a la satisfacción laboral, que son la base para el desarrollo del estudio y soporte de la investigación y propuesta realizada.

Capítulo II, en este capítulo, se abordan, de manera concisa, los antecedentes de la empresa objeto de estudio, así también, se detallan los aspectos del diagnóstico de clima organizacional realizado, como lo es, la metodología aplicada, resultados encontrados y el análisis e interpretación de los mismos.

Capítulo III, se desarrolla la propuesta de estrategias para mejorar la satisfacción laboral, que contiene la estrategia de crear compromiso organizacional y un sentido de pertenencia en los colaboradores de una empresa productora de confites y la estrategia impulsar un ambiente de confianza y trabajo en equipo en los colaboradores cada una con sus respectivos programas que contienen presentación, objetivos, plan de acción, recursos humanos, físicos y financieros, los lineamientos para la evaluación de los programas, costo y un cronograma de implementación.

Finalmente se exponen conclusiones, recomendaciones, anexos y bibliografía consultada para la presente investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

Es una organización social que integra recursos (factores de la producción: recursos naturales, trabajo, capital y capacidad empresarial) con el objeto de administrarlos racionalmente a fin de que, de la óptima mezcla de ellos: produzca, distribuya y/o intercambie bienes o servicios satisfactorios que demandan la sociedad, a cambio de un flujo de dinero que cubra, no sólo sus costos de operación, si no que además le proporcione márgenes de beneficio atractivos que le convenzan de permanecer activo dentro del mercado que opera. (6:111)

Las empresas desempeñan un papel fundamental en servicio y desarrollo de la sociedad; como generadoras de empleo, prestación de servicios, creación y distribución de productos para la satisfacción de las necesidades de las personas.

1.1.1 Fábrica

Se entiende por fábrica aquel lugar que es creado y construido para realizar diferentes tipos de actividades productivas. Una fábrica alberga no sólo a los trabajadores y encargados de llevar a cabo la producción, si no a la maquinaria y equipos que son utilizados para realizar los productos. Esto hace que por lo general las fábricas sean grandes establecimientos que pueden llegar a ocupar grandes porciones de tierra y que se vuelven extremadamente complejas.

La fábrica consta normalmente de dos partes esenciales: aquella que está destinada a la producción, empaquetamiento y despacho de los productos y aquella en la que se asientan las diferentes oficinas administrativas que sirven

para controlar que el proceso de fabricación se realice de acuerdo a lo establecido. En el área de producción suele encontrarse la mayor parte de trabajadores de la fábrica y esta zona está usualmente complementada con máquinas que permiten realizar el proceso productivo mucho más rápido”.

(11: s.p.)

Con base a lo anterior, se puede decir que las fábricas son lugares que contienen distintos elementos que transforman materia prima en productos finales, para la satisfacción de necesidades, siendo el principal elemento, el recurso humano que es el motor de arranque de todas las actividades para que la producción se realice.

1.2 Administración

“La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con efectividad las metas seleccionadas.” (2:8)

Se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas. Consiste además en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones; una buena administración proporciona a la empresa una guía segura para mantenerse y posicionarse en el ambiente en donde se desenvuelve, al contar con los elementos necesarios. Para ello hace uso del proceso administrativo que se describe a continuación:

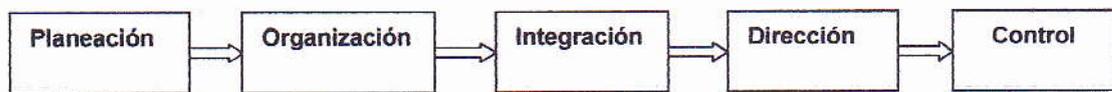
1.2.1 Proceso administrativo

“Es un proceso sistemático de operaciones que se deben de realizar para lograr los resultados esperados con la adecuada utilización de todos los recursos con

que cuenta la organización, sus fases son: planeación organización, dirección, integración y control.

La siguiente gráfica describe lo anteriormente expuesto:

Figura 1
Proceso administrativo



Fuente: Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Pág. 146

El proceso administrativo brinda al administrador todas las directrices necesarias para llevar a cabo una adecuada administración ya que al articular cada una de las fases de manera lógica se logra alcanzar los objetivos organizacionales de manera efectiva” (4:4)

A continuación se define la planeación y la dirección por su importancia en el tema de satisfacción laboral

1.2.1.1 Planeación

“La planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.” (2:143)

Es la determinación del curso de acción que habrá de seguirse, fijando principios que habrán de dirigir y orientar la secuencia de las operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios tiempos y acciones para su realización.

1.2.1.2 Misión

“Representa la razón de la existencia de una organización es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir.

1.2.1.3 Visión

Imagen que la organización tiene de si misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y espacio.

1.2.1.4 Programas

Un esquema en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse, para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes.

1.2.1.5 Presupuestos

Es un esquema, pues, se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente está expresado en términos cuantitativos, es general porque debe establecerse para toda la empresa, Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas de la organización, y es diseñado para un periodo determinado.

1.2.1.6 Estrategia

"Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos, por lo tanto el propósito de las estrategias es determinar y transmitir mediante un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen de la empresa que desea proyectar. Las estrategias no intentan describir con exactitud como la empresa va a lograr sus objetivos o desarrollar su visión, puesto que esta es la tarea de incontables programas de apoyo, importantes y secundarios. Pero ofrece una estructura para orientar el pensamiento y la acción". (4:123)

La estrategia a través de diferentes acciones bien desarrolladas, vuelve competitivas a las empresas que buscan nuevas formas de hacer las cosas y lograr una ventaja competitiva en el mercado en el que se desarrollan.

1.2.1.7 Planificación táctica

Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización. El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro.

"Planeación efectuada en los departamentos. Sus características son:

- Proyecta a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.
 - Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.
 - Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa."
- (2:146)

1.2.2 Dirección

“Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización.

Para dirigir a los subordinados en cualquier nivel de la organización, el administrador necesita comunicar, liderar y motivar. Como no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientación, asistencia en la ejecución, comunicación, motivación en fin todos los procesos por medio de los cuales los administradores procuran influir en sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan los objetivos de la organización.” (2:149) Los administradores deben desarrollar habilidades de liderazgo que les permita ser mejores comunicadores, motivadores para influenciar la conducta de sus colaboradores y se logre alcanzar los objetivos y metas organizacionales. A continuación se definen dos de los cuatro elementos de la dirección, siendo estos la supervisión y la motivación.

1.2.2.1 Supervisión

Consiste en el manejo de los recursos y la solución de problemas relacionados con éstos, significa comunicarse, motivar y desarrollar habilidades.

1.2.2.2 Motivación

“La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. En este sentido incluye factores que

ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. La motivación y el motivar se refieren básicamente al proceso de influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de qué hace que las personas ejecuten determinadas acciones.

La motivación se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinada manera. Motivar a las personas es señalarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen allí. Estar motivado es querer ir a alguna parte por voluntad propia, o bien ser estimulado por cualquier medio disponible para ponerse en marcha intencionalmente y lograr el éxito” (9:3)

Para conocer cómo motivar a las personas, es necesario indagar cuáles son las necesidades que estos tienen y tratar de satisfacerlas a través de estímulos que ayuden a desarrollarse, tanto personal como profesionalmente.

Existen varias teorías de la motivación, pero para efectos de la investigación se considerará la siguiente:

- **Teoría de los dos factores de la motivación**

“La teoría de los dos factores (también llamada teoría de motivación e higiene), fue propuesta por Frederick Herzberg. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien puede determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó en la pregunta sobre qué quiere la gente en su trabajo. Así pidió a las personas que detallaran situaciones en las que se hubieran sentido excepcionalmente bien o mal con su puesto. De estas respuestas clasificadas Herzberg concluyó que la contestación dada por las personas cuando se sentían bien con su trabajo eran significativamente distintas que cuando se sentían mal.

Los factores intrínsecos, como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros, están vinculados con la satisfacción. Los entrevistados que se sentían bien con su trabajo se atribuían a ellos mismos estos factores. En cambio, los encuestados insatisfechos citaban factores extrínsecos, como la supervisión, salario normas de la compañía y condiciones laborales.

Según Herzberg, los datos indican que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto.

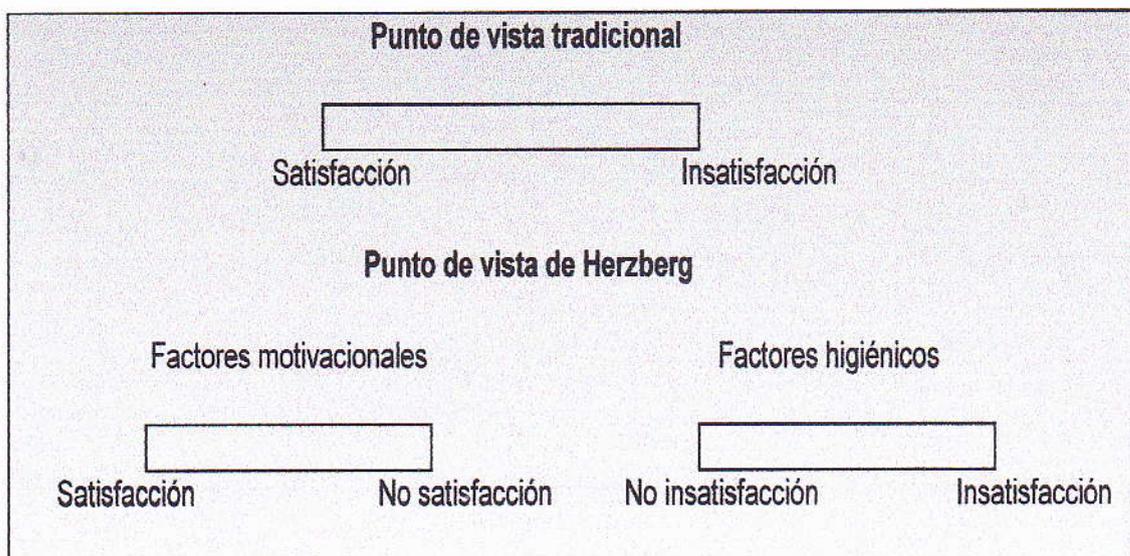
De acuerdo con Herzberg, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Por tanto, los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por fuerza la motivación: aplacarán a los trabajadores en lugar de motivarlos. En consecuencia Herzberg denominó factores de higiene a las condiciones de trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si se quiere motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas". (8:161)

En base a lo anterior, es necesario mencionar que la presencia de los factores higiénicos ayuda a mantener un estado sano y agradable en el trabajo a las personas, pero no precisamente satisfactorio. En cambio los factores motivacionales incitan y provocan en el individuo un interés real en su trabajo,

porque cubre la necesidad de crecimiento y autorrealización, por lo tanto satisfacción laboral.

La figura siguiente muestra la postura tradicional y la postura de la teoría de Herzberg con respecto a la satisfacción e insatisfacción laboral.

Figura 2
Opiniones distintas de la satisfacción y la insatisfacción laboral



Fuente: Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. 10ª. Edición, Editorial Pearson Educación, 2004. Pág.160

1.3 Satisfacción laboral

A continuación se describe el concepto de satisfacción laboral y otros aspectos relacionados a este tema.

1.3.1 Actitud

“La actitud son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de

algo. Las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo y es conveniente tratar de entender cómo se forman esas actitudes, que relación guardan con el comportamiento actual en el puesto y como podrían cambiarse.” (8:12)

1.3.2 Definición de satisfacción laboral

“Es la actitud general de un individuo hacia su trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolló de su propio trabajo.” (8:25)

“Los empleados satisfechos se inclinan más a hablar positivamente de la organización, ayudar a los demás y superar las expectativas normales de su puesto. Asimismo, son más proclives a esforzarse más allá de su deber, pues quieren pagar sus experiencias positivas.”(8:82). De lo anterior radica la importancia de mejorar continuamente el nivel de satisfacción en las organizaciones porque no solo trae beneficios al colaborador sino a la empresa misma, permitiéndole alcanzar sus objetivos organizacionales de una mejor forma, gracias al esfuerzo, compromiso, lealtad y sinergia positiva que trae la existencia de un elevado nivel de satisfacción laboral.

1.3.3 Factores determinantes de la satisfacción laboral

“De acuerdo a los hallazgos, investigación y conocimientos acumulados se considera que los principales factores, organizacionales que determinan la satisfacción laboral según Stephen Robbins son:

- Sistemas de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo

- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

1.3.3.1 Sistema de recompensas justas

En este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción del empleado.

Los resultados de la falta de satisfacción puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

1.3.3.2 Condiciones favorables de trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o

incómodos. La temperatura, la luz el ruido y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, por ejemplo, tener demasiado calor o muy poca luz. Además la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado. Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que se considere que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

1.3.3.3 Colegas que brinden apoyo-satisfacción con la supervisión

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. No es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los estudios en general encuentran que la satisfacción del empleado incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos permitirá una mayor satisfacción.

1.3.3.4 Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).” (7:152)

1.3.4 Insatisfacción laboral

“A veces no se encuentra motivación para seguir trabajando y parece aunque no se sabe expresarlo muy bien, que el trabajo no llena o que no permite realizarse en cuando a lo que se esperaba. Esto se conoce como insatisfacción laboral y puede definirse como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. En realidad expresa en qué medida las características del trabajo no se acomodan a los deseos, aspiraciones o necesidades del trabajador.”(13: s.p)

“Los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras. Por ejemplo más que renunciar se quejan, se insubordinan, roban pertenencias de la organización o eluden parte de sus responsabilidades, según Stephen Robbins hay cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: Constructivas o destructivas y activas o pasivas que se definen a continuación.

Dimensiones constructivas como lealtad y vocear.

- **Vocear.** Trata activa y constructiva de mejorar las condiciones, como al sugerir mejorar, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.
- **Lealtad.** Espera positivamente aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones; por ejemplo, defender a la organización ante la crítica externas y confiar en que la organización y su administración hace lo correcto.” (8:82)

Dimensiones destructiva como salida y negligencia

- **Salida.** Es un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro trabajo o renunciar.
- **Negligencia.** Dejar que las condiciones empeoren, como ausentismo o retardo crónicos, poco empeño o tasa elevada de errores.

1.3.5 Diferencia entre motivación y satisfacción

“Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Se puede decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.” (3:13). La satisfacción es el resultado de una serie de necesidades cubiertas que varían de un individuo a otro dependiendo del entorno en que se encuentre. Para que el individuo experimente satisfacción laboral se necesita que se estimule positivamente y este estímulo es una razón o bien el motivo para realizar mejor el trabajo que le fue encomendado.

1.4 Clima organizacional

“Son las percepciones que los colaboradores tienen de la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral. La cual influirá en el desarrollo de las actividades de la organización.

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los colaboradores, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de las organizaciones y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta” (5:7)

1.4.1 Instrumentos de medición del clima organizacional

“La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicada a los trabajadores de una organización o de algún área de ellas que se quiere medir

Aunque existen distintos instrumentos metodológicos y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir variables de en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales que deben ser explorados y corregidos.

- Encuesta tradicional
- Encuesta en línea
- Focus group

Cualquiera sea la forma mediante la cual se aplique un elemento debe permanecer constante para el éxito del estudio: la confidencialidad, lo cual favorecerá la objetividad. Como en cualquier estudio de esta naturaleza, no todos aquellos invitados a participar lo harán. Aún cuando se manifieste la

importancia del estudio para la empresa y las posibles consecuencias favorables que se deriven de este. Las encuestas deben contar con al menos tres secciones: introducción e instrucciones, datos del participante, cuerpo de la encuesta.

Las preguntas deben ser cerradas. Para facilitar el llenado y agilizar la tabulación de los resultados.

No existe un momento justo para realizar un estudio de clima organizacional, cualquier momento puede ser bueno. Sin embargo es recomendable lo siguiente:

- Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año o con la misma periodicidad.
- Evitar realizarla en momentos que interfiera con otras circunstancias que puede alterar el resultado.
- Evitar realizarla después de crisis o eventos problemáticos.” (5:11)

Para saber las percepciones que tienen los colaboradores de una empresa, es necesario realizar un diagnóstico de clima organizacional, de esta forma los directivos de una empresa tendrán claro los factores que ocasionan actitudes negativas, que dan paso a que no exista un ambiente laboral armonioso y es responsabilidad de la dirección crear estrategias que permitan mejorar continuamente el ambiente laboral.

1.4.2 Factores del clima organizacional

A continuación se detallan los factores a considerar en la investigación:

Figura 3
Factores a evaluar en clima organizacional

Factores higiénicos	Factores motivacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Condiciones de trabajo • Relaciones interpersonales • Políticas de la organización • Estatus • Conflictos y negociación • Carga laboral • Trabajo en equipo • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento • Crecimiento profesional y personal

Fuente: elaboración propia, año 2.012

1.4.2.1 Liderazgo

“Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas, la base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Cómo estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo solo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo, no todos los líderes son jefes ni para el caso, todos los jefes son líderes. El que una organización confiera derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo. El liderazgo informal (es decir, la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo.

Para que las organizaciones sean eficaces, requieren de liderazgo gerencial sólidos. En el mundo dinámico actual se requiere que los líderes pongan en tela de juicio el estado de las cosas, creen visiones del futuro e inspiren a los miembros de las organizaciones para que se materialicen. También se necesita que los gerentes formulen planes detallados, que formen estructuras organizacionales eficientes y que supervisen las operaciones". (8:314). El liderazgo es influencia, servicio, alientan a otros a desarrollar su talento, los líderes son gente con alta energía y la transmiten.

