

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

**“PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA
AGENCIA DE VIAJES EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ROSA EVA SIMÓN MARTÍNEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2013

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

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL 2:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL 3:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4:	P. C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL 5:	P. C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Luis Manuel Vásquez Vides
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala, 27 de febrero del año 2013

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

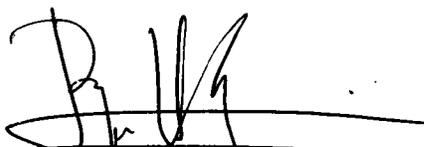
Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, con número de dictamen 111-2011, procedí a asesorar al estudiante Rosa Eva Simón Martínez, con carné 199920091, durante la elaboración de su tesis titulada: **“PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA AGENCIA DE VIAJES EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Administrador de Empresas
Colegiado No. 14,043



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

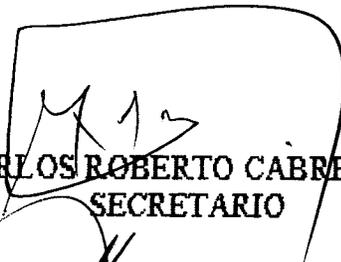
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTISIETE DE AGOSTO DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 11-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de agosto de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 48-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 25 de abril de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA AGENCIA DE VIAJES EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante ROSA EVA SIMÓN MARTÍNEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.


Ingrid
REVISADO



ACTO QUE DEDICO

A Dios	Por su infinita sabiduría y misericordia durante todos los días de la vida que me ha dado.
A mis padres	Por brindarme su amor incondicional, paciencia y darme a conocer el verdadero significado de la perseverancia.
A mi hermano y hermanas	Por su apoyo y cariño a diario.
A mis sobrinas y sobrinos	Por enseñarme el amor sin prejuicios y darme motivos para seguir sonriendo.
A mis cuñados	Por sus palabras de aliento.
A mis amigos	Por acompañarme en el logro de una de mis metas y brindarme una valiosa amistad. En especial a Milvia Escalante, Luis Aldana, Eddy Duarte y Marco Antonio De León.
A mi novio	Por su amor sin condiciones y continuo apoyo.
A mi padrino	Por brindarme de su conocimiento y su amistad.
A la Universidad	Por ser mi casa de estudios, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas

ÍNDICE GENERAL

No.	Título	Página
	Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Administración	1
1.1.1	Proceso administrativo	1
1.1.1.1	Dirección	2
a.	Liderazgo	3
Toma de decisiones		4
Resolución de conflictos		5
b.	Equipo de trabajo	5
c.	Supervisión	5
d.	Comunicación	6
e.	Motivación	7
Rotación de personal		14
1.2	Clima Organizacional	14
1.2.1	La satisfacción laboral	16
1.2.1.1	Sistemas de recompensas justas	17
1.2.1.2	Satisfacción con el salario	18
1.2.1.3	Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos	18
1.2.1.4	Condiciones favorables de trabajo	19
1.2.1.5	Compatibilidad entre la personalidad y el puesto	19

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA AGENCIA DE VIAJES EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

No	Título	Página
2.1	Metodología de la investigación	20
2.2	Generalidades de la agencia	21
2.2.1	Antecedentes	21
2.2.2	Base legal de la agencia de viajes	22
2.3	Productos y servicios	23
2.4	Misión actual	23
2.5	Visión actual	24
2.6	Valores organizacionales	24
2.7	Estructura actual de la agencia de viajes	25
2.8	Situación actual de la agencia de viajes	26
2.9	Presentación y análisis de resultados	28
2.9.1	Análisis de resultados general	48

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA AGENCIA DE VIAJES EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1	Presentación de la propuesta	51
3.2	Justificación de la propuesta	52
3.3	Objetivos de la propuesta	52
3.3.1	Objetivo general	52
3.3.2	Objetivos específicos	53

No.	Título	Página
3.4	Recursos para la propuesta	53
3.5	Descripción de la propuesta	54
3.6	Sensibilización y concientización	56
3.6.1	Subprograma de participación del empleado	56
3.6.2	Subprograma de relaciones interpersonales	62
3.6.3	Subprograma de liderazgo	66
3.6.4	Subprograma de trabajo en equipo	70
3.7	Costo de la propuesta	75
3.8	Programación y Calendarización	77
3.9	Resumen de la propuesta	78
	CONCLUSIONES	81
	RECOMENDACIONES	83
	BIBLIOGRAFÍA	85
	ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

1	Índices de satisfacción laboral para cada factor evaluado	29
2	Costo del subprograma participación del empleado	61
3	Costo del subprograma relaciones interpersonales	65
4	Costo del subprograma de liderazgo	69
5	Costo del subprograma de trabajo en equipo	74
6	Resumen de costos totales de la propuesta	75

ÌNDICE DE GRÀFICAS

No.	Título	Página
1	Jerarquía de Necesidades	10
2	Comparación de las teorías de Maslow y Herzberg	13
3	Valores organizacionales de la agencia de viajes	24
4	Organigrama general por departamento	26
5	Satisfacción al trabajar en esta empresa	30
6	Comunicación con jefe inmediato	32
7	Información sobre lo que sucede en la agencia	34
8	Conflictos interpersonales dentro del área de trabajo	36
9	Aceptación de ideas para mejorar sus funciones	38
10	Dependencia del jefe al realizar sus funciones	40
11	Cooperación existente entre los compañeros de trabajo	42
12	Recarga de trabajo en el departamento	44
13	Seguridad del entorno físico en su área de trabajo	46
14	Higiene en las instalaciones de la empresa	47
15	Pasos a implementar en la propuesta del programa de motivación	55
16	Plan de acción de subprograma de participación del empleado	58
17	Plan de acción del subprograma de relaciones interpersonales	63
18	Plan de acción del subprograma de liderazgo	67
19	Plan de acción del subprograma de trabajo en equipo	71

INTRODUCCIÓN

Actualmente el tema de mantener al personal motivado es importante para las empresas, tanto privadas como públicas, debido a que el capital humano es lo más valioso que poseen. Por lo tanto, se trata de brindar al personal un ambiente adecuado para realizar sus funciones cotidianas, tomando en cuenta que una persona gasta una buena cantidad de tiempo en su trabajo.

Por tal razón, se eligió el trabajo de tesis denominado “Programa de motivación para el personal de una agencia de viajes en la ciudad de Guatemala”, el cual tiene como objetivo ser una herramienta técnica fomentar la motivación y satisfacción del empleado en el desempeño de sus funciones a favor de los objetivos que la entidad desea alcanzar.

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

El capítulo II contiene el diagnóstico del clima organizacional, se presentan los resultados del estudio y se incluyen aspectos generales de la agencia de viajes, como sus antecedentes, base legal y su estructura orgánica.

En el capítulo III se presenta la propuesta del programa motivacional, la cual incluye tres subprogramas: participación del empleado, relaciones interpersonales y trabajo en equipo para motivar a todo el personal de la agencia de viajes. Como punto final, se expresan las conclusiones y recomendaciones que se basan en la información obtenida del diagnóstico realizado. Así también, se presentan los anexos y bibliografía consultada para la presente investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Administración

La administración agrega una ventaja mayor en el desarrollo funcional de la agencia de viajes, al aplicar de una manera sistemática, sus elementos específicos tales como: eficiencia, grupo social, colaboración del esfuerzo colectivo y coordinación de recursos. A la administración se le conoce como “una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.” (6:s.p)

La administración se define básicamente y en sentido amplio; como el proceso de realizar actividades previamente planificadas; a través de un equipo de trabajo comprometido a finalizarlas, considerando la minimización de costos y la maximización de los logros. Para el desarrollo de la administración en toda empresa, debe ponerse en práctica el proceso administrativo, el cual se detalla a continuación para su mayor comprensión:

1.1.1 Proceso administrativo

El análisis del proceso administrativo es una tarea compleja, ya que para muchos es la administración puesta en acción.

Es una perspectiva que ayuda a lograr que las actividades se realicen con los recursos disponibles, para dirigir y coordinar a las personas con el fin de obtener los resultados deseados, contribuyendo a la integración de metas y objetivos, tanto para la agencia de viajes como ente empresarial y para las propias personas que la integran.

Al proceso administrativo se le puede definir como: “la planeación, organización, integración, dirección y control de las actividades de una empresa y el empleo eficaz de los demás recursos disponibles con el propósito de alcanzar las metas y objetivos establecidos para la empresa.” (1:33)

Aunque la definición anteriormente descrita, expone al proceso administrativo en cinco pasos fundamentales, para la finalidad de la presente investigación solamente se tomará y desarrollará la dirección.

1.1.1.1 Dirección

Se define como “el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.” (5:460). Está íntimamente ligada a las relaciones laborales y el trato directo con las personas que integran toda empresa.

Los principios que imperan dentro de la dirección son: la coordinación de intereses, la impersonalidad de mando, de la supervisión directa, de la vía jerárquica, de la resolución del conflicto y aprovechamiento del conflicto.

Se debe considerar que la motivación y la supervisión dadas al recurso humano tendrá como resultado la obtención de una mayor productividad y un ambiente agradable de trabajo.

Para realizar una dirección eficaz dentro de la agencia de viajes, se requiere de una serie de habilidades interpersonales, entre ellas:

- El liderazgo
- Trabajo en equipo

- Supervisión
- La comunicación
- La motivación

Temas que serán abordados más adelante y que posibilitarán a la dirección de la agencia de viajes para lograr el trabajo en equipo, la gestión de conflictos, la negociación y la evaluación del trabajo en grupo.

Por otro lado, las personas se desarrollan en un medio laboral que está dirigido por varios modos de conducta, que son característicos de cada agencia de viajes en particular y ello también es parte importante dentro de la dirección.

a. Liderazgo

Un buen liderazgo fomenta un ambiente agradable para los empleados y a su vez genera una imagen aceptable ante el público y por consiguiente motiva al cliente a sentirse identificado con la agencia de viajes y así requerir de sus servicios, mejorando y haciendo crecer día con día a la agencia de viajes que se administra.

La teoría de Idalberto Chiavenato, establece que; "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos." (2:296)

Existen distintas teorías de liderazgo como "la teoría "X" y teoría "Y" de Douglas McGregor donde señala que otro determinante del comportamiento dirigente lo constituyen las expectativas que tiene del personal a su cargo. Estas teorías proporcionan fundamentos para comprender el adecuado clima organizacional para la agencia de viajes.

McGregor postula dos tipos generales de climas de la estructura en la organización tradicional o de la teoría "X", la función de quien dirige está construida con la premisa de que los trabajadores son básicamente perezosos, irresponsables, centrados en sí mismos y desleales, esta posición requiere un supervisor directivo, estructurante, crítico y autocrático.

La teoría "Y" se basa en la premisa de que las actitudes negativas del trabajador hacia la organización son resultado de la naturaleza represiva de las organizaciones tradicionales. Las prescripciones del papel del directivo de la teoría "Y" recalcan los procedimientos democráticos, la toma de decisiones participativas y el auto-control. McGregor afirma que el rendimiento de la organización es una función de la motivación y satisfacción de los trabajadores."(2:215) Un análisis detallado dentro de la agencia de viajes, permitirá definir el tipo de clima que se fomenta dentro de ella, con la intención de crear mejores condiciones.

- **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es un medio para llegar a un fin. Consiste en identificar y elegir entre soluciones alternas que llevan a un resultado final deseado. El proceso se inicia con un problema y termina cuando se ha elegido una solución. Al jefe le corresponde tomar la decisión, predecir los probables resultados, comparar el problema costo-tiempo-esfuerzos que se ponen en juego, los elementos comprometidos y los riesgos que involucra. Un jefe está obligado a aprender a tomar decisiones por sí mismo.

- **Resolución de conflictos**

Se entiende por conflicto a “cualquier situación en la que se dé diferencia de intereses unida a relación de interdependencia.” (7:9)

El conflicto es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos. Los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual una de las obligaciones de los dirigentes de la agencia de viajes es aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren.

b. Equipo de trabajo

Se considera un equipo de trabajo como “un conjunto de individuos que cooperen para lograr un solo resultado general.” (7:4) El ejercicio del mando está basado en una estrecha relación del jefe con un equipo de trabajo, pero la prosperidad de una agencia de viajes dependerá de quienes la dirigen.

c. Supervisión

Toda agencia de viajes necesita de la supervisión, la cual consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Este nivel aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, se considerará la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente mencionadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán: la productividad del personal para lograr los objetivos, la observancia de la comunicación, la relación entre jefe-subordinado, la corrección de errores y la observancia de la motivación y del mercado formal de disciplina.

d. Comunicación

Una adecuada comunicación en una agencia de viajes, usualmente genera confianza entre el personal, ocasionando un ambiente agradable para trabajar y producir resultados positivos y de mayor beneficio. La comunicación se puede definir como “el intercambio de información entre el emisor y receptor, así como la inferencia (percepción) de significado entre ellos” (2.224)

La comunicación puede abarcar desde una conversación telefónica informal hasta la tecnología más avanzada, y cualquier dato desvirtuado da origen a confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo. Para ser eficaz, el administrador necesita de la información adecuada para llevar a cabo sus funciones y actividades.

Las formas de comunicación pueden ser de manera verbal, formal, mímica, gesticular, visual, audiovisual, escrita o informal y ésta puede fluir en varias direcciones: ascendente, descendente y cruzada.

Para que una empresa se desempeñe eficazmente, necesita mantener alguna forma de control sobre sus miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones.

La comunicación debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado, ya que funge como una función de control del comportamiento. Los problemas ocurren cuando existen desviaciones u obstáculos en el flujo de la información dada de los jefes a sus subordinados o viceversa.

e. Motivación

La motivación humana se define como "un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento." (5:191)

Varias son las funciones de los empleados de una agencia de viajes: preparar itinerario, hacer reservas de alojamiento y sobre todo aconsejar al cliente que, en muchos casos, acude a la agencia sin haber decidido sobre un destino u otro. Nadie duda, en la actualidad, de la importancia que tienen las personas que laboran en una agencia de viajes, para el logro y consecución de sus objetivos.

Disponer de personas motivadas y satisfechas con su trabajo y con la agencia de viajes, aumenta claramente su rendimiento y por ende brinda un excelente servicio. Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las agencias de viajes tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas, y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

Existen varias teorías acerca de la motivación hacia el trabajo, de las cuales sólo se tomaron en cuenta algunas conocidas y aceptadas, en función de establecer una explicación clara, para considerar dentro de la agencia de viajes. A continuación se presenta una descripción resumida de: La teoría de Maslow y Herzberg:

Abraham H. Maslow, publicó en 1943 “La teoría de las Necesidades sobre la motivación humana, en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre y que poseen una compleja serie de cinco categorías de necesidades, las cuales colocó en orden de importancia:

- Necesidad fisiológicas. Básicamente alimentos, bebidas, protección y necesidades sexuales.
- Necesidades de seguridad. La necesidad que tiene una persona de protección contra daños físicos y emocionales.
- Necesidades sociales. Consisten en las necesidades de afecto, aceptación y amistad de una persona.
- Necesidades de estima. Factores internos como el respeto a sí mismo, autonomía y logro; y factores externos como posición, reconocimiento, y atención.
- Necesidades de autorrealización. El impulso de una persona por convertirse en lo que él o ella es capaz de hacer.

El modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow descansa en cuatro supuestos básicos:

1. Una necesidad satisfecha no es un factor de motivación. Una vez satisfecha una necesidad, surge otra en su lugar. De esta manera, los individuos pugnan siempre por satisfacer una necesidad mayor.

2. En la mayoría de los casos, la red individual de necesidades es muy compleja.
3. En general, las necesidades de nivel inferior deben satisfacerse antes de que las necesidades de nivel superior se vuelvan suficientemente intensas para estimular el comportamiento.
4. Los medios para satisfacer las necesidades de nivel superior son mucho más numerosos que aquellos otros con los que se satisfacen las necesidades de nivel inferior.” (2:249)

La pirámide de Maslow es una estructura que no se debe perder nunca de vista y un trabajador mal pagado en el que su fuente principal de ingresos dependa de su trabajo, pierde completamente la motivación si no cubre sus necesidades.

Gráfica 1
Jerarquía de las Necesidades
de la teoría de Maslow



Fuente: Comportamiento organizacional. Schermerhorn, John. 2005. Pág. 111

Las personas están buscando siempre satisfacer los anteriores tipos de necesidades que se organizan en forma jerárquica. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona trabaja porque es importante estar en el apoyo mutuo de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

Definidas de otra manera, las necesidades individuales, fueron denominadas por Frederick Herzberg como factores de motivación y factores higiénicos, en donde sostiene que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen.

“Los factores de motivación están relacionados con las sensaciones agradables respecto del trabajo y son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimiento, logros, progreso, crecimiento, trabajo por sí mismo) que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación.

Los factores de motivación que aumentan la satisfacción de trabajo son:

- Trabajo estimulante. Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- Sentimiento de autorrealización. La certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- Reconocimiento. La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- Logros y cumplimiento. La oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.
- Responsabilidad mayor. La consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y den al individuo mayor control del mismo.”
(2:255)

Se enfatizará en esta teoría de Herzberg, considerando que cualquier agencia de viajes o ente económico puede erogar una suma cuantiosa en la cimentación de un edificio y los factores higiénicos, pero también debe escatimar una retribución adecuada en el recurso humano que posee.

Los factores de higiene están relacionados con sensaciones de insatisfacción y son las características del ambiente de trabajo ajenas a un puesto específico (condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salarios, prestigio formal, estatus, seguridad en el empleo) que, en caso de ser positivas, mantienen un nivel razonable de motivación laboral, aunque no necesariamente lo incrementan.

“Factores de higiene que ante su ausencia crean insatisfacción en el trabajo

- Factores económicos. Sueldos, salarios, prestaciones.
- Condiciones laborales. Iluminación y temperatura adecuada, entorno físico seguro.
- Seguridad. Privilegios, antigüedad, procedimiento de quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos.
- Factores sociales. Oportunidades para interactuar con el resto del recurso humano y convivir con ellos.
- Categoría y status. Títulos de los puestos, oficinas.” (1:257)

En relación a esos factores, se establece una explicación más específica para ser considerada dentro de la motivación en la agencia de viajes, con el objetivo primordial de contribuir a la satisfacción en el trabajo.