1.4.2.2 Condiciones de trabajo

"En el ámbito de la seguridad laboral, la referencia a las condiciones de trabajo se efectúa con la consideración de que el empresario debe controlar tales condiciones para que no supongan una amenaza para la seguridad y la salud del trabajador y, al mismo tiempo, se alcance una calidad de trabajo. En este sentido, se trata de aquellas características del trabajo que pueden influir significativamente en la generación de riesgos laborales. Se incluye en ellas:

a) Condiciones de seguridad

- Características generales de los locales (espacios, pasillos, suelos, escaleras, etc.)
- Instalaciones (eléctrica, de gases, de vapor etc.)
- Equipos de trabajo (máquinas, herramientas, aparatos presión de elevación, de manutención, etc.)
- Almacenamiento y manipulación de cargas u otros objetos, de elevación, de manutención, etc.)
- Existencia o utilización de materiales o productos inflamables.
- Existencia o utilización de productos químicos peligrosos en general

b) Condiciones ambientales

- Exposición a agentes físicos (ruido, vibraciones, radiaciones ionizantes, radiación ultravioleta, radiación infrarroja, microondas, ondas de radio, láser, campos electromagnéticos)
- Exposición a agentes químicos y ventilación industrial
- Exposición a agentes biológicos
- Calor y frío
- Climatización y ventilación general, calidad de aire
- Iluminación

En la medida en que estas condiciones de trabajo puedan ser origen de daños para la salud, incluidas las lesiones (es decir, accidentes, patologías o enfermedades), o influyan significativamente en la magnitud de los riesgos, se las suele denominar factores de riesgo o también peligros, situaciones, actividades, condiciones, peligrosas.” (13:s.p). Es importante que las organizaciones ofrezcan a sus empleados condiciones seguras y saludables en el trabajo y que las mejoren continuamente para reducir los riesgos que algunas tareas contienen, al no mejorarlas producen insatisfacción laboral.

1.4.2.3 Relaciones interpersonales

“Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas, en ellas intervienen: la habilidad para comunicarse efectivamente, al escuchar, la solución de conflictos, lo cual es fundamental para el trabajo en equipo, es decir la serie de estrategias y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr objetivos propuestos.” (3:23)

La educación emocional puede facilitar actitudes positivas ante la vida, que permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen actitudes para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. La intención es promover el bienestar social. Las relaciones interpersonales armoniosas producen en los que las experimentan una mejor salud emocional y física, es por eso importante fomentarlas y practicarlas para alcanzar mejores acuerdos y objetivos.

1.4.2.4 Políticas de la empresa

Para realizar la investigación se tomaran en cuenta políticas de la empresa como capacitación, participación en la toma de decisiones y evaluación de desempeño

a) Capacitación

“Es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. Su propósito es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos.” (1:306)

b) Participación en toma decisiones

“Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. Es

muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del desarrollo organizacional.” (14:s.p)

La participación es la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleado.

c) evaluación de desempeño

“Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio par resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y calidad de vida en las organizaciones.” (1:198)

1.4.2.5 Estatus

“Es la posición definida por la sociedad o rango que los demás dan a los grupos o sus miembros. El estatus es un factor importante para entender el comportamiento de las personas porque es un motivador notable y tiene hondas consecuencias conductuales cuando los individuos perciben una disparidad entre lo que les parece que deben ser su estatus y la impresión que él tienen los demás. “(8:232)

1.4.2.6 Conflictos y negociación

A continuación se describen los conceptos de conflictos y negociación:

a) Conflicto

“Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va afectar algo que le interesa” (7:396)

“Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos; por tanto, las diferencias de objetivos y de intereses siempre producen alguna especie de conflicto. El conflicto, inherente a la vida de cada individuo, forma parte inevitable de la naturaleza humana y constituye el lado opuesto de la cooperación y la colaboración. La palabra conflicto está ligada al desacuerdo, la discordia, la divergencia, la discrepancia, la controversia o el antagonismo. Para que exista el conflicto, además de la diferencia de objetivos e intereses, debe haber interferencia deliberada de una de las partes involucradas. El conflicto existe cuando una de las partes (sea individuo o grupo) intenta alcanzar objetivos ligados con los de otra parte, la cual interfiere la búsqueda de esos objetivos. La interferencia puede ser activa (obstáculos, bloqueos e impedimentos) o pasiva (omisión). Así el conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o divergencia: constituye una interferencia activa o pasiva pero deliberada para imponer un bloqueo sobre la tentativa de la otra parte por alcanzar sus objetivos. El conflicto puede surgir en las relaciones entre dos o más partes, entre personas o entre grupos y organizaciones. También se puede presentar entre más de dos partes al mismo tiempo.” (8:396)

a) Negociación

Es un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes y servicios y tratan de acordar una tasa de cambio entre ellos. (8:408).

La negociación es un esfuerzo de interacción que se realiza a fin de generar beneficios. Es un proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y/o colectivas,

procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.

1.4.2.7 Carga laboral

“La carga laboral o carga de trabajo se define como el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral.

El trabajo supone consumir energía, física y mental. Trabajar supone un esfuerzo que resulta necesario conocer para poder valorar las consecuencias del mismo sobre la salud del que lo realiza y sobre la eficacia del trabajo que desempeña. Tradicionalmente este “esfuerzo” se identifica casi exclusivamente con una actividad física o muscular. Pero hoy se sabe que cada día son más las actividades pesadas encomendadas a las máquinas y aparecen nuevos factores de riesgo ligados a la complejidad de la tarea, la aceleración del ritmo de trabajo, la necesidad a tareas diferentes, etc.

Por lo tanto la Carga de trabajo es el conjunto de requerimientos físicos y mentales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral. Por lo que surge su clasificación por tipo de trabajo:

Carga física de trabajo: Se define como el conjunto de requerimientos físicos a los que se ve sometida la persona a lo largo de su jornada laboral.

Carga mental de trabajo: es el nivel de actividad mental necesaria para desarrollar el trabajo y los factores que inciden en la carga mental son: la cantidad de información que se recibe, complejidad de la respuesta que se exige, el tiempo en que se ha de responder y las capacidades individuales.” (10: s.p)

1.4.2.8 Trabajo en equipo

“Grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.” (8:258)

“El equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. El resultado de sus esfuerzos individuales es un nivel de desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales. La gerencia busca esa sinergia positiva que permitirá a sus organizaciones incrementar el desempeño. El uso extensivo de los equipos crea el potencial para que una organización genere mayores resultados. El simple hecho de llamar equipo a un grupo no incrementa automáticamente su desempeño, los equipos exitosos o de alto desempeño comparten ciertas características comunes. Si la gerencia espera obtener incrementos en el desempeño organizacional mediante el uso de los equipos, necesitará asegurarse de que sus equipos posean estas características.” (7:286)

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas. Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

1.4.2.9 Comunicación

Es la transferencia y comprensión de significados. La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emociones e información.

La comunicación sirve para controlar, de varias maneras, la conducta de los miembros de una organización tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan. La comunicación fomenta la motivación al aclarar, a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y que puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente principal de trato social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

La última función de la comunicación es la que facilita la toma de decisiones ofrece la información que individuos y grupos necesitan para la toma de decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Ninguna de estas funciones ha de considerarse más importante que las otras. Para que los grupos tengan un buen desempeño, deben ofrecer estímulos para trabajar, medios para la expresión de emociones y opciones de toma de decisiones. Se puede dar por sentado que casi todo acto de comunicación que tiene lugar en un grupo u organización realiza una o más de estas cuatro funciones." (8:284) La comunicación es traslado de información entre individuos

o bien para que se de es importante que exista un emisor y un receptor. Es la base para llegar acuerdos y evitar errores.

1.4.2.10 Reconocimiento

“El reconocimiento se define como una herramienta, la cual trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización, el aplicar el reconocimiento formal e informal ocasiona que se reduzcan los costos laborales como: el ausentismo y la baja productividad, es seguro que aumente el compromiso del personal y se convierta en una sólida y sostenible ventaja competitiva” (3:24) Las personas prestan sus servicios en una empresa, lo hacen porque esperan recibir a cambio una retribución es decir, que el compromiso de las personas depende del grado de reciprocidad que perciben por el esfuerzo realizado. Si el reconocimiento cubre las expectativas del colaborador, éste responderá con un mayor compromiso en su trabajo

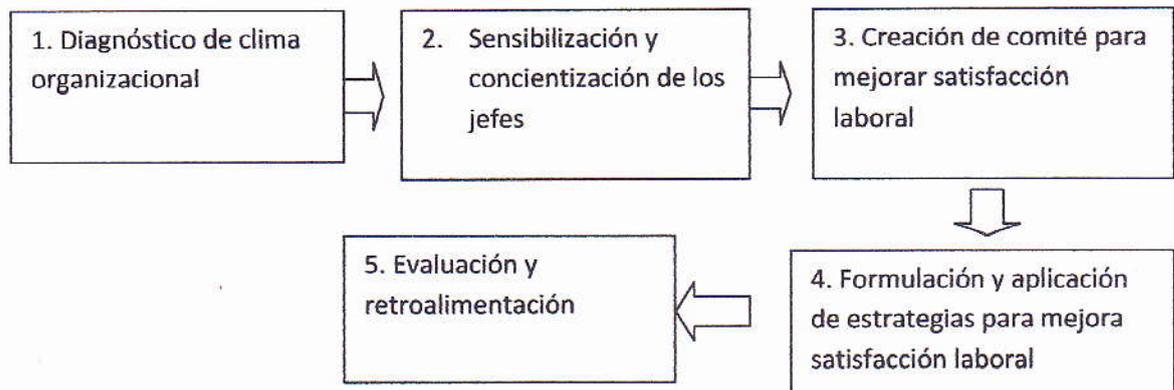
1.4.2.11 Autorrealización

“Se refiere al desarrollo armonioso de todas las capacidades, destrezas y potencial del ser humano”. (3:24) El crecimiento tanto profesional, como personal es un aspecto que los directivos de una empresa deben motivar para que los colaboradores logren obtener nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y estos a su vez logren ser más efectivos en su puesto de trabajo y en lo personal.

1.5 Metodología para implementar estrategias de satisfacción laboral

A continuación, se describe el proceso a seguir para la implementación de estrategias de satisfacción laboral:

Figura 4
Metodología para implementar estrategias de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia adaptado con base a Tesis Estrategias motivacionales para los empleados del área de producción de una empresa industrial orientada al sector de la construcción, ubicada en la ciudad capital. Chavarria Jenny Analís, Usac-2011, pág.16.

1. Diagnóstico del clima organizacional.

Se refiere a la realización de un estudio de clima organizacional para establecer los factores que afectan la satisfacción laboral de los colaboradores.

2. Sensibilización y concientización

La segunda fase está orientada a sensibilizar y concienciar a los jefes de la empresa analizada sobre la importancia de utilizar estrategias de satisfacción laboral y el impacto positivo que puede tener la empresa en la consecución de sus logros.

3. Creación del comité de motivación

Organizar un equipo de trabajo que se encargue de coordinar, aplicar y evaluar estrategias de satisfacción laboral.

4. Formulación y aplicación de estrategias para mejorar la satisfacción laboral.

Aplicar acciones que permitan incrementar el nivel satisfacción laboral.

5. Evaluación y retroalimentación

Consiste en verificar que las actividades se ajusten a lo planificado.

1.6 Mejora Continua

“La mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como se sabe, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente. La mejora continua no solo tiene sentido para una empresa de producción masiva, sino que también en empresas que prestan servicios es perfectamente válida y ventajosa principalmente porque si se tiene un sistema de mejora continua (al ser un sistema, quiere decir que es algo establecido y conocido por todos en la empresa donde se está aplicando) entonces tiene las siguientes características:

- a) Un proceso documentado. Esto permite que todas las personas que son participes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera cada vez.
- b) Algún tipo de sistema de medición que permite determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión)
- c) Participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso, ya que son estas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.

Viéndolo desde este punto de vista, una de las principales ventajas de tener un sistema establecido de mejora continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen capacidad de opinar y proponer mejorar lo que hace que se identifiquen más con su trabajo, además se tiene la garantía que la fuente de información es de primera mano, ya que quien plantea el problema y propone la mejora conoce el proceso y lo realiza todos los días.” (12:s.p). Las organizaciones deben mejorar sus procesos continuamente y no quedarse estancadas, porque existen otras que si están aprovechando las nuevas tecnologías y capacidades para ser más competitivas y desplazar a las organizaciones que se conforman con sus antiguas formas de hacer las cosas.

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN EMPRESA
PRODUCTORA DE CONFITES, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad la empresa productora de confites emplea a 53 colaboradores, siendo estos 26 hombres y 23 mujeres, la mayoría del personal o bien el 74% tiene menos de cinco años de laborar en la empresa, mientras un 26% entre 5 a 10 años de pertenecer a ella. Más de la mitad de los empleados únicamente cuentan con un nivel de educación primario siendo el 51%, mientras que el resto esta entre los que han cursado básicos, diversificado y solamente una persona ha cursado el nivel universitario.

La empresa no brinda reconocimientos a los colaboradores por logros alcanzados dentro de la misma, no se percibe un ambiente de compañerismo y de trabajo en equipo, los colaboradores desconocen la filosofía de la empresa como lo es la misión, visión y valores, poco compromiso de los colaboradores con la empresa. Algunos de los trabajadores muestran descuido en el manejo de las máquinas, irresponsabilidad en la hora de entrada a la empresa entre otras actitudes negativas de afectan el nivel de satisfacción laboral en la empresa lo que influye en un ambiente tenso y conflictivo.

Por lo anterior se hizo necesario estudiar los factores que afectan la satisfacción laboral en la productora de confites y se dan a conocer en el presente capítulo cada factor con su índice de satisfacción e insatisfacción laboral. Así mismo los antecedentes de la empresa objeto de análisis en el que se describen los productos que en ella se fabrican, filosofía empresarial y estructura organizacional, también se indica la metodología utilizada para realizar el diagnóstico del clima organizacional los resultados obtenidos se utilizaron

para proponer estrategias para mejorar la satisfacción laboral de la empresa productora de confites.

2.1.1 Antecedente de la empresa

La fábrica de confites nace en 1998, se ubica en la ciudad de Guatemala, el objetivo de la empresa es producir y distribuir chicles en bola y en campana. Su nombre no se menciona por razones de confidencialidad según políticas de la misma entre los productos que fabrica se encuentran diferentes presentaciones siendo estos los siguientes:

1. Chicle ping pong 26 mm en bolsas de 200, 110 y 50 unidades de producto.
2. Chicle ping pong de 22 mm de medio galón 165 unidades, bolsa de 50 unidades, tira de 60 chicles y 200 unidades.
3. Chicle ping pong de 17 mm bolsa de 100 unidades, bolsa de 100 y 200 unidades empacado cada chicle.
4. Chicle de campanita bolsa de 100 unidades.

2.1.2 Filosofía empresarial

La empresa en análisis no posee una filosofía empresarial estructurada, por lo cual con base en la investigación se elaboraron los principales elementos que componen el marco filosófico institucional, siendo estos la misión, visión y valores los cuales se mencionan a continuación:

2.1.2.1 Misión

Somos una empresa guatemalteca, dedicada a la producción de goma de mascar, para dar gusto al paladar de nuestros clientes, ofreciendo variedad en sabores y presentaciones de chicle, brindando calidad y buen servicio para garantizar la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

2.1.2.2 Visión

Ser una empresa moderna y eficiente, para mantener nuestro liderazgo a nivel nacional e internacional, en la fabricación de nuestros productos, logrando una participación importante en nuevos mercados, innovando y creando variedad de sabor y presentación de chicle.