Gráfica 2
Comparación de las teorías de motivación
Maslow y Herzberg



Fuente: Administración. Benavides Pañeda, Javier. 2004. Pág. 258

Para alcanzar los objetivos establecidos en la agencia de viajes, se crea gran importancia en la conducta de sus miembros, ya que según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana, las cuales son:

“El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente. El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento. El comportamiento está orientado hacia objetivos.

Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.”(2:266)

- **Rotación de personal**

Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La desvinculación ocurre cuando una persona deja de pertenecer a una organización. Existen dos tipos de desvinculación por iniciativa del empleado y la desvinculación por iniciativa de la organización.

La rotación no es una causa, sino un efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de la oferta y demanda del mercado de recursos humanos, la coyuntura económica, las oportunidades de empleos en el mercado laboral, etc., entre las variables internas están la política salarial, beneficios que ofrece la organización, el estilo gerencial, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los cargos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas de trabajo.

1.2 Clima Organizacional

El clima organizacional se constituye en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica que posea la agencia de viajes, del entorno y del factor humano.

El clima organizacional, va ligado a la motivación y satisfacción laboral del recurso humano, y es considerado de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente donde se labora, para así alcanzar un aumento de productividad y así asegurar la solidez de la empresa.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad para ser transmitido a la agencia de viajes, es el que utiliza como elemento fundamental “conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.” (5:155)

Una empresa tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su ambiente, de modo que sus patrones se perpetúen, es por ello que el recurso humano de una agencia de viajes, ha aceptado el clima imperante y brindan su fuerza laboral en dichas condiciones. Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo, ya que una empresa con una disciplina demasiado rígida y con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Según se ha descrito anteriormente, el clima organizacional se origina en factores y prácticas de dirección, en ello se puede asignar mayor interés en el liderazgo, supervisión, comunicación, resolución de conflictos, motivación y satisfacción laboral, términos que se definen a continuación.

1.2.1 La satisfacción laboral

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser."

Los empleados de la agencia de viajes, como en toda organización, tienen deseos que esperan cumplir, de manera específica en su campo laboral, porque generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: las necesidades, los valores y rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son: Las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia. Por otro lado, la satisfacción que se pueda crear en los empleados de la agencia de viajes, estará ligada a dos tipos o niveles de análisis que son:

Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. La agencia de viajes podría brindar a sus empleados satisfacción, motivación y seguridad, a largo plazo, en un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable para estimularlos a permanecer en la empresa y buscar un fin común.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento de cada puesto, dentro de la agencia de viajes a través de la expansión vertical del mismo podría elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

1.2.1.1 Sistemas de recompensas justas

Cabe mencionar, que un adecuado sistema de recompensas, aplicado dentro de la agencia de viajes aporta beneficios en cuanto a satisfacción, porque esto 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.”
(4:151)

1.2.1.2 Satisfacción con el salario

“Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.”(4:151) En la agencia de viajes, la administración del personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, ayudando a su vez a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva, para la empresa.

La compensación económica es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que debería ser con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

1.2.1.3 Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos

Dentro de las agencias de viajes “las promociones o ascensos que se puedan crear, darán la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. El percibir una política clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.” (4:152)

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la agencia de viajes 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.

1.2.1.4 Condiciones favorables de trabajo

Los empleados de la agencia de viajes, como en cualquier medio laboral, se interesan por “un ambiente de trabajo que les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.” (4:152)

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la agencia de viajes, 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.

1.2.1.5 Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

El desempeño de las personas en los distintos cargos de la agencia de viajes, está ligado a la forma de comportamiento o actitud de cada individuo, porque un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado una mayor satisfacción, esto es muy probable apoyándose en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo.

“La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.” (4:152)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA AGENCIA DE VIAJES EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Actualmente, las empresas se mueven en condiciones altamente competitivas y en una lucha continua por tener trabajadores bien entrenados y motivados con miras de alcanzar los objetivos de la empresa y minimizar el impacto de los riesgos dentro de la misma.

La unidad de análisis, es una agencia de viajes, que opera en la ciudad de Guatemala, en el gremio turístico. Durante varios años la agencia de viajes, se había ubicado dentro de las primeras agencias de viajes con una buena calidad en la prestación de servicios turísticos y ocupando una sólida posición en la mente de los viajeros, como una agencia confiable, conveniente y poseedora de un excelente servicio.

Para establecer cuál es la situación actual de la agencia de viajes, fue necesario realizar un diagnóstico del clima organizacional, donde hay varios factores como la motivación, satisfacción, liderazgo, trabajo en equipo, participación, supervisión, reconocimiento, comunicación y capacitación que serán de utilidad para tomar a discusión una solución viable si existiese alguna problemática.

2.1 Metodología de la investigación

Con la finalidad de obtener mayor información y para diagnosticar el clima organizacional de la agencia de viajes, se aplicaron para la investigación los métodos científico y el inductivo – deductivo.

Las técnicas e instrumentos utilizados son la entrevista y la encuesta. La población total de la agencia de viajes, es de 16 personas de ambos sexos, cuyas edades oscilan entre los 21 y 55 años, su antigüedad laboral es entre 3 meses a 12 años de servicio y poseen formación académica desde el ciclo básico hasta educación superior, quienes ocupan cargos administrativos y de servicio; por lo que se procedió a realizar una encuesta a través de una boleta estructurada basada en la teoría de Herzberg y sus dos factores: motivacionales e higiénicos.

Esta permitió obtener información relacionada con los factores del contenido del cargo, los cuales se indican más adelante, asimismo se realizó una entrevista con preguntas abiertas a cada uno de los jefes de los departamentos respectivamente.

2.2 Generalidades de la agencia

Para establecer el clima organizacional de la agencia de viajes fue necesario conocer sus antecedentes, base legal, productos, servicios y la situación actual.

2.2.1 Antecedentes

La agencia de viajes fue fundada en la ciudad de Guatemala en el año de 1988. Al contar con una experiencia de más de 20 años, la agencia de viajes, aporta los avances más significativos dentro del gremio del turismo gracias a una constante innovación, una filosofía de servicio personalizado, tecnología de última generación, respaldo, solidez y una excelente ubicación en la ciudad de Guatemala.

La agencia de viajes brinda los servicios de turismo a un mercado nacional como internacional. En términos del proceso de comercialización del turismo, la agencia de viaje es una tienda minorista, que suele tener un vínculo estrecho con las empresas transportistas, líneas aéreas, corporaciones hoteleras, mayorista u operadores de turismo nacional o internacional, del cual obtiene sus ganancias a través de las comisiones por ventas generadas.

Aunque esta comisión oscila entre un 8 y 10 por ciento, últimamente en el gremio de las líneas aéreas se ha reducido de un 10 a 1 por ciento, lo cual se suscitó después de los atentados en Estados Unidos, ocurridos el 11 de septiembre de 2001.

2.2.2 Base legal de la agencia de viajes

La empresa en mención está inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala como sociedad mercantil, posee patente de comercio y de sociedad a la vista de todos los colaboradores en el pasillo principal de las oficinas. Así también está registrada en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), como contribuyentes generales, mostrando el respectivo registro de facturas tanto en la compra como en la venta de los servicios que ofrece.

Actualmente está amparada por una licencia local otorgada por el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) para sus operaciones comerciales y tiene autorización y respaldo para la emisión de boletos aéreos por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA por sus siglas en inglés), ente representante de las líneas aéreas a nivel mundial. En Guatemala, el número de agencias de viajes supera las 215, de las cuales aproximadamente una tercera parte están afiliadas a esta entidad.

2.3 Productos y servicios

La agencia de viajes, es una empresa intermediaria en el asesoramiento, organización y gestionamiento de servicios turísticos en representación de una tercera persona, entre los cuales destacan las excelentes opciones en vuelos, hoteles, cruceros, viajes organizados, alquiler de vehículos, reserva de entradas para museos, teatros y otros espectáculos, contrato de guías, pólizas de seguros y organización de actividades deportivas.

Una de las ventajas de la agencia es que cuenta con su propia mayorista u operador de turismo, lo que le permite tener precios competitivos con hoteles exclusivos, las mejores líneas de crucero y planes de financiamiento.

Para obtener mayores ganancias la agencia de viajes ha implementado otras alternativas de negocio relacionado con el turismo, entre estas se puede mencionar: trámite para emisión de visas, asesoría en viajes de luna de miel, envío de remesas, servicios a corporaciones, programas de aprendizaje de diferentes idiomas adaptándose a las edades y necesidades del cliente, desde lo básico del idioma hasta un perfeccionamiento del mismo.

2.4 Misión actual

En la actualidad la agencia de viajes se identifica con la siguiente misión: “Simplificar y optimizar el negocio o placer de los viajes, anticipándonos a las necesidades cambiantes de nuestros clientes y socios, a través de la excelencia de nuestra gente, procesos y tecnología”.

2.5 Visión actual

De acuerdo a la entrevista con el gerente de ventas, la visión de la agencia de viajes es: “Maximizar los productos hasta lograr ser líderes en el mercado, fundamentados en la confianza de los clientes, ya que ellos son la base de la empresa, alcanzando un alto grado de identificación y compromiso, compitiendo en la diferenciación con calidad, innovación y excelencia”.

2.6 Valores Organizacionales

El gerente de ventas indicó que los valores que practica la agencia son:

Gráfica 3

Valores actuales de la agencia de viajes

Integridad	Creemos que la interacción con nuestros clientes, socios y consultores debe ser siempre abierta, justa, respetuosa y honrada.
Servicio	Ofrecemos a nuestros clientes atención personalizada y trabajo de calidad, aportando el máximo valor.
Innovación	Alentamos el pensamiento innovador.
Trabajo en equipo	Trabajamos juntos para producir resultados extraordinarios
Fuerza	Valoramos el hecho de tener un único propietario como proveedor de la tradición familiar y de la visión de construir para las generaciones venideras.

Fuente: Archivo de la agencia de viajes, 1999.

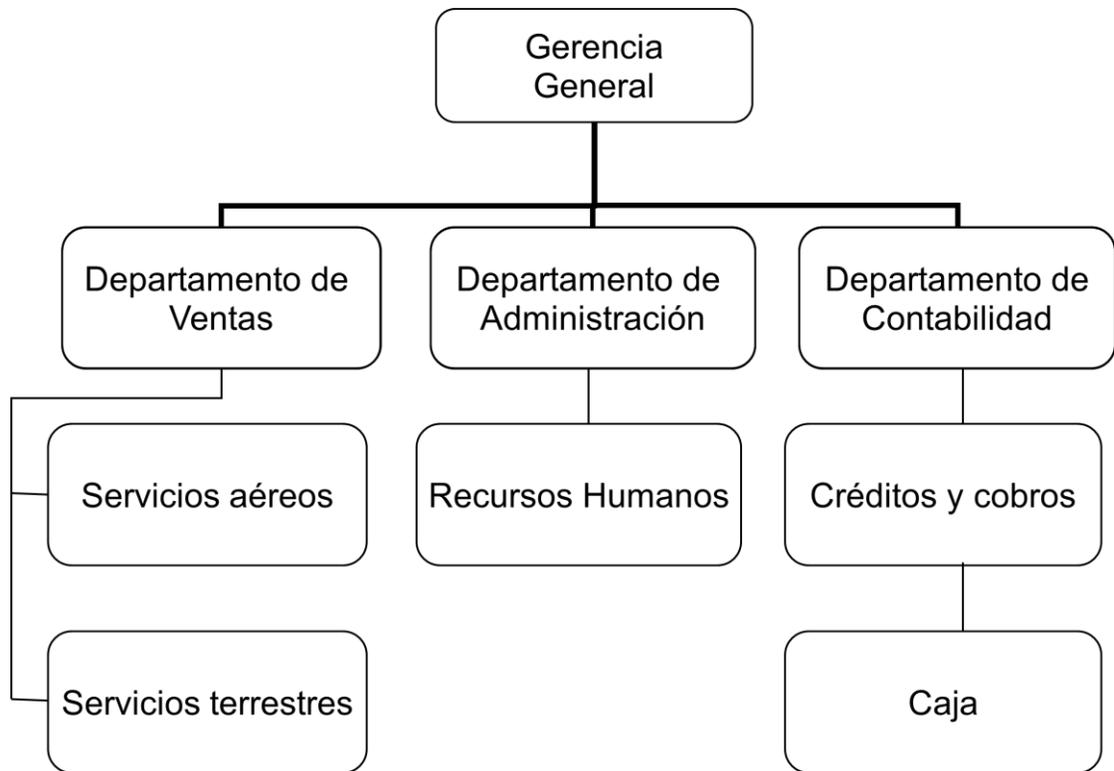
2.7 Estructura actual de la agencia de viajes

La estructura organizacional está compuesta por la Gerencia General, como subordinados están los departamentos de Ventas, Administración y Contabilidad.

El departamento de ventas tiene como subordinados el área de servicios aéreos y de servicios terrestres. El departamento de administración tiene bajo su línea de mando directa el área de recursos humanos y el departamento de contabilidad tiene bajo su responsabilidad el área de créditos y cobros y el área de caja.

La agencia tiene un total de 16 empleados distribuidos en cada una de las áreas y departamentos mencionados anteriormente. La agencia objeto de estudio tiene una estructura organizacional funcional y vertical, se describe en el organigrama siguiente:

Gráfica 4
Organigrama general y actual de la agencia de viajes
en la ciudad de Guatemala



Fuente: Agencia de viajes, 2006

2.8 Situación actual de la agencia de viajes

La agencia de viajes, actualmente tiene sus instalaciones en la ciudad de Guatemala y durante las últimas dos décadas, se mantuvo en la cúspide y de manera continua dentro del mercado, con una facturación anual promedio arriba del millón de quetzales, y su auge fue debido a los constantes testimonios de sus clientes, quienes dieron fe de la excelente calidad de servicio que recibieron antes, durante y después de su viaje.

El grupo objetivo al que dirige sus servicios la empresa se encuentra en un rango de edad de entre 22 y 75 años, un alto porcentaje pertenecientes al nivel socioeconómico A-B. En la actualidad, la agencia de viajes cuenta con una cartera de 200 clientes aproximadamente, a pesar de ser una cantidad reducida es fiel con la entidad, dando testimonio del servicio especializado que se les brindó durante su viaje.

La agencia de viajes, está integrada por 16 empleados, distribuidos en 4 áreas: Ventas, Administración, Contabilidad y Gerencia General.

Últimamente, la agencia de viajes ha estado contratando a agentes brillantes y eficaces para que contribuyan a la buena marcha de sus operaciones pero su tiempo laboral no ha sido el esperado y han preferido irse a otras agencias o compañías. El constante cambio de empleados representa un verdadero problema para la empresa, en cuanto a costos de entrenamiento y a productividad y desempeño del personal. El personal o agente de viajes, es mucho más importante que la empresa y es realmente quien da confianza, porque primero se da la relación establecida con el personal y después con la agencia. Durante la ausencia de alguno de los agentes se crea recarga de trabajo en los demás compañeros debido al desconocimiento de lo que éste realiza o tiene pendiente. La ayuda entre compañeros no es notoria, la mayoría trabaja en sus obligaciones o tareas diarias.

La problemática anteriormente descrita, está afectando desde hace 2 años de una manera considerable la disminución en las ventas, con una baja del 9% en el primer año y un 15% en el segundo año, generando así menos ingresos para la agencia de viajes y provocando retardo en el pago a proveedores, empleados, acreedores y socios.

También ha ocasionado tensión y temor en la agencia de viajes de no poder cumplir con el pago semanal de los boletos aéreos que debe realizarse sin excusa alguna, ya que caso contrario el cese de este pago en la fecha estipulada provocaría una penalidad (monto que se obtiene del promedio de ventas de los últimos 12 meses) y en caso extremo el retiro de la licencia otorgada por IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo, por sus siglas en inglés) lo cual daría como resultado el cierre de la agencia de viajes, y por consiguiente el despido de los trabajadores que actualmente laboran en ella.

Conocer lo que una persona desea o necesita obtener de su trabajo y el ambiente laboral que lo rodea no es una tarea fácil, así mismo conocer qué lo motiva y su comportamiento en el área de trabajo. Por lo anterior, se ha realizado una investigación documental y de campo para entender y buscar soluciones factibles a la problemática actual.

2.9 Presentación y análisis de resultados

A continuación se presenta la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta y la entrevista realizadas a los empleados de la agencia de viajes.

Cuadro 1
Índices de satisfacción laboral para cada factor evaluado
Agencia de Viajes
Mayo 2012

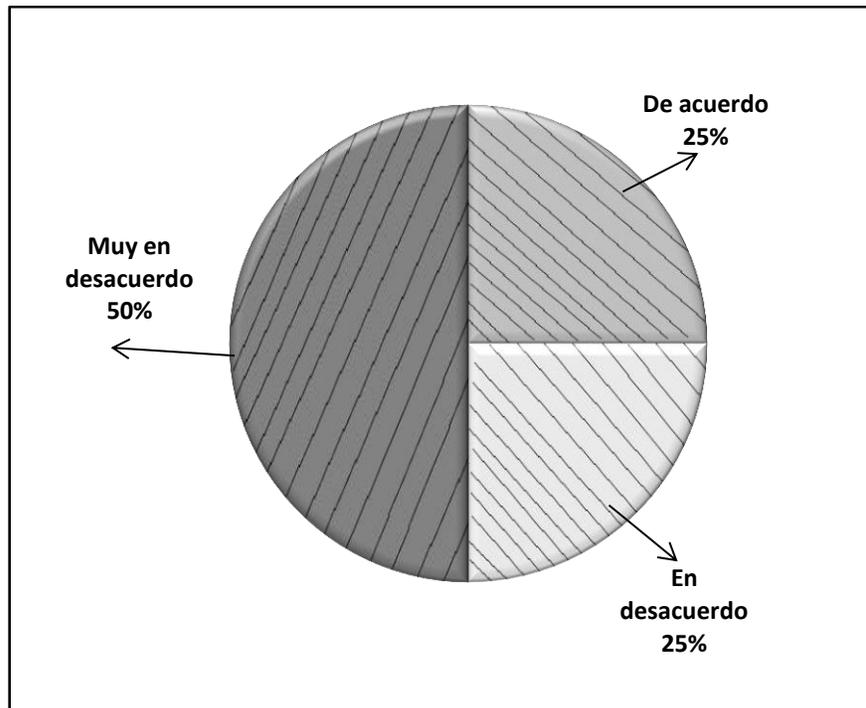
No.	FACTORES	SATISFECHOS	INSATISFECHOS
1	Comunicación	12%	88%
2	Liderazgo	25%	75%
3	Supervisión	25%	75%
4	Trabajo en equipo	0%	100%
5	Relaciones interpersonales	20%	80%
6	Participación del empleado	12%	88%
7	Ambiente de trabajo	100%	0%
8	Seguridad e higiene	100%	0%
	TOTAL	379%/10= 37.90%	621%/10= 62.10%

Fuente: elaboración propia, mayo 2012.