2.1.2.3 Valores

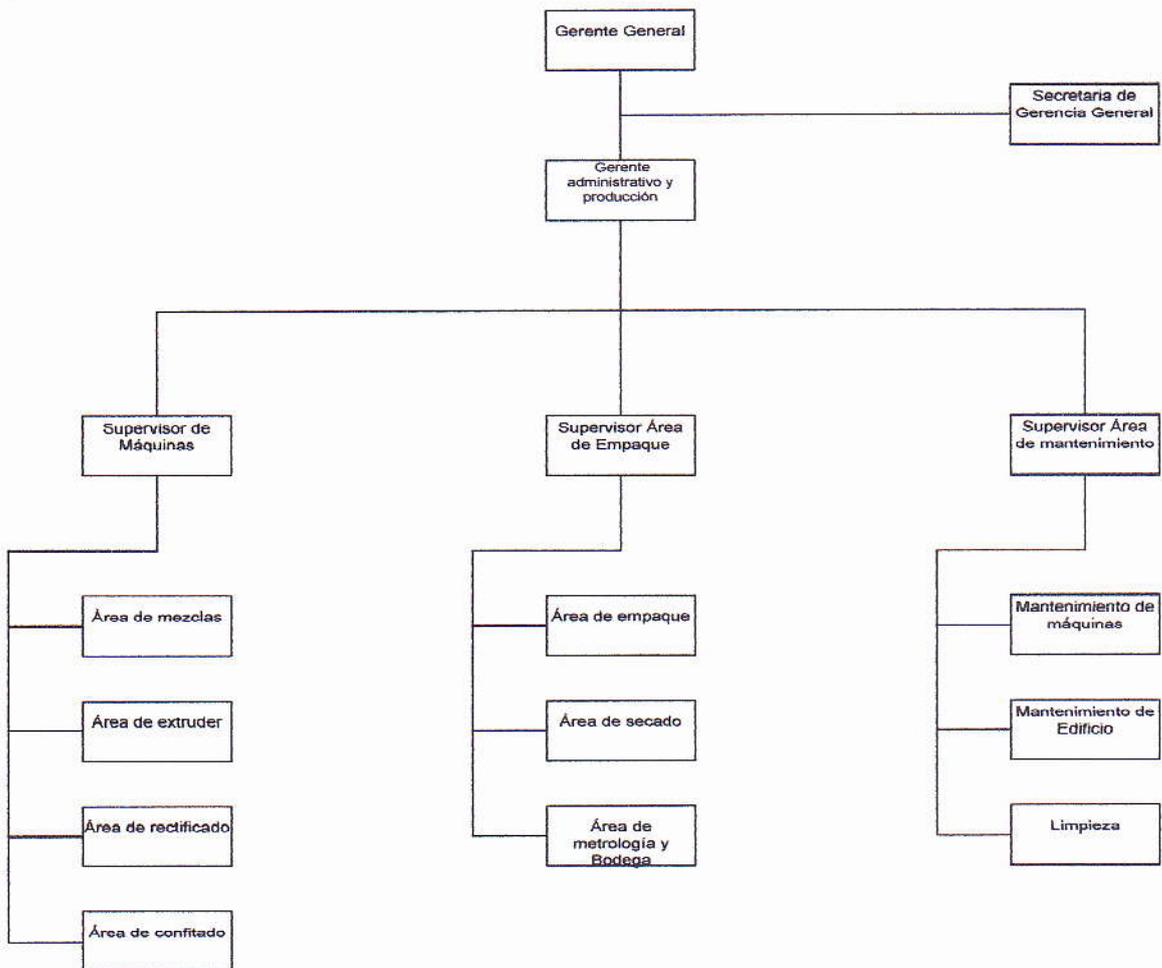
- Respeto
- Puntualidad
- Servicio
- Honestidad
- Responsabilidad
- Cortesía

2.1.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional esta compuesta en el área administrativa por gerencia general, secretaria de gerencia, gerencia administrativa y producción de esta, es importante mencionar que trabaja con duplicidad de funciones, porque desempeña labores que corresponden a dos puestos de trabajo, trayendo consigo dificultades para alcanzar las metas y objetivos propuestos

para cada área. La estructura organizacional esta compuesta también por la jefatura de máquinas, que tiene a su cargo el área de mezclas, extruder, rectificado y confitado, el supervisor de empaque es encargado de las áreas de empaque, secado, metrología y bodega, se encuentra la supervisión de mantenimiento quien controla el mantenimiento de máquinas, edificio y limpieza. La gráfica siguiente indica mejor la descripción anterior, siendo esta el organigrama general de la empresa productora de confites.

Gráfica 1
Organigrama general
Empresa productora de confites, ciudad de Guatemala. Año 2,012



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados productora de confites, año 2012

El siguiente cuadro muestra los puestos de trabajo, el número de plazas y las distintas áreas que conforman la productora de confites.

Cuadro No. 1

Nombre de puestos, número de plazas y áreas de una empresa productora de confites ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2,012

Área	Nombre del puesto	No. de plazas
Administración	Gerente General	1
	Gerente Administrativo y producción	1
	Secretaria de Gerencia General	1
Producción	Supervisor de máquinas	1
	Mezcladores	5
	Operario de mieles	1
	Operario de extruder y máquinas	7
	Operario de boleadoras	4
	Operario de rectificado y selección	9
	Operario de confitado	3
	Operario de confitado	3
Empaque	Supervisor de empaque y brillado	1
	Secado y brillado	2
	Personal de empaque	10
	Metrología	1
Mantenimiento	Supervisor de mantenimiento	1
	Mantenimiento Mecánico	1
	Mantenimiento de edificio	2
	Limpieza	2
	Total	53

Fuente: elaboración propia investigación de campo. Año 2012

2.2 Metodología de la investigación

Para el desarrollo del diagnóstico de clima organizacional de la productora de confites, se realizaron una serie de acciones para recopilar información de la empresa en análisis y elaborar el presente capítulo las cuales a continuación se describen:

- Para iniciar, se realizó una investigación exploratoria mediante entrevista con el gerente general, para conocer e identificar la problemática de la empresa objeto de análisis, lo que permitió saber que existe un bajo nivel de satisfacción laboral en los colaboradores, siendo esto uno de los problemas que afectan a la misma.
- Se elaboraron los instrumentos de recolección de información que es una boleta de encuesta para el personal operativo y una boleta de entrevista para los gerentes y supervisores de la empresa, la boleta de encuesta validada por el gerente general y gerente administrativo de la productora de confites.
- Seguidamente, se aplicó la boleta de encuesta al cien por ciento de colaboradores operativos siendo estos 49, utilizándose de esta manera la técnica de censo y una entrevista estructurada para el gerente general, gerente administrativo y los supervisores de cada área.
- Después de obtener información por medio de la técnica de encuesta, se tabularon los datos, utilizándose un formato de vaciado en el programa computacional Excel, se ingresaron fórmulas para obtener totales y porcentajes de las respuestas de preguntas realizadas en el cuestionario de encuesta, para así elaborar las gráficas correspondientes necesarias para realizar el análisis de la información.

- Finalmente, se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, para efectuar el informe final de tesis, como la propuesta que consiste en estrategias para mejorar la satisfacción laboral, para el personal de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala.

Así mismo es importante mencionar que la boleta de encuesta está diseñada con 12 factores los cuales son: supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, políticas de la organización estatus, seguridad en el trabajo, conflictos y negociación, carga laboral, trabajo en equipo y comunicación, reconocimientos y crecimiento profesional y personal. A la encuesta se le asignaron dos ítems con actitud positiva y dos con actitud negativa y se evitaron ítems de posición neutra. Las respuestas que los encuestados pudieron ofrecer fueron:

Actitud positiva: de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Actitud negativa: en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

A continuación se describen las preguntas que integran a cada factor higiénico y motivacional del clima organizacional que se analizó y evaluó para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa productora de confites.

Factores higiénicos

1. Supervisión

- ¿Considera que el trato que recibe de su jefe es autoritario?
- ¿Su jefe valora el esfuerzo que hace en su trabajo?
- ¿Conoce claramente lo que su jefe espera de usted?
- ¿Su jefe le trata normalmente bien, con amabilidad y respeto?
- ¿Su jefe promueve su participación en las decisiones importantes de su área?
- ¿Tiene confianza en las habilidades de su jefe, para hacer su trabajo?

2. Condiciones de trabajo

- ¿Cree que la distribución física de su área de trabajo facilita la realización de sus labores?
- ¿Las condiciones de trabajo de su departamento son seguras (no representan riesgos para la salud)?
- ¿Cuenta con el equipo y herramientas necesarias para ejecutar su trabajo?
- ¿El mobiliario que utiliza se encuentra en buenas condiciones?

3. Relaciones interpersonales

- ¿Recibe buen trato de sus compañeros de trabajo?
- ¿Cree que existe un ambiente de confianza entre sus compañeros de trabajo?
- ¿El ambiente creado por sus compañeros es el ideal para desempeñar sus funciones?
- ¿La relación que tiene con su superior es cordial?

4. Políticas de la organización

¿Recibe capacitación por parte de la empresa, por lo menos una o dos veces al año?

¿La empresa fomenta la participación de los empleados, en la toma de decisiones que contribuyan al logro de objetivos de la misma?

¿Le agrada su horario de trabajo?

¿Su jefe le da retroalimentación de la forma en que se esta desempeñando en sus labores?

5. Estatus

¿Piensa que los puestos mejores o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menos nivel, capacidad y experiencia que usted?

¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe?

¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con el nivel académico que usted tiene?

6. Seguridad en el trabajo

¿Cuenta la empresa con procedimientos para la prevención de accidentes laborales?

¿Usted cree que la empresa cuenta con la seguridad suficiente para la prevención de robos en sus instalaciones?

¿Existen procedimientos como extinguidores u otros para prevenir incendios en la empresa?

7. Conflictos y negociación

- ¿Considera usted que existen demasiados conflictos en su área de trabajo sin solucionar?
- ¿Su jefe utiliza procedimiento para solucionar conflictos, en el que las partes involucradas lleguen a un acuerdo en las que ambas ganen?
- ¿Cuando enfrenta alguna dificultad en su trabajo su supervisor le ofrece apoyo para resolverla?

8. Carga laboral

- ¿Cree que en su departamento, usted y sus compañeros tiene las cargas de trabajo bien repartidas?
- ¿Le parece aceptable el volumen de trabajo que tiene?
- ¿Habitualmente termina usted su trabajo dentro del horario asignado?

9. Trabajo en equipo

- ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?
- ¿Con frecuencia usted trabaja en equipo en el área a la que pertenece?
- ¿Cuándo se trabaja en equipo en su departamento, se trabaja exitosamente?

10. Comunicación

- ¿Le resulta fácil la comunicación con su jefe?
- ¿La comunicación interna en departamento que trabaja funciona correctamente?
- ¿Existe comunicación fluida entre usted y sus compañeros de trabajo?
- ¿Recibe a tiempo la información sobre aquello que afecta su trabajo?
- ¿Cree usted que hay buena comunicación entre todos los departamentos que existen en la empresa?

Factores motivacionales

11. Reconocimiento

¿Se le reconoce de alguna forma, cuando realiza con excelencia sus tareas?

¿Cree que la empresa ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal?

¿Existe reconocimiento de la empresa para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización?

12. Crecimiento personal y profesional

¿Ha tenido algún ascenso en el tiempo que tiene de laborar en la empresa?

¿Cree que la empresa promueve el desarrollo profesional y personal a los empleados?

2.3 Presentación y análisis de resultados

La encuesta fue basada en la teoría de Frederick Herzberg, está habla de dos factores, siendo estos higiénicos y motivacionales, el primero menciona que su existencia evita la insatisfacción en el trabajo y los motivacionales dice que su existencia aumenta la satisfacción en el trabajo.

El siguiente cuadro muestra los porcentajes de colaboradores satisfechos e insatisfechos en cada factor evaluado. Se consideró como satisfechos a quienes dieron respuestas afirmativas a los ítems de actitud positiva y como insatisfechos los de actitud negativa, en relación con la pregunta planteada.

Cuadro 2

Índice de satisfacción e insatisfacción laboral para cada factor evaluado en una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala.

Año 2,012

No.	Factores	Insatisfechos	Satisfechos
	Factores higiénicos		
1	Supervisión	25%	75%
2	Condiciones de trabajo	20%	80%
3	Relaciones interpersonales	56%	44%
4	Políticas de la organización	38%	62%
5	Estatus	26%	74%
6	Seguridad en el trabajo	18%	82%
7	Conflictos y negociación	41%	59%
8	Carga laboral	23%	77%
9	Trabajo en equipo	36%	64%
10	Comunicación	66%	34%
	Factores Motivacionales		
11	Reconocimiento	72%	28%
12	Crecimiento profesional y personal	45%	55%
	Promedio	39%	61%

Fuente: investigación propia. Año 2,012

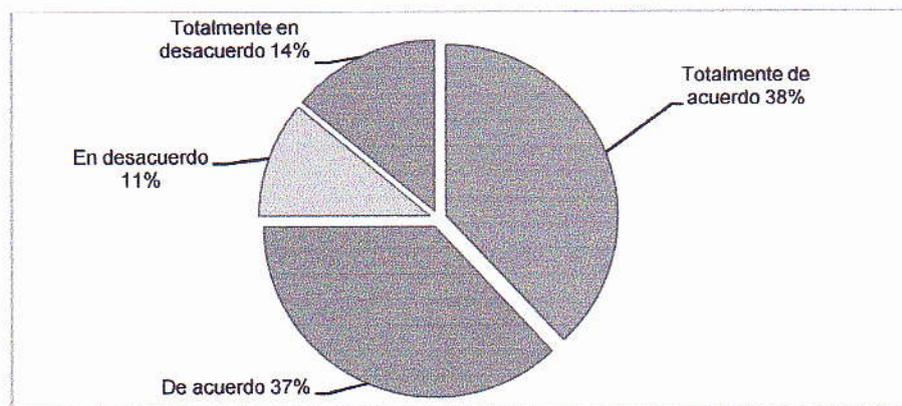
En el cuadro anterior se puede visualizar que en todos los factores existe insatisfacción laboral y se evidencia un promedio de 39% de insatisfacción laboral y un promedio del 61% de satisfacción laboral. Esto debido a las razones que se detallan a continuación.

2.3.2 Factores evaluados en el clima organizacional

1. Supervisión

Gráfica 2

Percepción de la supervisión por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.



Fuente: Investigación propia. Año 2,012

Según se puede apreciar en la gráfica anterior, que en su mayoría las personas encuestadas afirman que la supervisión que realiza su jefe inmediato hacia ellos es aceptable, ya que un 38% está totalmente de acuerdo, 37% de acuerdo y por otro lado existen colaboradores que consideran que la relación que llevan no es aceptable esto lo confirma un 14% totalmente en desacuerdo y 11% en desacuerdo.

Lo antes mencionado indica que la mayor parte de los empleados piensan que su jefe inmediato valora el esfuerzo que hacen en su trabajo, aunque sea únicamente verbal, también consideran que conocen claramente lo que su jefe espera de ellos y que reciben un trato de amabilidad y respeto de parte de quien los dirige, éstos de igual forma confirman que tienen confianza en las habilidades que posee su jefe para que éste realice su trabajo.

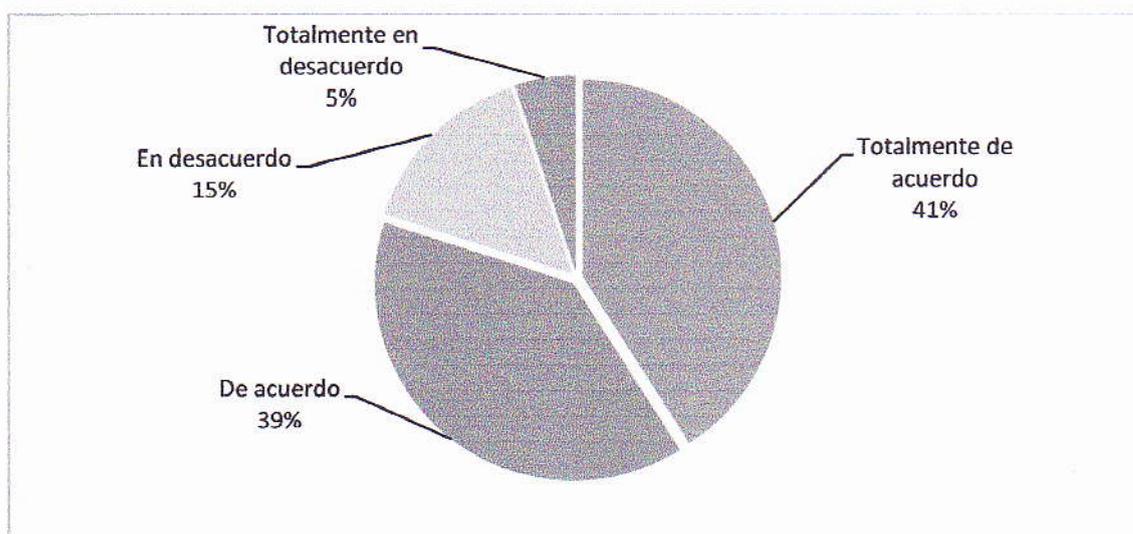
Sin embargo existe un porcentaje considerable que cree que los aspectos antes descritos en relación a el liderazgo que su jefe inmediato ejerce sobre ellos no es aceptable siendo un 25% de los colaboradores que tienen esta percepción de que su jefe inmediato es autoritario, este tipo de liderazgo está basado en girar órdenes y espera que se cumplan, condicionan la obediencia, con ceder y/o negar favores, lo cual no beneficia de gran manera a la motivación de los empleados, porque no está orientado al reconocimiento entre otras cosas.

Es importante resaltar que el personal que percibe que la supervisión que reciben actualmente no es aceptable, son colaboradores que se encuentran insatisfechos laboralmente, evidenciándose esto en errores en la fabricación del producto, llegadas tarde del personal, insubordinación, baja productividad entre otras problemas derivados de una deficiente relación jefe-subordinado y que afecta el alcance de los objetivos individuales y organizacionales.

2. Condiciones Laborales

Gráfica 3

Percepción de las condiciones laborales, por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012



Fuente: Investigación propia. Año 2,012

La gráfica anterior revela que un 41% del personal que labora en la empresa en análisis está totalmente de acuerdo y un 39% de acuerdo con las condiciones laborales que está ofrece, ya que cuenta con la distribución física adecuada para facilitar la realización de las actividades de los colaboradores, así como, las condiciones de trabajo seguras y no representan riesgo para la salud, éstos también tienen el equipo y herramientas necesarias para ejecutar su trabajo. Además a esto se puede agregar que el mobiliario que utilizan los empleados está en buenas condiciones.