Según datos reflejados en el cuadro anterior, se puede observar que el personal de la Agencia de Viajes, actualmente no está satisfecho con el trabajo que desempeña y con quienes lo realiza.

Actualmente, los trabajadores se sienten satisfechos en el ambiente de trabajo, la cual puede ser dada por la comodidad, la seguridad e higiene que les brinda las instalaciones en su trabajo, pero existen factores primordiales dentro de la empresa que no les dan satisfacción ni motivación alguna a los trabajadores, la cual es reflejada por una comunicación inadecuada, un liderazgo deficiente, una supervisión constante e incómoda, inexistencia de trabajo en equipo, una escasa participación del empleado así como la falta de una buena relación interpersonal entre los trabajadores. Más adelante se dan a conocer cada uno de los factores anteriormente mencionados de forma individual.

Gráfica 5
Satisfacción al trabajar en esta empresa
Agencia de Viajes
Mayo 2012



Fuente: elaboración propia. Mayo 2012

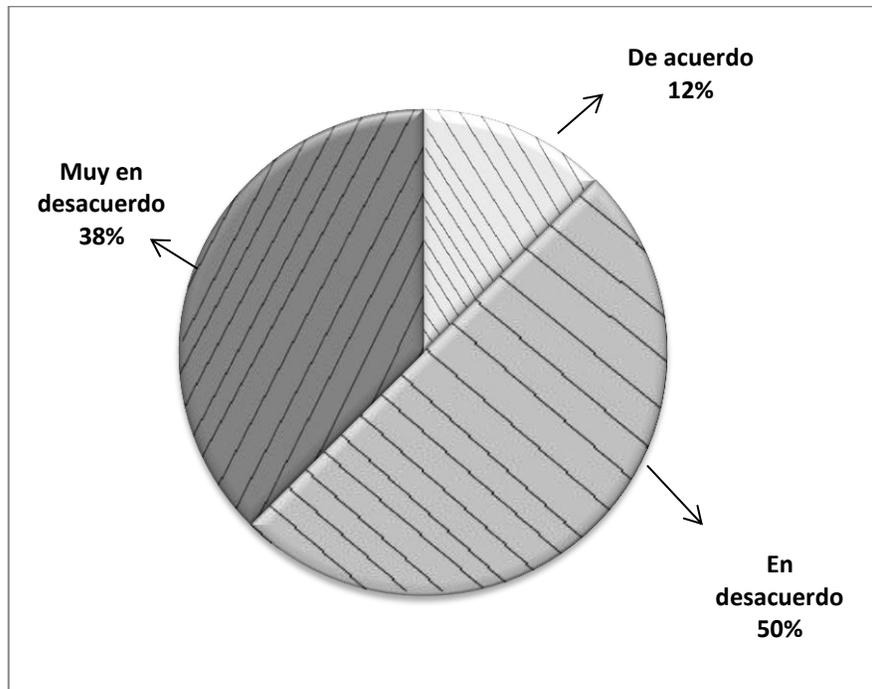
Los datos reflejados en la gráfica 2 indican que un buen porcentaje de los trabajadores no se sienten satisfechos con su trabajo y únicamente unos cuantos trabajadores están satisfechos con ello.

A pesar de, que la mayoría de trabajadores consideran que sus salarios se manejan con equidad y justicia y con posibilidades de progresar dentro de la agencia de viajes, no se sienten satisfechos debido a que no hay cooperación entre compañeros de área y no sienten motivación alguna en el mejoramiento de sus funciones y responsabilidades asignadas.

Los jefes de área consideran que algunas veces el ambiente de trabajo se siente tenso debido a que algunos trabajadores no realizan sus funciones con esmero. E inclusive ellos no se sienten motivados, ni valorados como debiese ser. Después de lo anteriormente descrito, se puede observar que la satisfacción es primordial en el trabajador para tratar de alcanzar los objetivos de la empresa.

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en la agencia que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los trabajadores influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan:

Gráfica 6
Comunicación con jefe inmediato
Agencia de Viajes
Mayo 2012



Fuente: elaboración propia. Mayo 2012

Según datos mostrados en la gráfica anterior una menor cantidad de personas está de acuerdo con la comunicación que actualmente existe con el jefe, pero el mayor porcentaje que están en desacuerdo y muy en desacuerdo, expresaron que la comunicación no es la adecuada, ya que en diversas ocasiones las órdenes son dadas de manera incorrecta, provocando errores y/o retrasos al brindar el servicio al cliente.

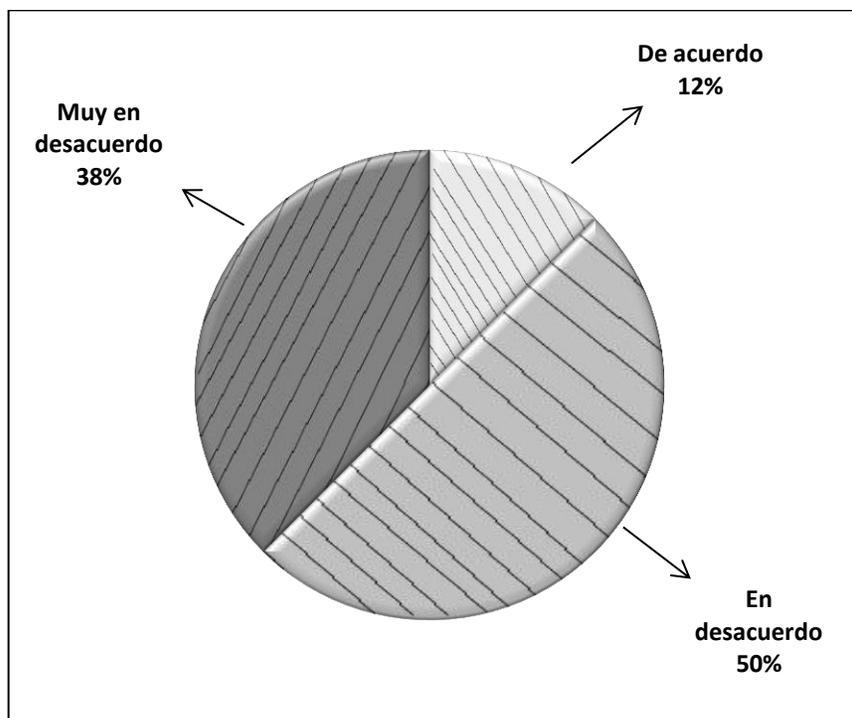
En la actualidad, la comunicación establecida entre el jefe y el resto del equipo, es en relación de dependencia, debido a que es necesario pedir autorización por cada decisión que se desee tomar, provocando desmotivación en su desempeño laboral.

Los datos arriba mencionados se confirmaron en la entrevista realizada a cada uno de los jefes de departamento, quienes concuerdan que la comunicación con los trabajadores a su cargo no ha sido la adecuada debido al exceso de trabajo que es creada por ausencia o retiro de algún trabajador, afectando el rendimiento laboral y generando insatisfacción en el personal.

En ese sentido, derivado de la débil comunicación no se contribuye al fomento de las relaciones de confianza y da lugar a un leve incremento de conflictos. De igual manera, las personas no perciben la libertad de expresar sus inquietudes, sentimientos, pensamientos y deseos.

De continuar con este inconveniente dentro de la agencia de viajes, se puede llegar a provocar en el trabajador una irritación constante con las funciones a realizar y por ende, contagiar ese estado de ánimo al cliente o compañero de trabajo, creando así un ambiente desagradable en el trabajo.