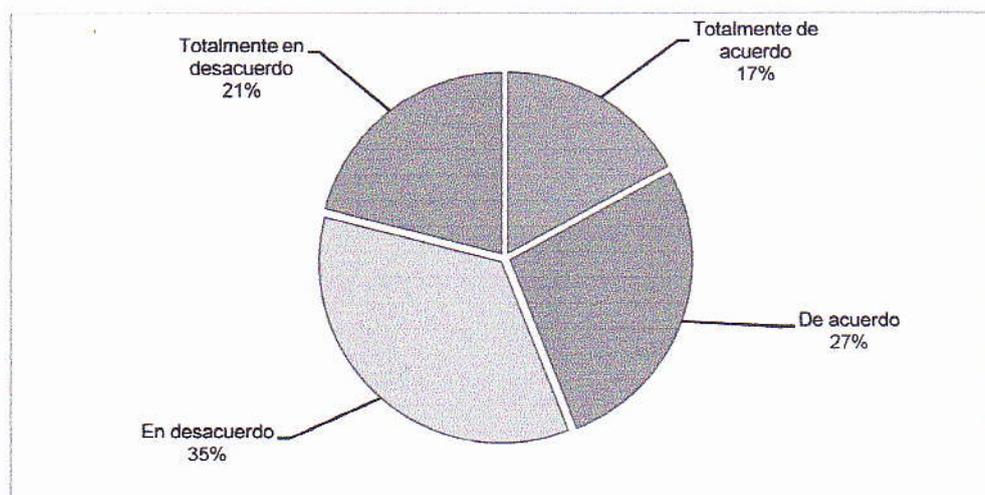
Un porcentaje menor pero representativo equivalente a un 20%, no cuenta con las condiciones óptimas para realizar sus actividades laborales de manera eficiente y eficaz, ello provoca insatisfacción en los colaboradores que tienen

dicha percepción, debido a que tienen actitudes negativas en este aspecto, lo cual repercute negativamente en el alcance de objetivos organizacionales.

3. Relaciones interpersonales

Gráfica 4

Percepción de relaciones interpersonales por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada ciudad de Guatemala. Año 2012



Fuente: Investigación propia. Año 2,012

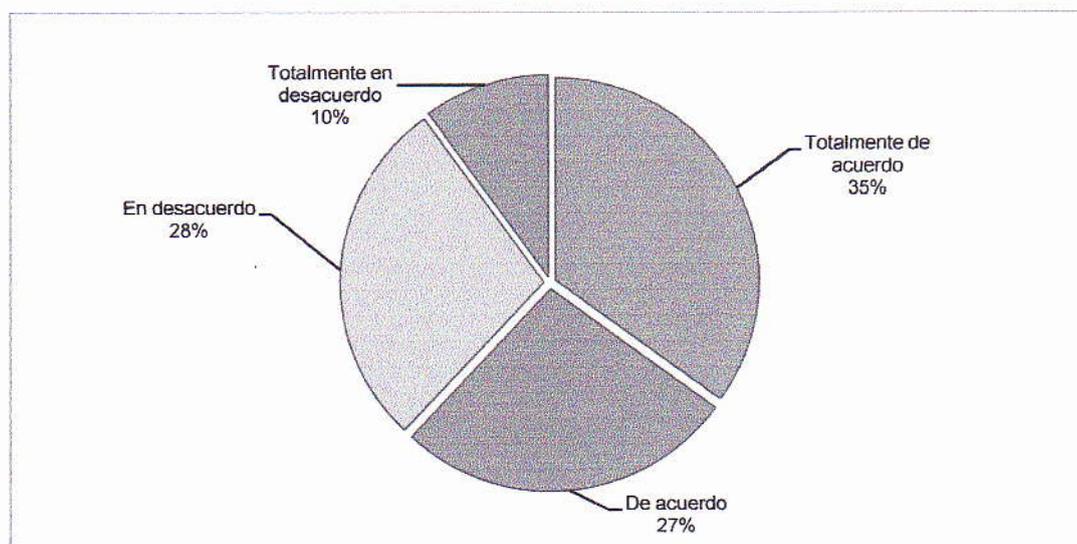
Referente a la gráfica anterior, ésta indica que un 35% está en desacuerdo y un 21% totalmente en desacuerdo con las relaciones interpersonales que actualmente se desarrollan en la empresa, porque no existe un ambiente de confianza entre los compañeros de trabajo, provocando esto murmuraciones, luchas internas, victimismo, actitudes defensivas, retención de información, comunicación a la defensiva. Lo anterior revela la falta de compañerismo que dificulta tener relaciones adecuadas entre los mismos, ya que se forman actitudes negativa, como violencia verbal o física, siendo estas actitudes extremas que evidencian insatisfacción laboral. Sumando dichos porcentajes da un total de 56% de colaboradores que esta insatisfecho con el factor analizado.

Mientras un 22% está totalmente de acuerdo y un 27% de acuerdo con las relaciones interpersonales que actualmente existen, dichos porcentaje de colaboradores reciben apoyo de los compañeros de trabajo, por lo que consideran son apreciados por parte de los mismos y por ello comparten problemas derivados del ámbito laboral como personal creándose un ambiente más llevadero y ayudándose mutuamente para enfrentar las diferentes exigencias de las tareas asignadas a cada uno.

4. Políticas de la organización

Grafica 5

Percepción en políticas de la organización, por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2,012



Fuente: Investigación propia. Año 2,012

Según la gráfica anterior indica que un 35% del personal de la productora de confites está totalmente de acuerdo y 27% de acuerdo con respecto a las políticas que la empresa fomenta para este análisis se tomaron en cuenta

políticas como los son: capacitación, evaluación de desempeño, participación en la toma de decisiones y horarios de trabajo.

Por lo anterior se puede decir que la mayoría del personal afirma que recibe capacitación en el año. Al entrevistar a los supervisores estos confirmaron que se ha brindado capacitación en manufactura y manejo de materia prima, para lo cual han convocado a casi todos los integrantes de la empresa. Así mismo los colaboradores encuestados estiman que la empresa fomenta la participación de estos, el Gerente General de la empresa relata que algunas ideas que el personal ha brindado, han sido de mucha ayuda para la empresa, los horarios de trabajo son también aceptados por la mayoría de estos, así como la retroalimentación que estos reciben de su desempeño laboral.

Un porcentaje significativo 28% están en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo con las políticas que la empresa fomenta, si bien se ha tomado algunas ideas del personal en la toma de decisiones que contribuyan al logro de los objetivos, no se ha involucrado a todo el personal, esto es porque que no existen políticas bien definidas para que se motive a los colaboradores, a que aporten ideas para innovar y mejorar los procesos de las diferentes áreas de la empresa.

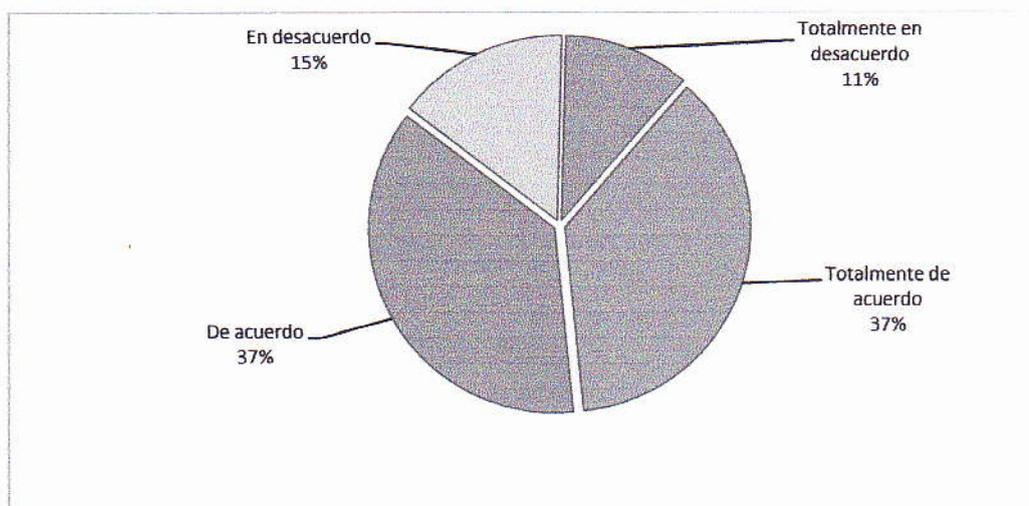
Por otro lado los colaboradores reciben capacitación únicamente relacionada con la fabricación del producto que se elabora, más no es otras áreas como, relaciones interpersonales, comunicación entre otras que ayudarían al crecimiento personal como laboral de los colaboradores, a esto se le puede sumar que la empresa en análisis no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño que sirva al empleado de guía y sobre todo advierta a este que puede mejorar y por lo tanto se beneficie la empresa logrando también un mejor desempeño.

5. Estatus

Gráfica 6

Percepción en estatus laboral por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala.

Año 2,012



Fuente: Investigación propia. Año 2,012

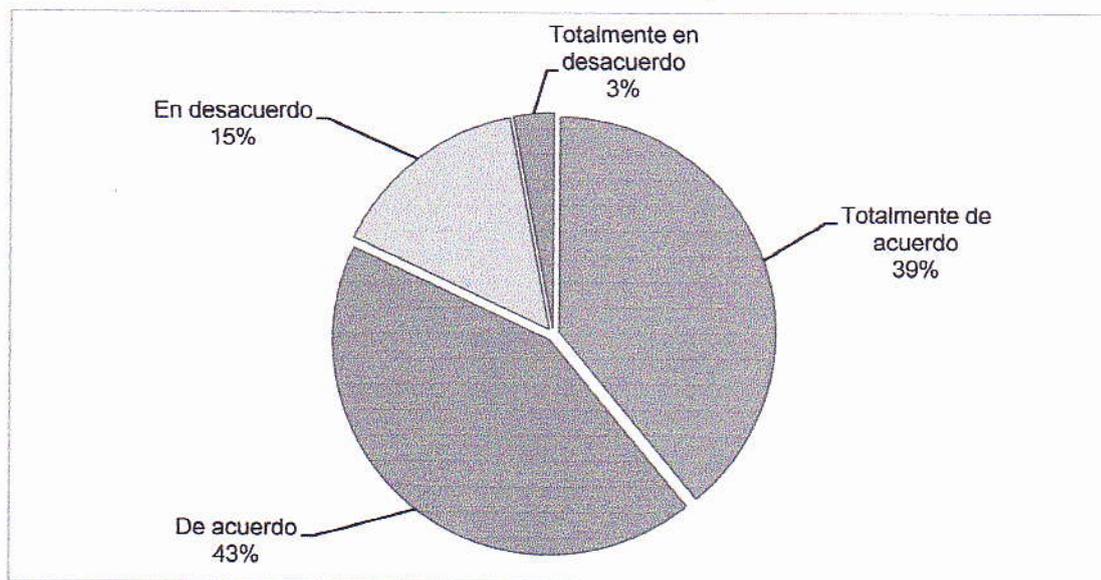
Según se aprecia en la gráfica anterior, la mayoría de personas encuestadas o bien un 74% perciben que los puestos mejores o más importantes, que el que ellos poseen están ocupados por personas con la capacidad y experiencia que el puesto exige. Manifiestan también que el puesto que ocupan actualmente esta en relación con el nivel académico que cada uno tiene.

Por otro lado un porcentaje menor o bien un 26% opina lo contrario al afirmar que existen puestos que no están ocupados, por las personas que poseen las competencias necesarias para desempeñarlo, provocando esto insatisfacción en los colaboradores que así lo perciben, este porcentaje también opina que poseen un nivel académico superior al requerido a su puesto de trabajo.

6. Seguridad en el trabajo

Gráfica 7

Percepción de la seguridad en el trabajo por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2,012



Fuente: Investigación propia. Año 2,012

Según se observa en la gráfica anterior, la mayoría de empleados o bien 82% afirma que la empresa cuenta con procedimientos para evitar accidentes laborales y la seguridad suficiente para la prevención de robos en sus instalaciones, también posee procedimientos como extinguidores y otras herramientas necesarias para la prevención de incendios. Aunado a esto se puede mencionar que en el año 2,010 se introdujo un programa de higiene y seguridad en el trabajo, por lo cual ha beneficiado grandemente a la empresa y sus colaboradores permitiendo una percepción positiva en este aspecto.

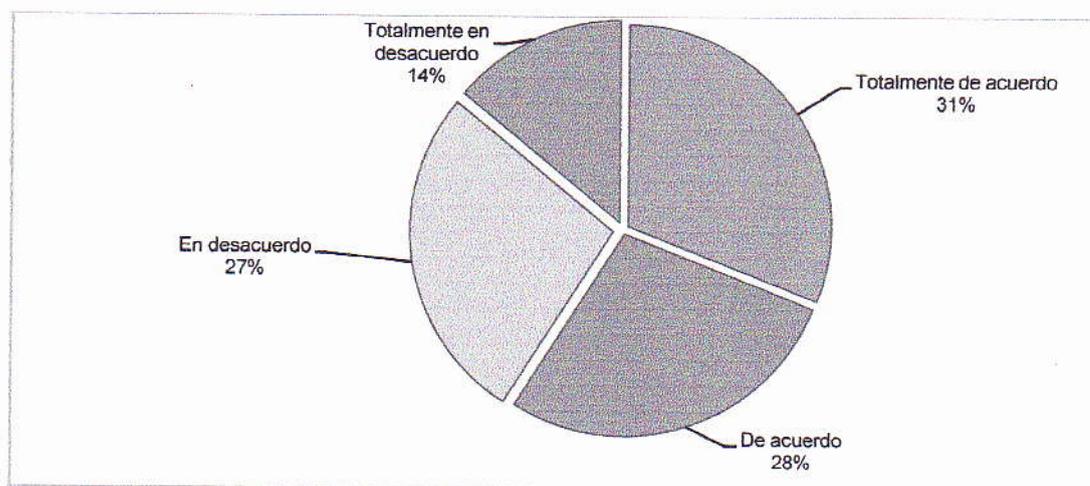
Un 18% de los colaboradores perciben que no existen los elementos necesarios de seguridad en su trabajo, para que estén satisfechos en este tema, ello

provoca desmotivación en dicho porcentaje, lo cual repercute en que existan resultados negativos en el logro de las metas y objetivos de la empresa

7. Conflictos y negociación

Gráfica 8

Percepción de conflictos y negociación por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2,012



Fuente: Investigación propia. Año 2,012

Como se ve reflejado en la gráfica anterior un 31% totalmente de acuerdo y 28 de acuerdo del personal encuestado que considera no existen demasiados conflictos en su área de trabajo sin solucionar, y que su jefe inmediato utiliza procedimientos adecuados para que estos tengan una pronta solución, además opinan que el supervisor que los dirige les da apoyo cuando enfrentan una dificultad en su trabajo.

Por otro lado existe un porcentaje considerable del 41% de los colaboradores insatisfecho en este factor, que opinan que existen conflictos sin solucionarse en el área que laboran, debido a que su jefe inmediato no aplica procedimientos adecuados como una negociación efectiva en la que ambas partes salgan

ganando y no sienten apoyo de su superior cuando éstos enfrentan alguna dificultad en su trabajo.

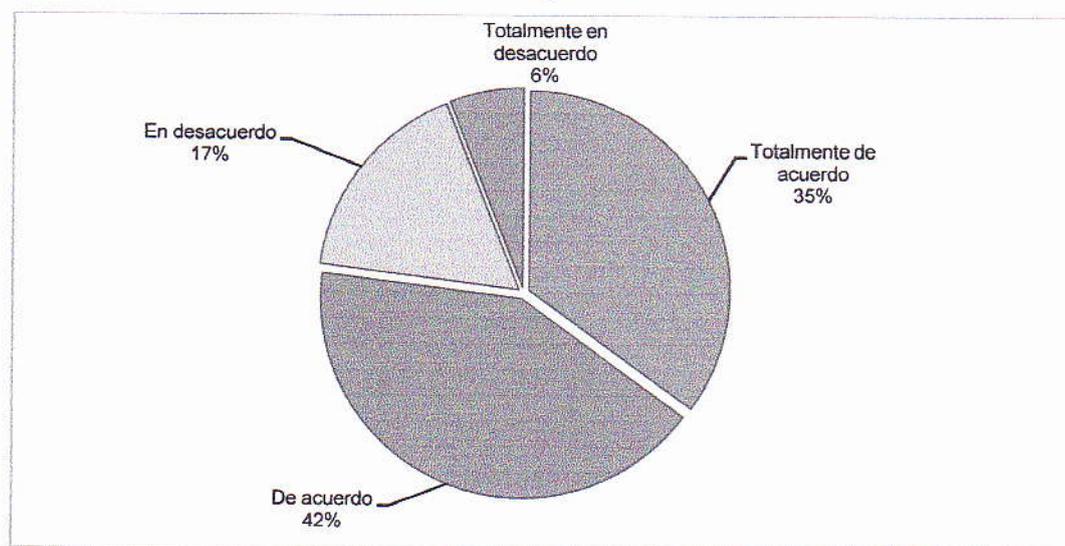
Si bien la mayoría del personal encuestado, percibe que no enfrentan conflictos sin solucionarse en su área de trabajo, los que no lo creen así es fuente suficiente para buscar la mejora en las habilidades en resolución de conflictos para encontrar soluciones creativas que permitan una negociación efectiva a cada caso de conflicto que se presenta.

8. Carga Laboral

Gráfica 9

Percepción en carga laboral por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala.

Año 2,012



Fuente: Investigación propia. Año 2,012

En la gráfica anterior se puede observar, que la mayoría de las personas encuestadas o bien un 77% cree que en su área de trabajo ellos y sus compañeros, tienen las cargas de trabajo bien repartidas, además que el volumen de trabajo que tienen actualmente es aceptable y no se encuentran

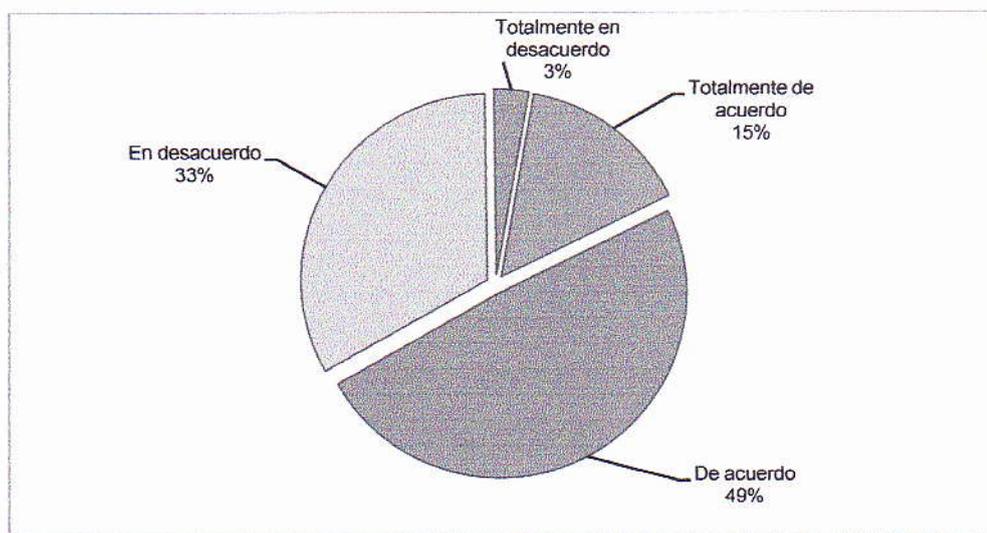
sobrecargados de trabajo, por lo cual les permite terminar sus labores dentro del horario establecido.

El 23% de los colaboradores opina lo contrario de los aspectos de carga laboral, debido a que perciben un mayor volumen de trabajo que el resto de sus compañeros laborales, provocando que estos tengan problemas para terminar las tareas que deben realizar, presentándose en dicho personal agotamiento físico y mental o bien estrés, lo cual les impide rendir en su máximo potencial para realizar su trabajo con éxito.

9. Trabajo en Equipo

Gráfica 10

Percepción de trabajo en equipo por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2,012



Fuente: Investigación propia. Año 2,012

Al observar los datos de la gráfica anterior, se puede afirmar que la mayoría del personal encuestado que representa un 64%, se encuentran satisfechas con el trabajo en equipo que se desarrolla en su área de trabajo, debido a que estos

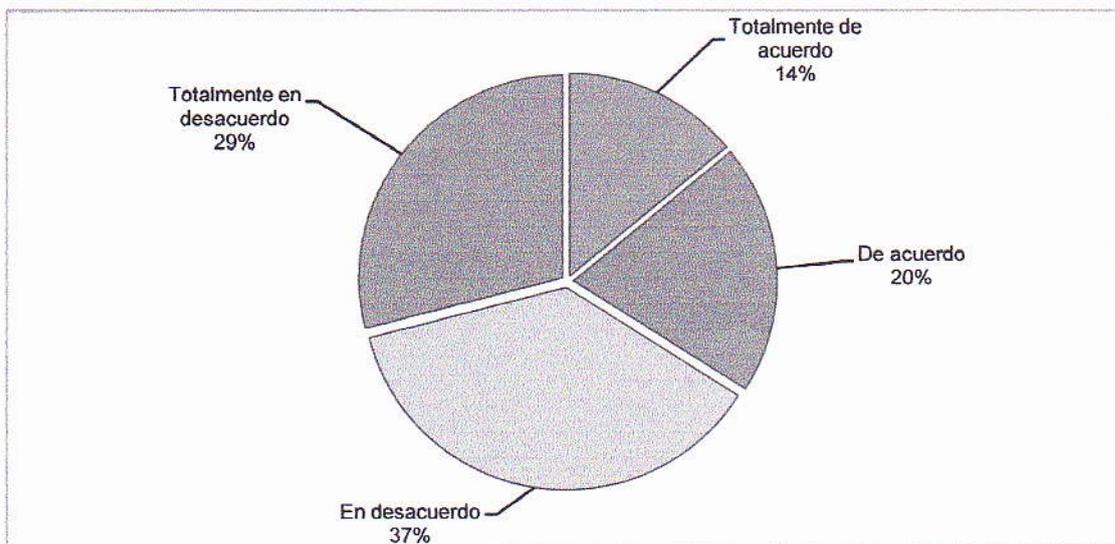
opinan que se sienten parte de un equipo de trabajo y cuando trabajan conjuntamente lo hacen exitosamente a pesar de las diferencias personales entre los compañeros y que colaboran hacia el logro de metas organizacionales.

Sin embargo hay un porcentaje considerable del 36% de los colaboradores que encuentran insatisfechos en esta área, lo cual se debe a que la existencia de conflictos interpersonales e intergrupales que ocasionan roces personales, falta de cooperación, murmuración, falta de compañerismo, afecta a que no se alcancen las metas de producción de una manera efectiva. Esto también debilita la motivación de los que integran dicho porcentaje, porque participan en un ambiente conflictivo y no son estimulados a trabajar conjuntamente para que los resultados en las tareas encomendadas sean exitosas.

10. Comunicación

Gráfica 11

Percepción en comunicación por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año



Fuente: Investigación propia. Año 2,012

Al ver los datos de la gráfica anterior y referente al factor de comunicación, un alto porcentaje o bien el 66% del recurso humano de la organización encuestado, considera que la comunicación que se da actualmente en el área en que trabajan, como entre todas las áreas que conforman la empresa en análisis es deficiente, debido a que la información no fluye de manera adecuada, lo que dificulta que las instrucciones sean atendidas correctamente por el personal. A esto se le puede agregar que los colaboradores tienen problemas para expresar sus opiniones a los compañeros de trabajo. Por la falta de confianza que existe entre estos y de igual manera tienen dificultad para expresar sus ideas y opiniones a su jefe inmediato. La empresa es un cuerpo que debe tener buena comunicación con todos sus miembros de lo contrario estos funcionarían deficientemente y hay más oportunidad para los conflictos y errores.

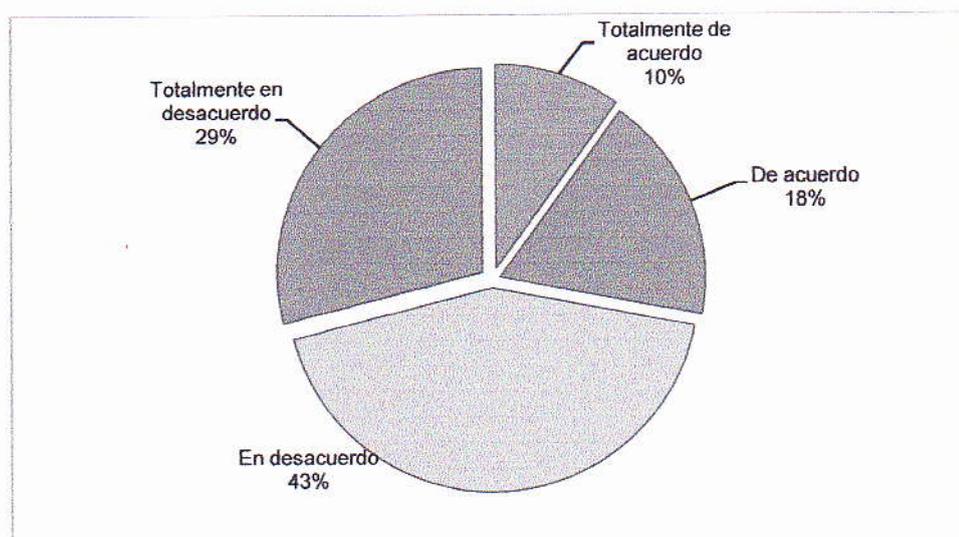
Existe un 34% del personal encuestado que opina lo contrario a lo anteriormente expuesto y se siente satisfecho con la comunicación que actualmente se desarrolla en la empresa.

Al revisar los resultados obtenidos en el factor de comunicación en la empresa objeto de estudio, es evidente que la mayoría del personal tiene problemas con la comunicación que se da actualmente dentro de esta, lo cual da oportunidad para insatisfacción en este aspecto y exista la necesidad de crear nuevos canales de comunicación para que la información fluya de una manera efectiva y los colaboradores estén enterados de las actividades que afectan su trabajo.

11. Reconocimiento

Gráfica 12

Percepción en reconocimientos por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2,012



Fuente: Investigación propia. Año 2,012

En la empresa no existe un programa de reconocimientos que destaque el trabajo de los empleados, al menos así lo estimó un 72% del personal, indicando además que no sienten que se les reconozca de alguna forma el trabajo bien realizado, que cumpla con las exigencias de los jefes. Estos no perciben estímulos continuos como reconocimientos formales e informales por su desempeño, no se les reconoce el esfuerzo que realizan para alcanzar las metas de producción grupales, ni cuando proponen y aplican una mejora en su trabajo. Por lo cual esto debilita la motivación para que el personal realice su máximo esfuerzo al momento de efectuar su trabajo.

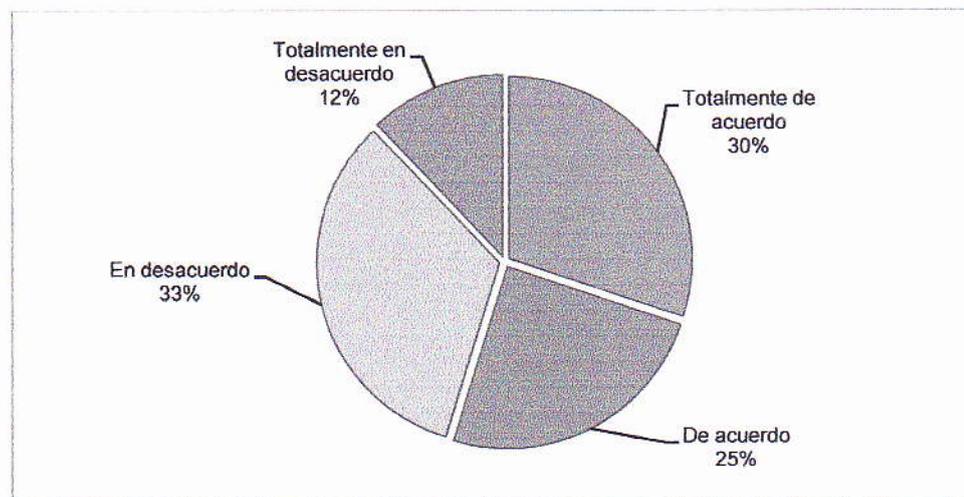
Por otro lado solamente el 28% de la población encuestada, respondió que en ocasiones sus jefes inmediatos les felicitan cuando realizan un buen trabajo.

Es evidente que la empresa no cuenta con políticas para reconocer al personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de objetivos, ya que la ausencia de los mismos y la falta de estímulos como felicitaciones verbales, premios entre otros, trae consigo que estos no se sientan valorados y haya apatía para el logro de objetivos, así como no se incentive un sentimiento de pertenencia y compromiso organizacional. Lo que significa que existe la necesidad de implementar acciones que permitan reconocer conductas excelentes que contribuyen alcanzar los objetivos organizacionales.

11. Crecimiento personal y profesional

Gráfica 13

Percepción del crecimiento personal y profesional por parte de los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2,012



Fuente: Investigación propia. Año 2,012

Según la gráfica anterior, la mayoría de los empleados encuestados o bien el 55% creen que de alguna manera la empresa en análisis promueve el desarrollo profesional y personal, esto debido a que cuando existe una vacante en la organización que signifique un puesto de mejor compensación económica o

nivel, la empresa promueve el puesto al personal que labora actualmente en ella para que sea ascendido, además de que son apoyados en capacitaciones para la manufactura de los productos que fabrica la empresa.

En contraparte un 45% de colaboradores opinan, que la empresa objeto de estudio no los exhorta a mejorar sus habilidades y capacidades, brindándoles el apoyo y las facilidades necesarias para ampliar sus conocimientos, en el área profesional y personal. Si bien se han brindado capacitaciones éstas han sido únicamente en el producto que se fábrica, mas no en otras área como por ejemplo, comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo entre otras que beneficiarían el desarrollo tanto personal como profesional de los colaboradores.

2.3.3 Análisis y Discusión de Resultados

Para determinar, los factores más críticos, de los cuales es emergente buscar alternativas de solución se tomo en cuenta los factores que superaron el 50% de insatisfacción laboral y son los factores que están causando la mayoría de efectos derivados de un bajo nivel de satisfacción laboral, que se pueden reflejar en baja productividad, ausentismo, impuntualidad, falta de compromiso de los colaboradores con los objetivos de la empresa, violencia verbal y física.

Los factores que se discuten a continuación, presentan los niveles más bajos de satisfacción laboral:

La falta de reconocimiento al trabajo realizado, mantiene un bajo nivel de satisfacción laboral en el personal de la empresa, pues perciben que sus esfuerzos no son valorados y la empresa no cuenta con políticas definidas para reconocer al personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de objetivos. Este es un aspecto que debe cuidarse pues fue el factor que presentó el menor nivel de satisfacción. La teoría de Frederick Herzberg de los dos factores dice

que cuando los factores motivacionales son precarios hay ausencia de satisfacción y su existencia provoca satisfacción laboral.

Las relaciones interpersonales también provocan un alto grado de insatisfacción, en el personal de la empresa en análisis, debido a que estas son inadecuadas, porque no existe un ambiente de confianza entre los compañeros de trabajo, provocando esto murmuraciones, luchas internas, victimismo, actitudes defensivas y retención de información. Haciendo referencia a la teoría de Herzberg en los factores higiénicos dice que cuando los factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, cuando son precarios provocan insatisfacción y el factor de relaciones interpersonales es uno de los que presenta precariedad, por lo tanto insatisfacción.

Los empleados consideran que otro factor que provoca insatisfacción en ellos es la comunicación, con un índice del 66% que opinan que la información no fluye de una forma adecuada, lo cual ocasiona dificultades para lograr los objetivos y éstos no puedan expresar abiertamente sus ideas y opiniones a sus jefes respecto a su trabajo.

Se establece que al no realizar acciones para contrarrestar los efectos que ocasiona la insatisfacción laboral en los empleados de la productora de confites, esto provoca no solo consecuencias económicas desfavorables para la empresa, porque se perciben menos ingresos o beneficios para esta, si no también la existencia de actitudes negativas. Si el personal se encuentra insatisfecho laboralmente, incide en que no brinden su máximo potencial al momento de realizar sus labores y por ello exista dificultad para alcanzar las metas de producción de una manera efectiva.

Con base en lo anterior, es necesario implementar acciones que contribuyan a elevar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, por esta razón se presenta la propuesta de estrategias para mejorar la satisfacción laboral en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN
LABORAL, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE
CONFITES, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.

3.1 PRESENTACIÓN

La presente propuesta tiene como propósito apoyar a la empresa productora de confites para lograr elevar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, a través de estrategias como herramientas y de esta manera el personal realice sus tareas con el compromiso de entregar su mayor esfuerzo para lograr las metas de la empresa.

Con base en aquellos factores evaluados en el diagnóstico de clima organizacional realizado, que presentaron los índices más altos de insatisfacción y que afectan la calidad del trabajo en la empresa, fueron sobre los que realizo la propuesta. Las estrategias que se proponen son: Crear compromiso organizacional y un sentido de pertenencia e Impulsar un ambiente de confianza y trabajo en equipo en los colaboradores.

Por lo anterior, la propuesta de estrategias para mejorar la satisfacción laboral que a continuación se presenta contiene: justificación, metodología, recursos, objetivos, contenido de la propuesta, lineamientos de evaluación y costos aproximados para la implementación de las mismas.

3.2 Justificación de la propuesta

El capital más importante en una organización, es el humano debido a que son las personas quienes aportan en el trabajo, su tiempo, creatividad y dinamismo para el logro de metas de la misma y es necesario implementar acciones que

permitan mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores y por ende lograr que formen actitudes positivas en su trabajo, mejorando la calidad de vida y mayor compromiso de estos con la organización.

El logro de objetivos institucionales es importante y se alcanzan mejor cuando el capital humano se siente realmente satisfecho. De acuerdo a los aspectos negativos encontrados en el diagnóstico de clima organizacional realizado en la empresa en estudio, se diseñó estrategias para mejorar la satisfacción laboral para el personal de esta.

3.3 Metodología

La Gerencia general de la productora de confites, una vez que analice la propuesta planificará las reuniones de trabajo con los jefes de cada área, como responsables de implementar las estrategias para mejorar la satisfacción laboral del personal, entregándoles una copia del mismo a cada uno, para establecer conjuntamente el desarrollo de la propuesta, con base a la programación y calendarización definidas en ésta. En la reunión el gerente general deberá informar a los jefes correspondientes los efectos que ocasiona la existencia de un bajo nivel de satisfacción laboral, detectado en la empresa y la influencia desfavorable en el logro de los objetivos organizacionales e individuales y también debe enfatizar el contenido de la propuesta y de cómo ésta por medio de estrategias, se puede incrementar el nivel de satisfacción laboral existente para contribuir a mejorar la calidad de vida y obtener un mayor compromiso de los empleados para lograr los objetivos organizacionales.

Se realizarán reuniones con los jefes de área con el objeto de evaluar los logros alcanzados en la implementación de las estrategias. En estas reuniones los jefes de cada área, deben presentar un informe escrito respecto al cambio visto en el área que les corresponde.

3.4 Recursos

A continuación se describen los recursos que deberán utilizarse para la realización de la propuesta

3.4.1 Recursos humanos

Para el desarrollo efectivo y eficaz de las estrategias para mejorar la satisfacción laboral del personal de la unidad de análisis, será necesaria la completa disposición y apoyo de todo el personal de la empresa que consta de:

- Gerente general
- Gerente administrativo
- Jefes de área
- Colaboradores operativos

3.4.2 Institucionales

La implementación de algunas acciones del programa, necesitaran de algunas instituciones como, el Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)

3.4.3 Mobiliario y Equipo

El programa se desarrollará dentro de las instalaciones de la empresa, la cual cuenta con espacio suficiente para realizar las actividades correspondientes o en el lugar a seleccionar por los responsables de la implementación, cuando se requiera para capacitar al personal respecto a algún programa para realizar las actividades programadas, la empresa cuenta con sillas y mesas necesarias, así como espacios techados.