Gráfica 7
Información sobre lo que sucede en la agencia
Agencia de Viajes
Mayo 2012



Fuente: elaboración propia. Mayo 2012

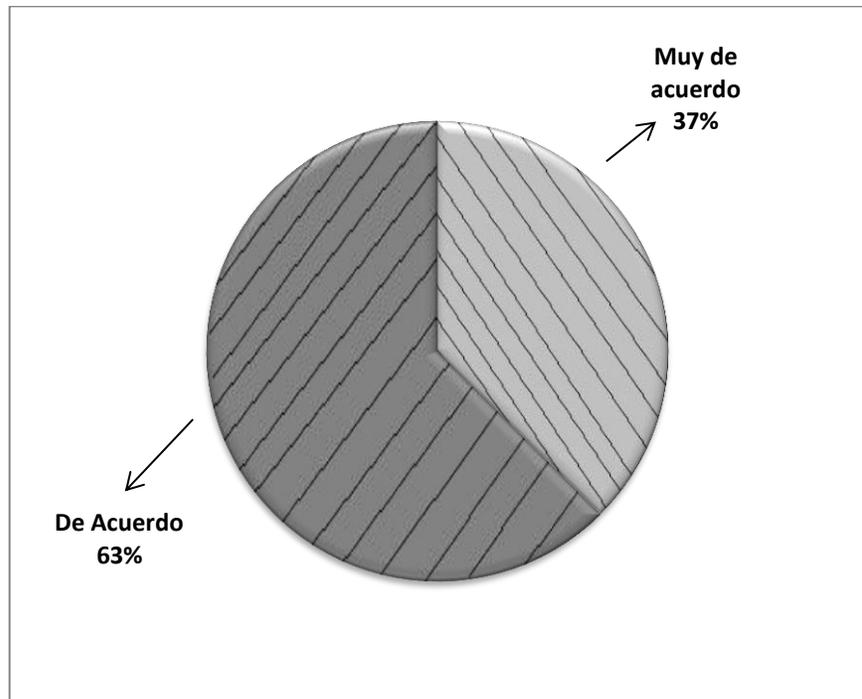
De acuerdo en la recopilación de datos, son varios los trabajadores que expresan su molestia ante la falta de información sobre todo lo que sucede dentro de la agencia, por sus jefes inmediatos, ya que en la mayoría de ocasiones se han enterado por chismes o rumores que se generan entre los compañeros de trabajo.

Los jefes de área admiten que no dan a conocer toda la información de manera inmediata a los trabajadores debido a que en algunas ocasiones Gerencia les hace saber en el momento cuando la acción o decisión ya fue tomada.

Según lo anteriormente expuesto, es necesario que cada uno de los trabajadores conozca lo que puede y debe saber de la empresa, para lograr un estímulo y sentimiento colectivo de a qué pertenece, cómo participa él y a dónde va la empresa, y no sentirse ajeno o excluido y mantener así un ambiente laboral adecuado. Los trabajadores debiesen de conocer con claridad y exactitud los objetivos, la marcha de la agencia en diversos aspectos, políticas a seguir y otros muchos más que sean considerados por la agencia de viajes.

La información insuficiente puede provocar tensión, descontento, desmotivación e insatisfacción entre el personal. Cuando una información no se da de forma correcta no dará buenos resultados en el uso óptimo de los recursos que posee la empresa, no beneficiará su crecimiento y desarrollo tanto para el personal como para la agencia de viajes.

Gráfica 8
Conflictos interpersonales dentro del área de trabajo
Agencia de Viajes
Mayo 2012



Fuente: elaboración propia. Mayo 2012

Dentro de la agencia de viajes, según los datos recolectados, la mayoría del personal concuerda que actualmente dentro de la empresa se dan conflictos constantes, los cuales afectan las funciones de los trabajadores, creando molestias con los clientes por el servicio tardío, enojos con los compañeros de trabajo por la falta de cooperación y por ende la sobrecarga de trabajo.

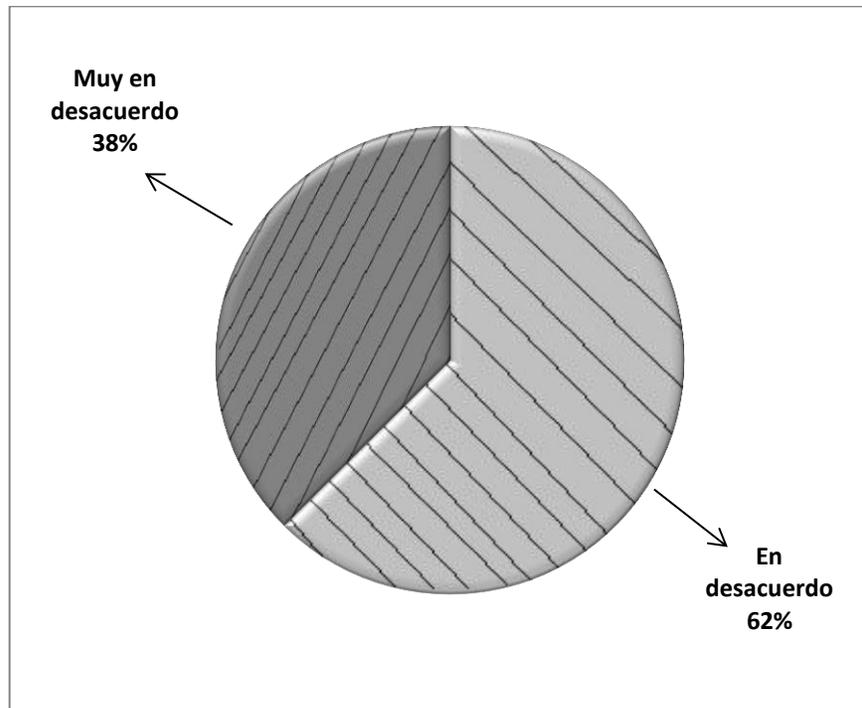
Los jefes de área consideran, que algunos trabajadores realizan sus funciones sin motivación alguna e inclusive han recibido quejas sobre la falta de cooperación entre sus compañeros de trabajo y clientes molestos por un mal servicio brindado.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente.

Derivado de lo anterior se puede observar que, la existencia de conflictos en una empresa ocasiona desmotivación e insatisfacción laboral en cada uno de los trabajadores, quienes realizan sus funciones con incomodidad en sus puestos de trabajo.

Cuando existe cualquier conflicto en un solo trabajador dentro de una empresa, y si no se resuelve de la manera adecuada y de forma inmediata, se pueden seguir dando muchos más conflictos en un departamento o bien en toda la empresa. El no dar la importancia debida a una adecuada actitud hacia las relaciones humanas del trabajador, determinará resultados no favorables para el trabajo y la empresa en sí.

Gráfica 9
Aceptación de ideas para mejorar sus funciones
Agencia de Viajes
Mayo 2012



Fuente: elaboración propia. Mayo 2012

Actualmente en la entidad, existe un porcentaje alto de los trabajadores que no se sienten motivados y en confianza alguna para aportar nuevas ideas o cambios para la mejora de las funciones en su área de trabajo, ya que cuando lo hacen no son apreciadas o valoradas, por ello prefieren al final no desgastar sus energías y evitar conflictos entre sus compañeros y el jefe inmediato.

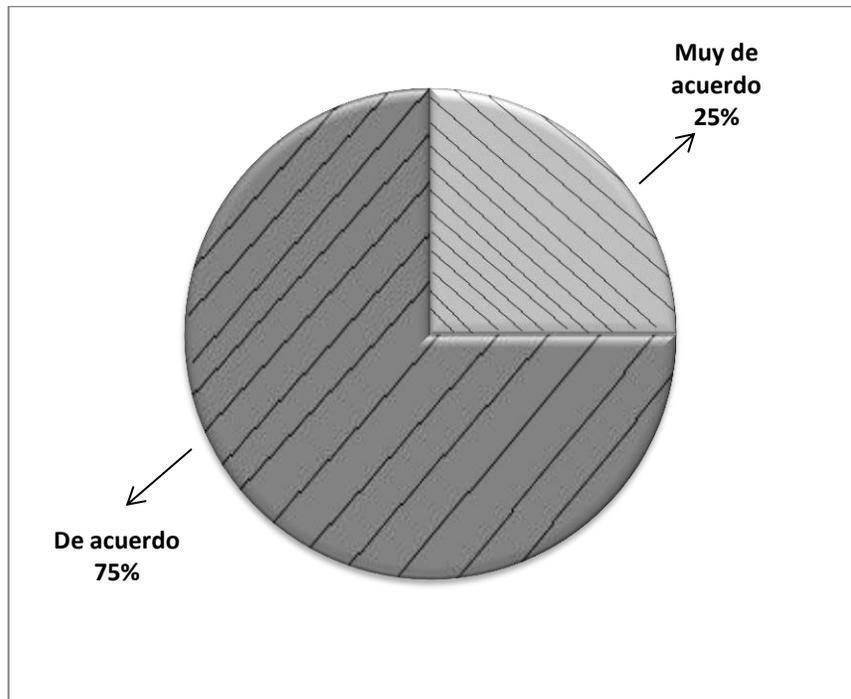
Los trabajadores sienten que no son parte de la entidad en la que trabajan, porque no se les hace participe en el desarrollo de los objetivos que se desean alcanzar dentro de la misma.

Según los jefes de área consideran que algunas ideas no son tomadas en cuenta, ya que al darlas al conocer en Gerencia, éstas son descartadas, realizando al final la que ellos consideren adecuadas en cada una de las áreas.

Después de lo anteriormente expuesto, se puede concluir que el no tomar en cuenta las aportaciones razonables que hacen los trabajadores, para la mejora de sus funciones, ocasiona una desmotivación y descalificación en el trabajador. El trabajador pierde interés por participar si las decisiones en las que colabora no tienen consecuencia o seguimiento y no hay mejor ayuda para una empresa en la aportación de idea, que el mismo trabajador, quien conoce el área y sus funciones a realizar.