En las reuniones con los jefes de áreas se recomienda utilizar el área de comedor, debido a que este espacio es amplio y cuenta con el mobiliario necesario para realizar reuniones tanto jefes como para actividades de capacitación con el personal.

3.4.4 Papelería y útiles

El costo de papelería y útiles necesarios para la implementación de la propuesta están estipulados en los recursos financieros de cada programa.

3.5 Objetivos

En la propuesta estrategias para mejorar la satisfacción para el personal de la empresa en estudio, se han establecido objetivo general y objetivos específicos.

3.5.1 Objetivo general

Mejorar la satisfacción laboral en un 80% en un año a través de la aplicación de las acciones sugeridas en la presente propuesta.

3.5.2 Objetivos específicos

- Reconocer el esfuerzo de los colaboradores en el desempeño de sus actividades.
- Elevar el compromiso de los colaboradores hacia la organización.
- Fomentar un ambiente de relaciones interpersonales armoniosas y así lograr un trabajo en equipo efectivo.

- Crear canales de comunicación, a fin de que los empleados estén enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y nuevos proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios.

3.6 Contenido de la propuesta

El contenido de la propuesta se basa en cuatro fases para implementar las estrategias planteadas, para corregir las deficiencias detectadas en los factores con el menor nivel de satisfacción, según evaluación en el diagnóstico del clima organizacional. Con el propósito de mejorar la satisfacción laboral del personal se presentan estrategias que incluyen sus respectivos programas. El siguiente cuadro muestra las fases y actividades que deben de realizarse en cada fase.

Figura 5

Fases de la propuesta, para implementar estrategias para mejorar la satisfacción laboral, para el personal de una productora de confites ubicada en la ciudad Guatemala. Año 2012

Fase	Actividad	Acciones a realizar
1	Sensibilización y concientización de gerentes y jefes de área.	Dar a conocer los resultados del diagnóstico de clima organizacional y la importancia de aplicar las estrategias.
2	Creación de comité para mejorar la satisfacción laboral.	Organizar un equipo de trabajo que se encargue de

		coordinar, aplicar y evaluar estrategias para mejorar la satisfacción laboral.
3	Formulación y aplicación de estrategias para mejorar la satisfacción laboral.	Aplicar acciones que permitan incrementar el nivel satisfacción laboral.
4	Evaluación y retroalimentación	Verificar que las actividades se ajusten a lo planificado.

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012

3.6.1 Fase 1: sensibilización y concientización de gerentes y jefes de área

Para alcanzar los objetivos del presente programa, se necesita sensibilizar a los jefes de cada área de la empresa constituida unidad de análisis mediante reuniones, en las cuales se aborden los siguientes aspectos:

- Resaltar, de cómo por medio de estrategias se puede incrementar el nivel de satisfacción laboral existente en los colaboradores y así contribuir al logro de objetivos organizaciones e individuales, así como también elevar el compromiso que estos tienen con la organización.
- Comunicar los efectos que ocasiona la insatisfacción laboral en los colaboradores y cómo pueden influir, de manera desfavorable, en el logro de los objetivos organizacionales e individuales.

3.6.2 Fase 2: Creación del comité para mejorar la satisfacción laboral

Para poder contribuir a incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de la productora de confites, es necesario construir un equipo de trabajo, el cual

conforme el comité para mejorar la satisfacción laboral, cuya función primordial será coordinar cada una de las actividades que contiene la propuesta, así como también, administrar los recursos para su implementación.

3.6.2.1 Propósitos del comité para mejorar la satisfacción laboral.

Los propósitos a alcanzar por el comité son los siguientes:

- Conformar una organización integrada por el gerente general, gerente administrativo y jefes de cada área de la empresa objeto de estudio, cuyo fin sea velar por el incremento del nivel de satisfacción laboral.
- Planificar, programar y promover actividades, al menor costo, y en forma participativa que ayuden a elevar el nivel de satisfacción laboral en la productora de confites.
- Controlar y evaluar las estrategias para elevar el nivel de satisfacción laboral.

3.6.2.2 Funciones generales del comité para elevar el nivel de satisfacción

Las funciones que debe realizar el comité se detallan a continuación.

- a) Selección y asignación de reconocimiento a los colaboradores, para lo cual, se pueden tomar como criterios de evaluación, las metas y objetivos alcanzados, resultados de trabajo en equipo, iniciativa, conductas sobresalientes, creatividad e innovación.

- b) Definir las características y tipos de reconocimiento a otorgar de acuerdo con los criterios de evaluación y los recursos destinados para tal fin, con previa autorización de la gerencia general.
- c) Recibir y atender a cualquier colaborador de la empresa objeto de estudio, sugerencias y propuestas sobre actividades para mejorar la satisfacción laboral.
- d) Realizar informes periódicos, sobre los aspectos que se consideraron para la asignación de reconocimientos, asimismo, para llevar un registro de todas las actividades planificadas en los programas propuestos y los cambios que puedan sugerir.
- e) Evaluar periódicamente las estrategias para mejorar la satisfacción laboral y proporcionar la retroalimentación correspondiente

3.6.3 Fase 3: Formulación y aplicación de las estrategias para mejorar la satisfacción laboral.

En esta fase se formulan las estrategias que servirán para elevar el nivel de satisfacción laboral en la productora de confites. A continuación se describen las estrategias propuestas para mejorar la satisfacción laboral y los programas que incluyen cada una.

3.6.3.1 Estrategias para mejorar la satisfacción laboral, para el personal de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala.

Figura 6

Estrategias para mejorar la satisfacción laboral, para el personal de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala y sus programas. Año 2012

Estrategia 1	Programas
<p>Crear compromiso organizacional y un sentido de pertenencia en los colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos • Difusión de filosofía de la empresa
Estrategia 2	Programas
<p>Impulsar un ambiente de confianza y trabajo en equipo en los colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de medios de comunicación • Fomentar las relaciones interpersonales

Fuente: elaboración propia. Tesis 2,012

El siguiente cuadro es una introducción de los programas propuestos para cada estrategia contando esta descripción con el orden en que se presentan, costo, actividades a realizar y tiempo que durará cada programa.

Figura 7

Programa general de la propuesta de estrategias para mejorar la satisfacción laboral para el personal de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012

Programas	Actividades	Costo	Tiempo de duración
Reconocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Al mejor empleado de cada área de trabajo. • A los colaboradores que den las mejores soluciones e ideas a problemas de la empresa. • A los colaboradores que muestren actitudes sobresalientes • A los colaboradores que tengan 3,5,10 o más años laborando para la empresa • Al mejor jefe 	Q 16,000.00	1 año
Difusión de filosofía de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar la misión, visión y objetivos en recepción y oficina de gerente general. • Poner afiches de filosofía en cada área de trabajo 	Q 600.00	1 año
Creación de medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de jefaturas • Reuniones informativas para todo el personal • Creación de espacios 		

	informativos <ul style="list-style-type: none"> • Recibir comentarios y sugerencias de colaboradores 	Q 4,100.00	1 año
Fomentar las relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de relaciones humanas • Curso Desarrollo de habilidades para una dirección efectiva • Celebración de cumpleaños • Aniversario de la empresa 	Q 15,800.00	1 año

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012

ESTRATEGIA 1

Crear compromiso organizacional y un sentido de pertenencia en los colaboradores de una empresa productora de confites.

Programa 1: Reconocimientos

Justificación

Para mejorar la satisfacción laboral en la productora de confites es necesario implementar reconocimientos, debido a que según el diagnóstico organizacional realizado, uno de sus resultados fue que existe un bajo nivel de satisfacción laboral en dicho factor, ya que los colaboradores consideran que la empresa no les brinda el reconocimiento por el esfuerzo que realizan en el logro de metas y objetivos, a esto se le puede agregar que de acuerdo a la teoría de Herzberg son los factores motivacionales los que elevan la satisfacción laboral y los reconocimientos forman parte de estos. Por lo que se propone incentivos a los

colaboradores que manifiesten creatividad en sugerencias de mejora, dedicación, cooperación y eficiencia para lograr los objetivos de la empresa y que permita motivar a dar lo mejor de sí en cada actividad que realicen, provocando estos incentivos un sentido de pertenencia, lealtad y compromiso con la empresa y principalmente elevar el nivel de satisfacción laboral.

Objetivos

- Reconocer la excelencia de los colaboradores en su trabajo.
- Crear un sentido de pertenencia y compromiso organizacional en los colaboradores.
- Motivar a los colaboradores para que den su mayor esfuerzo en el logro de objetivos organizacionales.
- Concientizar a los jefes de la importancia de reconocer el esfuerzo, que los colaboradores realizan en su trabajo, para que los procesos sean efectivos y se logre la excelencia laboral.

Acciones a realizar para programa de reconocimientos

- Se deberá elegir, un empleado de cada área de trabajo, calificando actitudes positivas como: puntualidad, colaboración, respeto, buen trabajo en equipo y desempeño en labores entre otros. El jefe inmediato deberá calificar dichos aspectos de 1 a 4 puntos. Si es deficiente se dará un punto, regular 2 puntos, bueno 3 puntos y excelente 4 puntos. El colaborador que obtenga más puntos en los aspectos a evaluar, se hará acreedor de un diploma de reconocimiento por su esfuerzo y dedicación

en su trabajo, así como colocar su fotografía en un lugar accesible en su área de trabajo indicando el mejor empleado del mes y las fotografías de todos los empleados del mes de cada área en la recepción de la empresa o bien un lugar donde todos los trabajadores puedan observar tal distinción. A continuación se presenta una boleta de evaluación del empleado del mes y un formato de diploma para dicho reconocimiento.

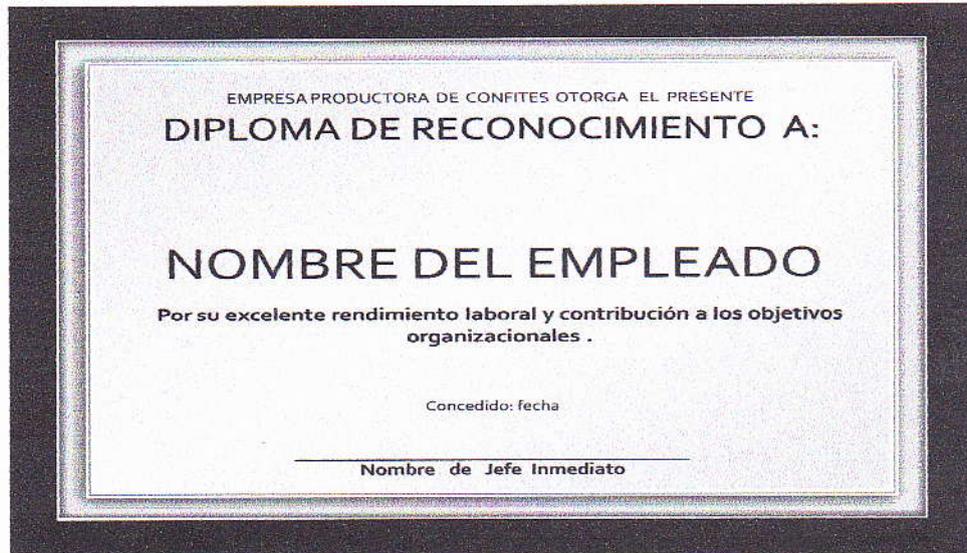
Figura 8

Boleta de evaluación para elegir al empleado del mes, para el programa de reconocimientos de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012

Evaluación del empleado del mes									
Departamento: _____					Fecha: _____				
Jefe Inmediato: _____									
Instrucciones: El jefe inmediato deberá calificar del 1 a 4 puntos cada factor.									
1 Deficiente					3 Bueno				
2 Regular					4 Excelente				
Nombre de empleado	Trabajo en equipo	Relaciones Interpersonales	Asistencia	Puntualidad	Desempeño de labores	Colaboración	Cumplimiento de normas	Presentación personal	Puntuación total

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012

Figura 9
Diploma al mejor empleado del mes, para el programa de reconocimientos de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012

- A los colaboradores que se destaquen por actitudes como puntualidad, no faltar a trabajar, buen trabajo en equipo, logro de metas entre otras actitudes sobresalientes recibirán una tarjeta de felicitación, indicando frases como “buen trabajo”, “felicidades por su logro”, entre otras frases para destacar la actitud sobresaliente del empleado. Las tarjetas de felicitación serán entregadas cada semana por el jefe inmediato a los colaboradores que así lo ameriten. A continuación se presenta un modelo de tarjeta de felicitación.

Figura 10

Tarjeta de felicitación, para el programa de reconocimientos de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012

- A los empleados que reúnan más tarjetas de felicitación en el término de dos meses se harán acreedores de una despensa conteniendo productos de primera necesidad como frijol, azúcar, aceite entre otros productos básicos de alimentación. El número de tarjetas que reciban los colaboradores en un lapso de dos meses serán anotadas en un cuadro de control de tarjetas de felicitación que a continuación se presenta.

Cuadro 3

Cuadro de control de tarjetas de felicitación, para el programa de reconocimientos de una empresa productora de confites ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012

Cuadro de control de tarjetas de felicitación					
Nombre del Colaborador	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total de tarjetas
Firma _____ Jefe inmediato					

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012

- Entregar de certificado de regalo, al colaborador que de la mejor solución e ideas concernientes a los problemas relacionados con el área de trabajo del empleado, como de la empresa. En el buzón de sugerencias serán depositadas todas aquellas soluciones e ideas que propongan los empleados, estas serán evaluadas por el Gerente general, administrativo y jefes de área, y la que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa será puesta en práctica.
- Reconocer a todos aquellos empleados que tengan de laborar en la empresa 3, 5, 10 o más años con una plaqueta, felicitando a los colaboradores por su trayectoria en la empresa, así como una medalla que contenga colaborador distinguido. La entrega de reconocimientos se hará en la celebración del día del aniversario de la empresa.

Figura 11

Modelo de medalla de colaborador distinguido, para el programa de reconocimientos de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012

Figura 12

Modelo de plaqueta por trayectoria de colaborador, para programa de reconocimientos, de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012

- Certificado de regalo para el mejor jefe. El gerente general tendrá a su cargo de elegir al mejor jefe, este deberá tomar en cuenta aspectos de trabajo en equipo, relación con los colaboradores que dirige y alcance de metas y objetivos. Para esta acción puede utilizarse la boleta de evaluación para elegir el empleado del mes que se presento anteriormente, dirigida a elegir al mejor jefe que deberá realizarse cada tres mes.

Figura 13

Plan de acción de programa de reconocimientos para estrategia: Crear compromiso organizacional y un sentido de pertenencia en los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012

Actividad	Acciones a realizar	Responsable	Instrumentos a utilizar	Objetivos	Tiempo	Costo
Reconocer al mejor empleado de cada área de trabajo.	Elegir a el colaborador que se destaque en el logro de objetivos y actitudes positiva en el trabajo.	Gerente administrativo Jefes de área	Diploma fotografías	Reconocer la excelencia de los colaboradores en su trabajo.	mensualmente	Q 1,100
Incentivar a los colaboradores que de las mejores soluciones e ideas con un certificado de regalo.	Clasificar y elegir las mejores soluciones a problemas relacionados con la empresa. Entregar certificado de regalo al colaborador que presente la mejor solución.	Gerente General Gerente administrativo Jefes de área	Buzón de sugerencias Certificado de regalo	Crear un sentido de pertenencia y compromiso organizacional en los colaboradores.	Cada vez que se implemente la idea	Q 4,000
Reconocer a los colaboradores que muestren actitudes sobresalientes	Entregar una tarjeta de felicitación a los colaboradores que se destaque con actitudes sobresalientes en su trabajo.	jefes de área	Tarjeta de felicitación		Semanalmente	Q 400

Reconocer a empleados que acumulen más tarjetas de felicitación con una despensa.	Entregar despensa a los colaboradores que así lo ameriten.	Gerente administrativo	Despensa de productos básicos	Cada dos meses	Q 6,000
Recompensar a los colaboradores que tengan de laborar para la empresa 3, 5, 10 o más años.	Dar plaqueta y medalla a colaborador distinguido.	Gerente general Gerente administrativo	Plaqueta de reconocimiento Medalla	Anualmente	Q 2,500
Reconocer al mejor jefe de área	Entregar certificado de regalo a jefe distinguido.	Gerente General	Certificado de regalo	Trimestralmente	Q 1500

Recursos

- **Humanos**

Gerente General
Jefes de cada área
Colaboradores

- **Físicos**

Instalaciones de la empresa objeto de estudio
Mobiliario y equipo
Diplomas y fotografías
Despensas (frijol, arroz, azúcar, aceite etc.)
Plaquetas y medallas
Certificados de regalo

- **Financieros**

Los costos anuales estimados para la implementación del programa de reconocimientos se describen a continuación.

Cuadro 4

Costos de programa de reconocimientos, para una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012

Concepto	Costo
Diplomas	Q 600.00
Fotografía del empleado del mes	Q 500.00
Certificado de regalo a empleados que den ideas para soluciones a problemas de la empresa (Q 200*20 ideas implementadas al año)	Q 4,000.00
Tarjeta de felicitación	Q 400.00
Van	Q 5,500.00

Vienen	Q 5,500.00
Despensas de (Q 150 * 40 entregada al año).	Q 6,000.00
Reconocimiento por antigüedad de plaquetas y pines	Q 2,500.00
Certificado de regalo a jefes (Q 300*)	Q 1,500.00
Imprevistos	Q 500.00
Monto aproximado	Q 16,000.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012

Evaluación

Es necesario evaluar el programa de reconocimientos de manera trimestral, a través de informes elaborados por los jefes de área sobre los avances obtenidos con la implementación de reconocimientos que deberán ser presentados a la gerencia general.

Programa 2: Difusión de la filosofía de la empresa

Justificación

Tomando en cuenta que la productora de confites, actualmente no posee la estructura de su filosofía empresarial, conformada por la misión, visión y valores, en este documento se proponen dichas definiciones y también la forma de hacer llegar a todos los colaboradores, por diferentes medios de comunicación a fin de que conozcan e identifiquen la razón de ser de la empresa (misión), lo que esta quiere ser en el futuro (visión) y las convicciones básicas de un modo peculiar de conducirse (valores).

Objetivos

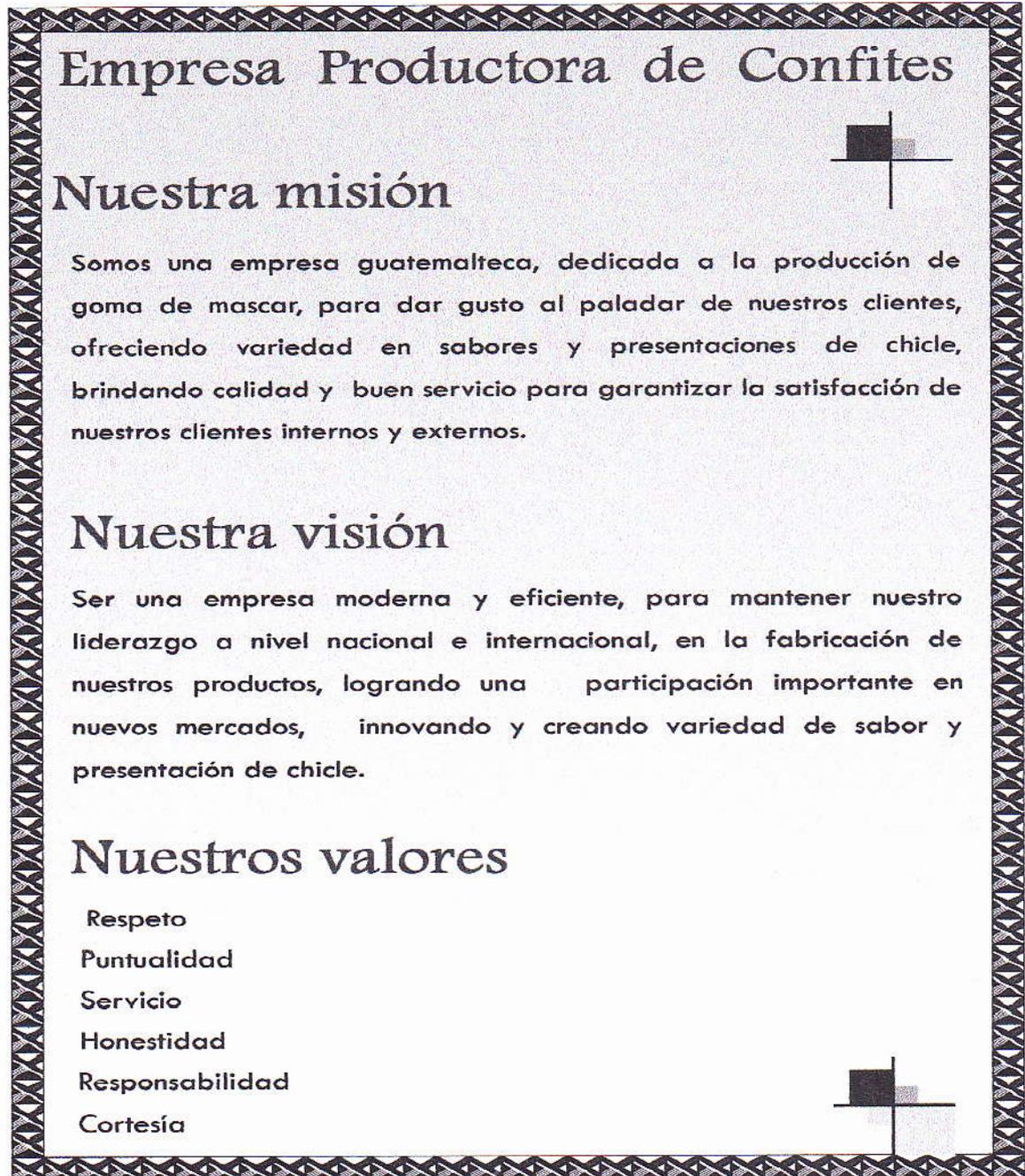
- Difundir la filosofía a los colaboradores, clientes, proveedores y visitas de la empresa.
- Lograr que los empleados conozcan el contenido de la misión, visión y valores de la empresa.
- Motivar a los empleados, enfatizando la importancia de los elementos de la filosofía de la empresa.

Acciones a realizar para programa difusión de la filosofía de la empresa

- Colocar en la recepción y oficina de gerencia general de la empresa, las definiciones de misión, visión y valores en cuadros enmarcados y en un lugar accesible, para que tanto los colaboradores, clientes, proveedores y visitas de la empresa, puedan percatarse de dichos enunciados.
- En cada área de la empresa, deberá colocarse un afiche conteniendo la descripción de la misión, visión y valores, a modo de que las personas que trabajan en las distintas áreas conozcan y recuerden dichos enunciados.
- En cada reunión general que se tenga con el personal, el gerente general y administrativo deberán enfatizar el contenido de la misión, visión y objetivos.

A continuación se presenta un formato de afiche conteniendo la misión, visión y valores de la empresa productora de confites.

Figura 14
Formato de afiche de misión, visión y valores para programa difusión
de filosofía de la empresa productora de confites, ubicada en la
ciudad de Guatemala. Año 2012



Fuente: elaboración propia. Tesis 2012

Figura 15

Plan de acción de programa difusión de la filosofía de la empresa para estrategia: Crear compromiso organizacional y un sentido de pertenencia en los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012

Actividad	Acciones a realizar	Responsable	Objetivo	Tiempo	Costo
Difusión de filosofía empresarial	Imprimir contenido de filosofía empresarial.	Secretaria			
	Enmarcar y colocar en recepción y oficina de Gerencia General el contenido de la misión, visión y objetivos.	Secretaria	Difundir la filosofía de la empresa para lograr que los colaboradores conozcan su contenido .	De febrero 2013 a febrero 2014	Q 600
	Realizar afiches para poner en cada área de la empresa.	Secretaria			
	Enfatizar contenido de misión visión y valores en cada reunión que se tenga co el personal	Gerente general Gerente administrativo Jefes de área			

Recursos

- **Humanos**

Gerente General, gerente administrativo, Jefes de área
Colaboradores operativos
Secretaria de Gerencia

- **Físicos**

Mobiliario y equipo, Papelería y útiles de oficina

- **Financieros**

Los costos anuales estimados para implementar el programa de difusión de la filosofía de la empresa.

Cuadro 5

Costo de implementación de programa de difusión de filosofía en una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2,012

Concepto	Costo aproximado
Estrategia: Difusión de la filosofía de la empresa	
Enmarcado de contenido de filosofía de la empresa	Q 300.00
Afiches	Q 300.00
Monto aproximado	Q 600.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012

Evaluación

Es necesario evaluar el programa de difusión de la filosofía de la empresa anualmente, a través de boleta de encuesta de clima organizacional.

ESTRATEGIA 2

Impulsar un ambiente de confianza y trabajo en equipo en los colaboradores de una empresa productora de confites

Programa 3: Creación de canales de comunicación

Justificación

La comunicación debe tomarse de manera integral, es decir, debe considerar cuidar aspectos no sólo de información, si no debe atender la identificación del empleado con la empresa, fomentar la seguridad, promover el desarrollo, cuidar la imagen de la empresa y muy importante, retroalimentar. Es por lo anterior que este programa contiene la implementación de nuevos canales de comunicación, para que los colaboradores de la productora de confites reciban información de primera mano y estos a su vez proporcionen retroalimentación a las jefaturas.

En la medida que los colaboradores estén enterados de decisiones, cambios, actividades que los afectan, se sentirán parte de la empresa y se identificarán con ella, mejorando de esta forma, el ambiente laboral en el que se desenvuelven. Este programa propiciará un ambiente de confianza en todas las áreas de la empresa y mejorará por lo tanto la satisfacción laboral en este aspecto.

Objetivos

- Contar con el 100% de los colaboradores enterados de las actividades que realiza la empresa.
- Establecer nuevos canales de comunicación para facilitar el intercambio de información laboral entre los jefes y subordinados asimismo entre

compañeros de trabajo propiciando un ambiente de confianza mutua para el fortalecimiento laboral.

- Fomentar la participación de los empleados para evitar resistencias ante los cambios.

Acciones a realizar para programa de creación de canales de comunicación

- Se propone que se realicen reuniones con los jefes de cada área, para que puedan intercambiar experiencias y se informen de lo que está sucediendo con los demás departamentos. Esta servirá también para la entrega de resultado de metas, objetivos, como la fijación de nuevos y de esta manera pueda existir una comunicación más fluida con las personas que dirigen la empresa.

Para llevar un control de las reuniones de jefes, donde quede por escrito los puntos tocados en la reunión y los acuerdos alcanzados a continuación se presenta un modelo de acta para llevar el registro de estas.

fotos de los empleados de nuevo ingreso y al área que pertenecen, anunciar cumpleaños del mes, actividades recreativas, días festivos como el día de la madre, del padre, nacimientos, bodas entre otros eventos especiales. Así mismo debe contener noticias de nuevos proyectos de la empresa. También es necesario incluir una reflexión para el enriquecimiento espiritual de los empleados. En la siguiente figura se detalla mejor el contenido que podría tener el boletín mensual para informar a los colaboradores de la empresa.

Figura 17

Modelo de boletín para programa de comunicación de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012

EMPRESA PRODUCTORA DE CONFITES	
<i>Boletín informativo No. 1</i>	
<p><i>Acontecimiento especiales</i></p> <p>Felicidades a (nombre del colaborador) por el nacimiento de su primer hijo.</p> <p>Felicidades a los mejores empleados del mes de diciembre.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del empleado • Nombre del empleado • Nombre del empleado 	<p style="text-align: center;">Invitación por aniversario</p> <p>Queremos invitar a todos los colaboradores a nuestro aniversario No. 14 a realizarse el día/mes/ en el salón de eventos del (nombre del lugar y hora)</p> <hr/> <p style="text-align: center;">¡Felicidades!</p> <p style="text-align: center;">Cumpleañeros del mes de enero</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del empleado • Nombre del empleado • Nombre del empleado <div style="text-align: right;">  </div>
	<p style="text-align: center;"><i>Reflexión de mes</i></p> <p style="text-align: center;">"Intenta no volverte un hombre de éxito, sino volverte un hombre de valor"</p> <p style="text-align: right;">Albert Einstein</p>
<p style="text-align: center;">Seguimos creciendo</p> <p>Este mes iniciaremos la construcción de nuevas instalaciones para ampliar el área de producción.</p>	<p>Le damos la bienvenida al nuevo colaborador (nombre del nuevo colaborador)</p> <div style="text-align: center;">  </div>

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012

- Creación de un buzón de sugerencias como medio para canalizar las ideas y opiniones de los colaboradores, donde cada uno pueda manifestarse sus percepciones acerca de su área de trabajo y la empresa en general y puedan brindar opciones de mejora. Este instrumento deberá colocarse en un área accesible a todos los empleados. Para que los empleados den su idea ú opinión, se presenta a continuación una propuesta de boleta de sugerencias, misma que deberá reproducirse y colocarse junto al buzón. El gerente general, administrativo y jefes de área serán los encargados de leer y evaluar las sugerencias que el personal brinde por medio del buzón.

Figura 18

**Propuesta de boleta de sugerencia para programa de comunicación,
de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de
Guatemala. Año 2012**

Boleta de sugerencia	
El propósito de la presente boleta es que usted, nos de su opinión o/y sugerencia con respecto a si ha encontrado algún problema en la ejecución de sus atribuciones en la empresa y nos brinde su propuesta de solución.	
Problema percibido:	
Solución propuesta:	
Nombre del participante	Departamento

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012

Figura 19

Plan de acción de programa, creación de canales de comunicación para estrategia: Impulsar un ambiente de confianza y trabajo en equipo en los colaboradores en una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012

Actividad	Acciones a realizar	Responsable	Objetivo	Tiempo	Costo
Reunión de jefaturas	Convocar a los jefes de cada área de la empresa Entrega de resultados de objetivos de cada área de la empresa	Gerente administrativo Jefes de área	Intercambio de experiencias e información de lo que sucede en la empresa.	Mensual	Q 1,200 Anual
Reuniones informativas para todo el personal	Realizar reunión con todos los colaboradores para trasladarles información concernientes a la empresa.	Gerente general Gerente Administrativo	Mantener informado al personal de cambios de políticas, procedimientos entre otros y explicar por qué de los cambios.	Cada dos meses	Q 1,300 Anual
Creación de espacios informativos	Crear un boletín informativo y colocarlo en cada área de trabajo	Gerente general Gerente administrativo	Informar a los colaboradores de celebraciones, noticias nuevos proyectos entre otros.	Mensualmente	Q 300 anual

Recibir comentarios y sugerencias de los colaboradores.	Creación de buzón de sugerencias Recibir, evaluar y clasificar comentarios y sugerencias de colaboradores.	Gerente administrativo Gerente General Gerente administrativo Jefes de área	Recibir retroalimentación por parte del personal sobre temas específicos,	Mensualmente	Q 300 por la caja de vidrio.
---	---	--	---	--------------	------------------------------

Recursos

- **Humanos**

Gerente General, gerente administrativo, Jefes de área y Colaboradores operativos

- **Físicos**

Instalaciones de la empresa objeto de estudio

Mobiliario y equipo, Papelería útil

Buzón de sugerencias

- **Financieros**

Los costos anuales estimados para implementar el programa de comunicación se describen a continuación.

Cuadro 6

Costo de implementación de estrategias para mejorar la comunicación en una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala.

Año 2,012

Concepto	Costo aproximado
Estrategia: Creación de medios de comunicación	
Refacciones en reuniones de jefes y de personal (galleta, gaseosas, café, té, azúcar, pasteles etc.)	Q 2,500.00
Boletín informativo	Q 300.00
Buzón de sugerencias (caja de vidrio o plástico)	Q 300.00
Útiles de oficina	Q 500.00
Monto aproximado	Q 3,500.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012

Evaluación

Es necesario evaluar el programa para mejorar la comunicación de manera trimestral, a través de informes elaborados por los jefes de área sobre los avances obtenidos en la comunicación interna, los que deberán ser presentados a la gerencia general.

Programa 4: Fomentar las relaciones interpersonales

Justificación

Es necesario que la productora de confites, concientice y fomente las relaciones interpersonales en los colaboradores con que cuenta. Según el diagnóstico de clima organizacional, esta es una de las áreas en que la mayoría se siente insatisfecho.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo. El ser humano es un ser social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie, por lo tanto debería hacerlo de una forma armoniosa y cordial.

Es por lo anterior, que se proponen acciones; para que los jefes de cada área mejoren sus habilidades en dirección, concientizar al personal por medio de talleres sobre el valor de la cooperación, trabajo en equipo, compañerismo. Así mismo incluye actividades como celebración de aniversario de la empresa y cumpleaños para que los integrantes de los diferentes departamentos de la empresa se relacionen en actividades dirigidas a todos ellos y logren socializar para crear amistades.

Objetivos

- Fomentar las relaciones interpersonales, para lograr establecer un clima de respeto e integración en un 80% de los colaboradores de la empresa.
- Proveer de conocimientos a los jefes de área, para lograr una dirección efectiva en relaciones humanas, trabajo en equipo, manejo de conflictos laborales y, de esta manera, mejorar las relaciones interpersonales entre el personal que dirigen.
- Concientizar a los colaboradores operativos, por medio de talleres de relaciones interpersonales.

Acciones a realizar para programa de fomento de relaciones interpersonales

- Se convocará a todo el personal de la empresa por medio del boletín informativo, oral o bien un memorándum para que asistan al taller de relaciones humanas en el trabajo. La siguiente figura contiene información del taller propuesto.

Figura 20

Taller propuesto de relaciones humanas en el trabajo, para el programa de relaciones interpersonales de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012

<p style="text-align: center;">Taller de capacitación</p> <p style="text-align: center;"><u>RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO</u></p> <p>Dirigido a: Todo el personal de la empresa</p> <p>Objetivo: Concientizar a los colaboradores de mantener relaciones interpersonales armoniosas con sus compañeros de trabajo.</p>
<p style="text-align: center;">Contenido del taller</p> <ul style="list-style-type: none">• Elementos de las relaciones humanas• Relaciones humanas armoniosas en el trabajo• Compañerismo en el trabajo• Trabajo en equipo• Resolución de conflictos
<p>Metodología</p> <p>Se utiliza la modalidad de taller, cada participante recibirá información escrita respecto al tema, realizándose ejercicios y dinámicas de grupos. La duración del evento será de cinco horas.</p>

Fuente: empresa de capacitación de personal 2012

- Las jefaturas de las diferentes áreas de la empresa deberán asistir al curso de desarrollo de habilidades para una dirección efectiva. Si bien dicho curso contiene diferentes aspectos de la dirección todos estos conllevan relaciones interpersonales y que mejor que el participante pueda manejar los diferentes aspectos y de esta manera crear un ambiente de relaciones interpersonales armonioso en las personas que tienen a su cargo. . En la siguiente figura se presenta más información del curso.