Es necesario que se le dé un voto de confianza al trabajador para hacerlo sentir participe, que se le dé cierta iniciativa en el desarrollo de su cometido, que se le reconozcan sus ideas, que se le escuche cuando es preciso y que se sienta valorado. El sentir desconfianza hacia alguno de los trabajadores o jefes de trabajo, dará paso a no colaborar con la agencia y con los compañeros de trabajo.

Gráfica 10
Dependencia del jefe al realizar sus funciones
Agencia de viajes
Mayo 2012



Fuente: elaboración propia. Mayo 2012

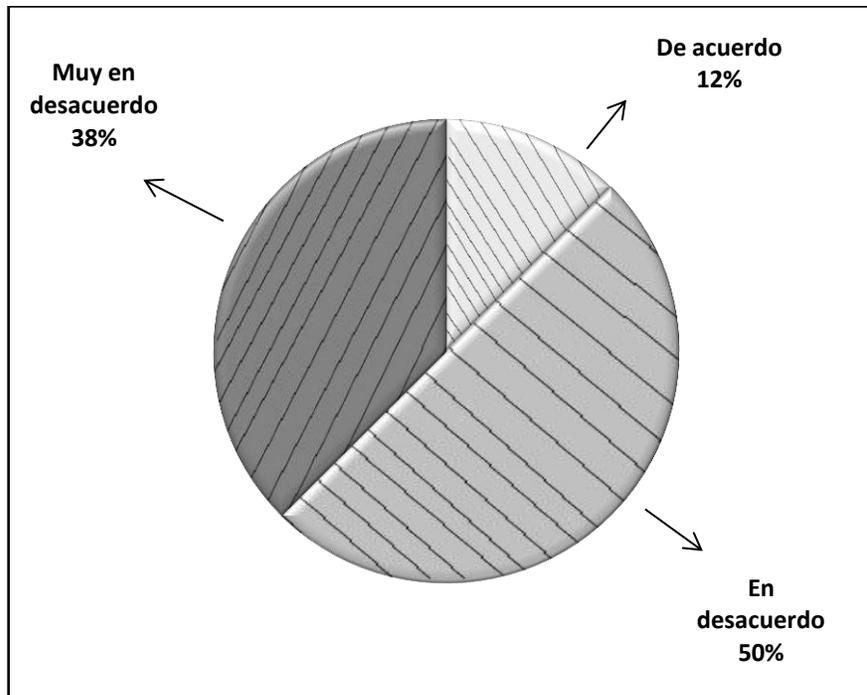
De acuerdo a la información proporcionada por las personas encuestadas, cuando surge alguna duda sobre la realización de alguna función, el trabajador no puede decidir o tomar la decisión que considere correcta sin antes consultarlo con su jefe inmediato, la mayoría concuerdan que existe una dependencia directa de las órdenes de su jefe.

Por otro lado, los jefes de área indican que tienen que estar supervisando constantemente las funciones de los trabajadores para que ellos mismos se puedan sentir tranquilos y satisfechos, al saber que las funciones de sus subordinados se están realizando de la manera que ellos consideran adecuada, tratando con ello de cumplir con los objetivos de la agencia de viajes.

De lo anterior, se puede observar que cuando no se le da la oportunidad al trabajador de tomar decisiones adecuadamente en sus funciones diarias y que necesitan esperar a que el jefe indique en cada momento lo que se tiene que hacer, se pone en alto riesgo los recursos que la empresa posee.

La falta de estímulo al trabajador para contribuir a favor de las metas del grupo, a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo, compartir la responsabilidad sobre ellas y no influir en los trabajadores sobre un mayor sentido de pertenencia, realización y autoestima, mayor creatividad e innovación en el trabajo. La mayoría de los trabajadores desean tener mas responsabilidades si se le da la formación, los materiales, el tiempo y la libertad para actuar en sus funciones.

Gráfica 11
Cooperación existente entre los compañeros de trabajo
Agencia de Viajes
Mayo 2012



Fuente: elaboración propia. Mayo 2012

Según la gráfica anterior, la mayor parte de trabajadores considera que no existe, en la actualidad dentro de la empresa, cooperación en el área de trabajo. Esta mayoría considera que no se estimula a todo el personal de la entidad, a la integración de trabajar en equipo y solucionar problemas que se presenten en la agencia de viajes, por ello, no se sienten motivados a participar en las actividades en su departamento.

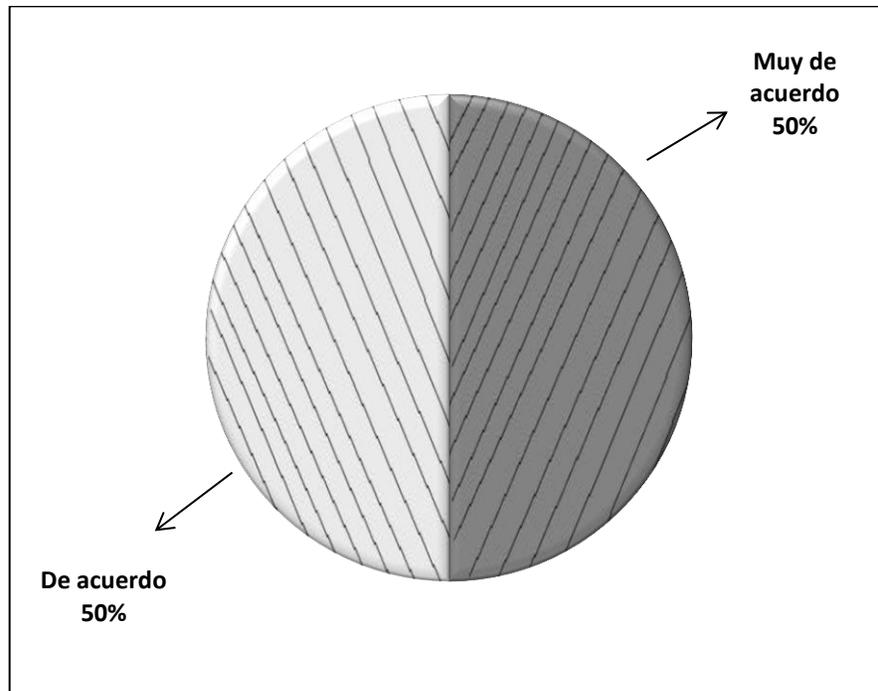
En ellos se muestra un bajo nivel de identificación con la empresa debido a los inconvenientes anteriormente planteados.

Los jefes inmediatos consideran que ha sido una tarea muy difícil conseguir que los trabajadores bajo su cargo realicen su trabajo en equipo, y últimamente, se han dado inconvenientes por la falta de interés por parte de algunos miembros, en tratar de alcanzar los objetivos designados al departamento.

Después de lo anteriormente descrito, se puede concluir que la no existencia de un equipo de trabajo en la agencia de viajes, puede provocar apatía, frustración y así mismo poco interés hacia las funciones a realizar a diario.

Se debe tratar de manifestar interés por las necesidades y el bienestar de cada uno de los trabajadores, para que ellos tengan la certeza de sentirse apoyados tanto en sus labores como en las decisiones que se desean tomar, tomando en cuenta que los pilares fundamentales en las empresas, son un personal motivado y trabajando en equipo, en los que sustentan sus logros.

Gráfica 12
Recarga de trabajo en el área de trabajo
Agencia de Viajes
Mayo 2012



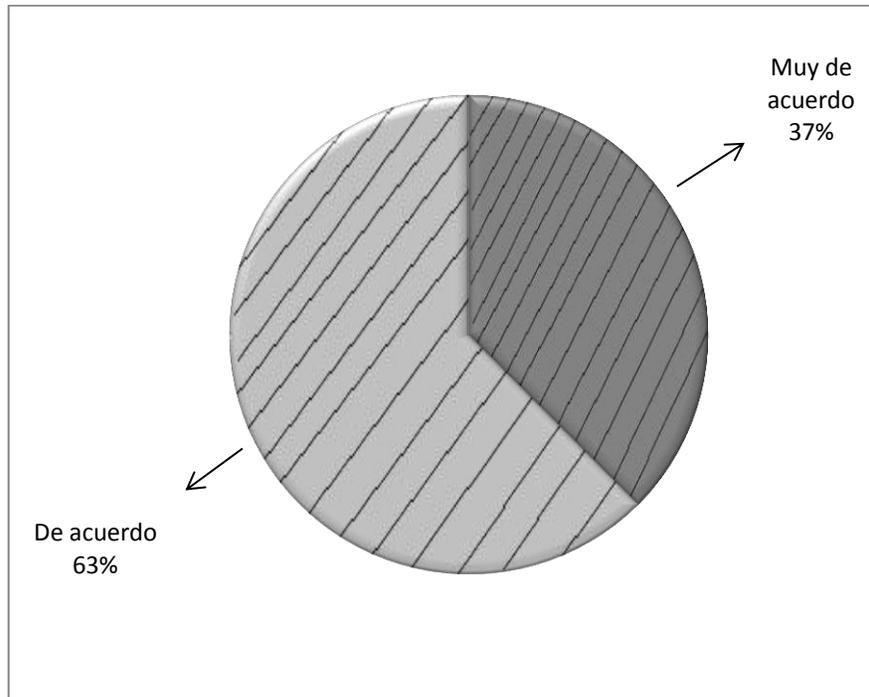
Fuente: elaboración propia. Mayo 2012

Según datos de la gráfica anterior se puede observar que los trabajadores de la agencia consideran que existe una recarga de trabajo en ellos, provocando atrasos en los procesos laborales y creando inconformidad y malestar en los mismos. Asimismo, agregan que a pesar de contar con el equipo, material y útiles necesarios para realizar sus funciones de manera adecuada, la recarga de trabajo no les permite terminar su labor diaria, dejando responsabilidades pendientes para los siguientes días.