Figura 21

Curso de capacitación desarrollo de habilidades para una dirección efectiva, para el programa de relaciones interpersonales de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012.

<p style="text-align: center;">Curso de capacitación</p> <p style="text-align: center;"><u>DESARROLLO DE HABILIDADES PARA UNA DIRECCIÓN EFECTIVA</u></p> <p>Dirigido a: jefes de la empresa</p> <p>Objetivo: Proveer a las jefaturas de la empresa de habilidades directivas para mejorar las relaciones interpersonales en el personal de la empresa</p>
<p style="text-align: center;">Contenido del curso</p> <ul style="list-style-type: none">• Habilidades interpersonales• Manejo de conflictos• Negociación• Estrategias de motivación para los colaboradores• Formación de equipos
<p style="text-align: center;">Metodología</p> <p>El curso se desarrollará en dos meses o bien ocho sábados de cinco horas cada uno, con los temas antes mencionados para que los participantes desarrollen y amplíen sus conocimientos sobre dirección.</p> <p>Se utiliza la modalidad de taller, a cada participante se entregará información de los temas que contiene el curso, realizándose ejercicios y dinámicas de grupo.</p>

Fuente: empresa de capacitación de personal 2012

- **Celebración de cumpleaños:** en el boletín informativo propuesto en este documento, se publicarán los empleados que cumplan años en el mes y a final de cada mes, se reunirá a todo el personal en el área de comedor

donde se realizará la celebración de cumpleaños del mes, dando a cada participantes una refacción y a los cumpleañoseros del mes se les hará entrega de una tarjeta de felicitación el día de su cumpleaños. A continuación se presenta un formato de tarjeta de felicitación de cumpleaños.

Figura 22

Tarjeta de felicitación de cumpleaños, para el programa de relaciones interpersonales de una empresa productora de confites ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012



Fuente: elaboración propia. Tesis 2,012

- Aniversario de la empresa: se convocará a todo el personal en un salón específico, para realizar la celebración de dicho evento, donde se hará entrega de reconocimientos a los colaboradores por su antigüedad en trabajar para la empresa, así como las personas que más se destacaron

en el año por diversas razones, realizándose también concursos y entrega de premios y se dará a cada participante una refacción. Se informará a todo el personal por medio del boletín mensual o bien un cartel exclusivo para dicho evento, el formato del cartel para anunciar e invitar a los colaboradores al aniversario se presenta a continuación.

Figura 23

Cartel informativo de aniversario, para el programa de relaciones interpersonales de una empresa productora de confites, ubicado en la ciudad de Guatemala. Año 2012



Fuente: elaboración propia. Tesis 2,012

Figura 24

Plan de acción de programa fomentar las relaciones interpersonales para la estrategia: Impulsar un ambiente de confianza y trabajo en equipo en los colaboradores de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012

Actividad	Acciones a realizar	Responsable	Objetivos	Tiempo	Costo
Taller de relaciones humanas en el trabajo.	<p>Contactar a la empresa proveedora de dicho taller.</p> <p>Convocar a todo el personal por medio de memorandum, reuniones generales o boletín de la realización del evento.</p>	Gerente administrativo	Concientizar a los colaboradores de mantener relaciones interpersonales armoniosas.	5 horas	Q 5,300
Curso de desarrollo de habilidades para una dirección efectiva.	<p>Contactar a la empresa proveedora de dicho curso.</p> <p>Informar a las jefaturas, por memorandum y reunión del desarrollo de dicha actividad.</p>	Gerente administrativo	Proveer a las jefaturas de la empresa de habilidades directivas, para mejorar las relaciones interpersonales en el personal de la empresa.	2 meses	Q 800
Celebración de cumpleaños.	<p>Reunir a todo el personal en el área de comedor donde se realizará la celebración.</p> <p>Entregar tarjetas de felicitación a cada festejado.</p>	Gerente general Gerente administrativo Jefes de área	Fomentar las relaciones interpersonales en todas las áreas de trabajo de la empresa.	Mensualmente	Q 4,200
Aniversario de la empresa.	<p>Convocar al personal en un salón específico y dar a cada colaborador una refacción.</p> <p>Entrega de reconocimientos a colaboradores destacados.</p> <p>Realización de concursos y entrega de premios.</p>	Gerente administrativo Jefes de área	Fomentar las relaciones interpersonales en todas las áreas de trabajo de la empresa.	Anualmente	Q 5000

Recursos

- **Humanos**

Gerente General, jefes de cada área, colaboradores operativos

- **Físicos**

Instalaciones de la empresa objeto de estudio

Instalaciones de INTECAP

Salón de reuniones externo

Mobiliario y equipo

Papelería y útiles

- **Financieros**

Los costos anuales estimados para implementar el programa de comunicación se describen a continuación:

Cuadro 7

Costo de implementación del programa de relaciones interpersonales, para una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala.

Año 2012

Concepto	Costo aproximado
Celebración de cumpleaños (pastel, utensilios desechables, tarjeta de felicitación etc.). Desembolso cada mes de Q 350*12	Q 4,200
Celebración de aniversario de la empresa (almuerzo, salón, premios, concursos etc.)	Q 5,000
Curso-Taller de relaciones humanas en el trabajo (100* por cada colaborador*53)	Q 5,300.00
Curso de desarrollo de habilidades para una dirección efectiva dirigido a jefes (200*4)	Q 800.00
Imprevistos	Q 500.00
Monto aproximado	Q 15,800.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2,012

Evaluación

Es necesario evaluar el programa de manera trimestral, a través de informes elaborados por los jefes de área sobre los avances obtenidos en las relaciones interpersonales, los que deberán ser presentados a la gerencia general.

3.6.4 Fase 4: Evaluación y Retroalimentación

Para evaluar los avances de la propuesta, se realizarán reuniones programadas cada 3 meses y por lo menos 4 veces en el año, por un tiempo adecuado para revisar los avances concretos de cada estrategia y de esta manera saber si los resultados obtenidos son conforme a lo planteado.

Así mismo deberá realizarse la evaluación del clima organizacional anualmente por medio de una boleta de encuesta (ver anexo) que se utilizó en la presente investigación, el cual será útil para verificar la efectividad de las estrategias y reforzar con nuevas acciones las necesidades que se encuentren insatisfechas en el momento de la aplicación del diagnóstico de clima organizacional.

3.7 Costo anual para la implementación de estrategias

A continuación se presenta el costo total de implementar las estrategias para mejorar la satisfacción laboral en la productora de confites.

Cuadro 8

Costo de implementación de programas para estrategias para mejorar la satisfacción laboral en una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012

Programas	Costo
Reconocimientos	Q 16,000.00
Difusión de filosofía empresarial	Q 600.00
Creación de canales de comunicación	Q 4,100.00
Fomentar las relaciones interpersonales	Q15,800.00
Monto total	Q 36,500.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2012

Los costos para la aplicación de la propuesta de estrategias para mejorar la satisfacción laboral para el personal de una productora de confites según muestra el cuadro anterior son de Q 36,500.00 dividido por el número de empleados de la empresa que son 53, proporciona un costo anual por empleado de Q 688.68 y el desembolso promedio mensual que la empresa deberá hacer para cubrir las actividades contenidas en la propuesta es de Q 3,041.68 mensuales.

3.8 Financiamiento

La productora de confites esta interesada en realizar las acciones necesarias para incrementar el nivel de satisfacción, por lo cual se encuentra en la disponibilidad de invertir en dichas acciones con financiamiento propio. Siendo necesario crear en el presupuesto de la empresa un espacio dedicado a este propósito, para contar con el financiamiento para realizar las actividades programadas.

3.9 Programación de las actividades para implementar las estrategias para mejorar la satisfacción laboral de la productora de confites.

A continuación se presenta la calendarización respectiva durante el periodo de marzo 2013 a marzo 2014 para el desarrollo de las actividades para ejecutar las estrategias propuestas en este documento.

Figura 25

Cronograma de implementación de estrategias para mejorar la satisfacción laboral, para el personal de una empresa productora de confites, ubicada en la ciudad de Guatemala. Año 2012

Año		2013											2014	
Actividad	Responsable	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Presentar propuesta a Gerente general	Autor de la propuesta													
Reunión para aprobación de la propuesta	Jefes de la productora de confites													
Desarrollo de las estrategias propuestas	Jefes de la productora de confites													
Reuniones para verificar el desarrollo de los programas	Jefes de la productora de confites													

Fuente: elaboración propia. Tesis 2,012

CONCLUSIONES

Luego de haber analizado e interpretado los resultados obtenidos en la evaluación de los factores del diagnóstico de clima organizacional de la empresa productora de confites, se concluye con lo siguiente:

- La empresa objeto de estudio no utiliza procedimientos técnicos adecuados expresados en estrategias, que permitan elevar la calidad de vida a sus colaboradores, generar y mantener actitudes positivas para lograr compromiso organizacional y que con ello los empleados den su mayor esfuerzo. Por lo cual se comprueba la hipótesis número uno, debido a que la ausencia de estrategias que ayuden a mejorar continuamente el nivel de satisfacción laboral, provocan insatisfacción en la mayoría de personal.
- La falta de un programa que reconozca el desempeño eficiente de los colaboradores que laboran en la unidad de análisis, ha provocado que exista un bajo nivel de satisfacción laboral, formándose actitudes negativas que estorban, el alcance efectivo de los objetivos organizacionales.
- En este documento se realizaron propuestas para los tres factores que presentaron los índices más altos de insatisfacción laboral, siendo estos reconocimientos, comunicación y relaciones interpersonales. Sin embargo existen otros factores con índices de insatisfacción superiores al 40%, los cuales son conflictos y negociación perteneciente a los factores higiénicos, crecimiento profesional y personal, correspondiente a factores motivacionales que de igual forma que los anteriores provocan actitudes negativas en los colaboradores.
- Los colaboradores no cuentan con algún mecanismo, como la realización de clima organizacional, que les permita dar a conocer que aspectos de la

empresa afectan negativamente su satisfacción laboral. Por lo cual la productora de confites no ha implementado medidas correctivas que permitan mejorar continuamente la satisfacción laboral de sus empleados.

RECOMENDACIONES

Con el objetivo de reducir los niveles de insatisfacción y tomando en cuenta los factores que afectan en mayor medida la productividad e la empresa, se realizan las siguientes recomendaciones.

- La gerencia general de la empresa debe comprometerse con la implementación de las estrategias propuestas, para lograr elevar el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores y, de esta forma, lograr un sentido de pertenencia y compromiso organizacional entre otros beneficios derivados de la satisfacción laboral.
- Incentivar el buen desempeño de los colaboradores de la empresa objeto de estudio, con la aplicación continuamente de reconocimientos formales e informales, para motivarlos a dar su mayor esfuerzo, de tal forma se logre un mayor compromiso del personal hacia la empresa y mejorar los resultados en objetivos y metas, por medio de la implementación de reconocimientos a los colaboradores.
- La empresa debe de realizar medidas correctivas en el factor de conflictos y negociación para reducir los efectos que este trae para la organización y de igual forma con el factor de crecimiento profesional y personal, estos factores son seguidos a los que presentan niveles altos de insatisfacción laboral, por lo cual es necesario tomar acciones que permitan elevar el nivel de satisfacción y mejorarlos continuamente para que exista actitudes positivas en los colaboradores y estos den su mejor esfuerzo en el trabajo.

- La productora de confites deberá realizar anualmente el diagnóstico de clima organizacional para conocer los factores que afectan la satisfacción laboral y el avance que se ha obtenido en el nivel de satisfacción por medio de las estrategias que la empresa implemente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. 5ta. Edición. Santa Cruz de Bogotá, Colombia, Editorial McGraw-Hill.2002.475 páginas.
2. Chiavenato: Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ma. Edición, Editorial McGraw-Hill.562 paginas.
3. Chavarría Gonzales Jenny Analis. Estrategias motivacionales para los empleados del área de producción de una empresa industrial, orientada al sector de la construcción ubicada en la ciudad capital, Guatemala: USAC-2011.
4. Harold Koontz & Heinz Weihrich Editorial. Administración una perspectiva Global 11ª. Edición, México, Mc Graw Hill, 1998. 796 páginas
5. Material de apoyo de diplomado de recursos humanos impartido por Asociación de Gerentes de Guatemala año 2,008.
6. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. Apuntes de Microeconomía, Análisis Económico I. Tercera edición, Quinceava impresión, Guatemala, Litografía Cimgra. 2003 Paginas 254
7. Robbins Stephen P . Comportamiento Organizacional. 8va. Edición, México Editorial Person Educación, 1999, 816 páginas.
8. Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. 10ª. Edición, México Editorial Pearson Educación, 2004 704 páginas.

9. Tomás Cuyán, Peter Franz. Estrategias de motivación para los colaboradores de una empresa de servicios de logística, Guatemala. USAC-2010
10. <http://es.scribd.com/doc/28038125/Medicion-d-Carga-Laboral>
11. <http://www.definicionabc.com/economía/fabrica.php>
12. <http://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua>
13. http://www.ffii.es/publicaciones/libro_seguridad_industrial/LSI_Cap04.pdf
14. <http://www.slideshare.net/Lilianamoránrivera/clima-organizacional-124903>

ANEXOS

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



Anexo 1

Instrucciones

A continuación se le presenta una serie de preguntas, las cuales deberá responder individualmente de forma sincera. No incluya su nombre, la información recopilada será utilizada con total confidencialidad y objetividad.

SUPERVISIÓN					
No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	¿Considera que el trato que recibe de su jefe es autoritario?				
2.	¿Su jefe valora el esfuerzo que hace en su trabajo?				
3.	¿Conoce claramente lo que su jefe espera de usted?				
4.	¿Su jefe le trata normalmente bien, con amabilidad y respeto?				
5.	Su jefe promueve su participación en las decisiones importantes de su área?				
6.	¿Tiene confianza en las habilidades de su jefe, para hacer su trabajo?				

CONDICIONES DE TRABAJO					
No	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7.	¿Cree que la distribución física de su área de trabajo facilita la realización de sus labores?				
8.	¿Las condiciones de trabajo de su departamento son seguras (no representan riesgos para la salud)?				
9.	Cuenta con el equipo y herramientas necesarias para ejecutar su trabajo?				
10.	El mobiliario que utiliza se encuentra en buenas condiciones?				

RELACIONES INTERPERSONALES					
No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
11.	¿Recibe buen trato de sus compañeros de trabajo?				
12.	¿Cree que existe un ambiente de confianza entre sus compañeros de trabajo?				
13.	¿El ambiente creado por sus compañeros es el ideal para desempeñar sus funciones?				
14.	¿La relación que tiene con su superior es cordial?				

POLITICAS DE LA ORGANIZACIÓN					
No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
15.	¿Recibe capacitación por parte de la empresa, por lo menos una o dos veces al año?				
16.	¿La empresa fomenta la participación de los empleados, en la toma de decisiones que contribuyan al logro de objetivos de la misma?				
17.	¿Le agrada su horario de trabajo?				
18.	¿Su jefe le da retroalimentación de la forma en que se esta desempeñando en sus labores.				

ESTATUS LABORAL					
No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
19.	¿Piensa que los puestos mejores o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menos nivel, capacidad y experiencia que usted.?				
20.	¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe?				
21.	El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con el nivel académico que usted. tiene?				

SEGURIDAD EN EL TRABAJO					
No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
22.	¿Cuenta la empresa con procedimientos para la prevención de accidentes laborales?				
23.	¿Usted cree que la empresa cuenta con la seguridad suficiente para la prevención de robos en sus instalaciones?				
24.	¿Existen procedimientos como extinguidores u otros para prevenir incendios en la empresa?				

CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN					
No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
25.	¿Considera usted que existen demasiados conflictos en su área de trabajo sin solucionar?				
26.	¿Su jefe utiliza procedimiento para solucionar conflictos, en el que las partes involucradas lleguen a un acuerdo en las que ambas ganen?				
27.	¿Cuando enfrenta alguna dificultad en su trabajo su supervisor le ofrece apoyo para resolverla?				

CARGA LABORAL

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
28.	¿Cree que en su departamento, usted y sus compañeros tiene las cargas de trabajo bien repartidas.				
29.	¿Le parece aceptable el volumen de trabajo que tiene?				
30.	¿Habitualmente termina usted su trabajo dentro del horario asignado?				

TRABAJO EN EQUIPO

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
31.	¿Se siente parte de un equipo de trabajo?				
32.	¿Con frecuencia usted trabaja en equipo en el área a la que pertenece?				
33.	¿Cuándo se trabaja en equipo en su departamento, se trabaja exitosamente?				

COMUNICACIÓN					
No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente En desacuerdo
34.	¿Le resulta fácil la comunicación con su jefe?				
35.	¿La comunicación interna en departamento que trabaja funciona correctamente?				
36.	¿Existe comunicación fluida entre usted y sus compañeros de trabajo?				
37.	¿Recibe a tiempo la información sobre aquello que afecta su trabajo?				
38.	¿Cree usted que hay buena comunicación entre todos los departamentos que existen en la empresa?				

RECONOCIMIENTOS					
No:	Pregunta	Totalment e de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
39.	¿Se le reconoce de alguna forma, cuando realiza con excelencia sus tareas?				
40.	¿Cree que la empresa ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal?				
41.	¿Existe reconocimiento de la empresa para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización?				

CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
42.	¿Ha tenido algún ascenso en el tiempo que tiene de laborar en la empresa?				
43.	¿Cree que la empresa promueve el desarrollo profesional y personal a los empleados?				

Observaciones: _____

¡Muchas gracias por su colaboración y honestidad con que respondió estas preguntas!