Los jefes de área comentan que el recargo de trabajo en algunas ocasiones se da por la ausencia de algún compañero, ya sea por enfermedad o bien por retirarse de la empresa.

El resultado de lo escrito con anterioridad, es la percepción de un trabajador con exceso de trabajo, que no se siente apoyado y no tiene colaboración de sus compañeros y puede ser que no se dé un ambiente laboral con entusiasmo, creatividad, dedicación y motivación hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Gráfica 13
Seguridad del entorno físico en su área de trabajo
Agencia de Viajes
Mayo 2012



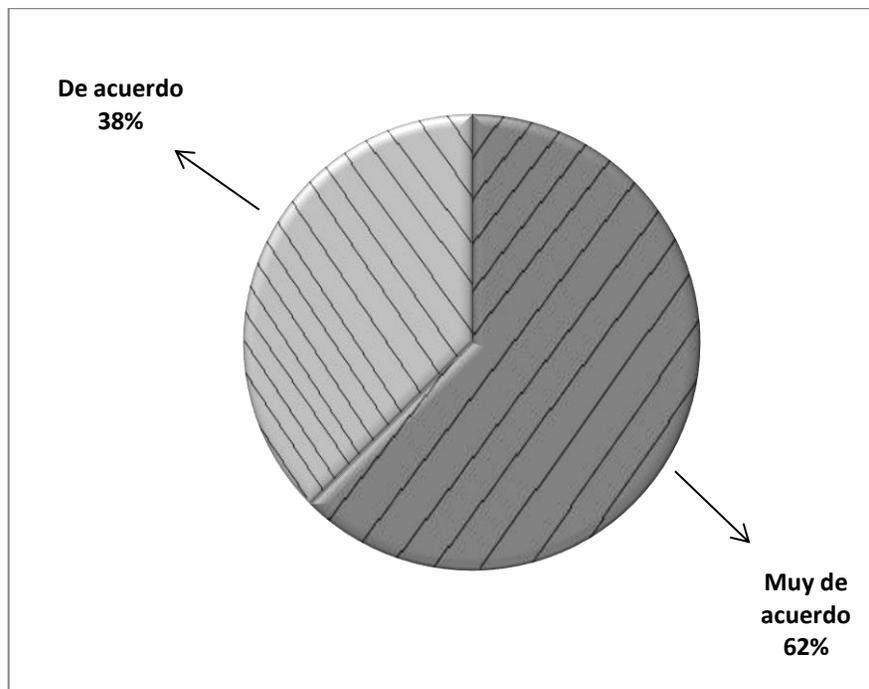
Fuente: elaboración propia. Mayo 2012

Respecto a este rubro, la mayoría de trabajadores siente esa seguridad que les brinda su área de trabajo, ya que actualmente poseen una adecuada ventilación y temperatura, una buena iluminación y buen espacio para realizar las actividades laborales asignadas.

Los jefes de área comentan que los trabajadores bajo su cargo les transmiten y les comunican sobre la seguridad que las instalaciones de la entidad brindan. Además que regularmente cuentan con procedimientos a seguir, ante una situación de emergencias, sea un siniestro o una catástrofe natural.

Después de lo anteriormente descrito, se considera que un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar le pueden proporcionar cierto grado de motivación y satisfacción al trabajador, permitiéndole lograr mayor equilibrio y productividad dentro de la empresa.

Gráfica 14
Higiene en las instalaciones de la empresa
Agencia de Viajes
Mayo 2012



Fuente: elaboración propia. Mayo 2012

Según la gráfica anterior, los trabajadores se sienten cómodos en las instalaciones por la higiene de la empresa, consideran que la limpieza, la decoración y el ambiente ha sido la adecuada durante el tiempo que ellos llevan laborando respectivamente.

Los jefes inmediatos concuerdan que el mantenimiento en las instalaciones de la agencia de viajes son brindadas por el personal del edificio y no han tenido inconveniente alguno ya que siempre han encontrado sus lugares de trabajo en óptimas condiciones, en lo que respecta a limpieza e higiene.

Según lo anteriormente descrito, el cuidado de la salud de los trabajadores, no solo beneficia a ellos, sino también a la agencia de viajes, debido a que las personas que se encuentran en estado de bienestar físico y mental pueden rendir mucho más en su trabajo, lo cual se refleja en una mayor productividad.

2.9.1 Análisis de resultados general

Uno de los factores que está causando actualmente insatisfacción dentro del personal de la agencia, es la poca de participación en la toma de decisiones sobre el trabajo, lo cual representa una desventaja para el área ya que no se está aprovechando los recursos que provee la experiencia y la relación directa con los clientes, que le permitirían conocer las necesidades por satisfacer dentro de la empresa, generando aportes objetivos en la unidad de análisis. El no involucrar al trabajador en la toma de decisiones, el no tomar en cuenta su aporte de ideas, sus propuestas de soluciones sobre su trabajo y en la mejora de procesos, no le dará la motivación correspondiente al trabajador para poder alcanzar los objetivos que actualmente la empresa posee.

El trabajo no mejorará su desempeño en las labores sino se siente bien con lo que hace, por lo tanto disminuirá su identidad con el lugar de trabajo.

Otro de los resultados obtenidos es la mala relación interpersonal, se sabe que todo trabajador tiene una necesidad esencial de sentirse motivado o valorado y al no sentirse satisfecho dentro de su actividad productiva, su insatisfacción será reflejada en toda su vida social. Así pues, si el trabajador llega a considerar que su trabajo es aburrido, donde no tiene la oportunidad de decidir, no tiene la posibilidad de pensar, de fijar su ritmo de trabajo, su cuota, su tiempo, etc, podría dar a conocer su insatisfacción y desmotivación con una situación inestable y conflictiva dentro de la agencia de viajes.

Otro factor importante que actualmente afecta a la entidad, es el no establecer ni mantener una buena relación o el llevarse bien con los demás, independientemente si son superiores o compañeros de trabajo, lo cual no le permitiría al trabajador incrementar su sentido de pertenencia o compromiso con el trabajo, ni incrementando su lealtad hacia la empresa.

Los resultados finales de la investigación muestran la escasa cooperación entre compañeros, provocando una recarga de trabajo cuando alguno de ellos se ausenta, debido al desconocimiento de lo que éste realiza o tiene pendiente. La ayuda entre compañeros no es notoria, la mayoría trabaja con una actitud individualista y de desconfianza en sus obligaciones o tareas diarias. Provocando con ello, la falta de interés en el logro de objetivos de la empresa, desmotivación e insatisfacción al realizar sus funciones diarias, inexistencia de una discusión sana sobre la tarea y la mejor manera de lograrla, no hay sentido de involucramiento y participación, no hay flexibilidad y sensibilidad hacia los demás, los trabajadores no sienten que su aporte influya en el resultado final.

Para contrarrestar los factores negativos anteriormente mencionados se dará a conocer como propuesta la implementación de un programa de motivación compuesto de 4 subprogramas: participación del empleado, relaciones interpersonales, liderazgo y trabajo en equipo.

CAPITULO III

Desarrollo del programa de motivación para el personal de una agencia de viajes en la ciudad de Guatemala.

3.1 Presentación de la propuesta

Según los resultados obtenidos del diagnóstico del clima organizacional y a solicitud de los encargados de la agencia, se presenta la propuesta de un programa de motivación para todo el personal, una útil herramienta administrativa, que coadyuve al desarrollo de un clima de armonía que a su vez genere en el personal mayor motivación, satisfacción laboral y compromiso con la calidad en los servicios que se brindan.

En la propuesta se plantean actividades relacionadas con las áreas identificadas con mayor deficiencia:

- Falta de participación del empleado en la toma de decisiones o participación no valorada. Para superar esta deficiencia se plantea un subprograma de participación del empleado dirigido a todo el personal.
- Los conflictos interpersonales y la comunicación no adecuada entre los trabajadores. Para contrarrestar este inconveniente se plantea un subprograma de relaciones interpersonales dirigido a todo el personal.
- Existe dependencia entre el jefe y el trabajador. Los trabajadores no se sienten apoyados por su jefe de departamento. Un subprograma de liderazgo ayudará a contrarrestar estos conflictos.

- Actitud individualista, desconfianza y falta de cooperación entre los empleados. Para eliminar este problema dentro de la entidad, se propone un subprograma de trabajo en equipo dirigido a todo el personal.

Se incluye el detalle para la realización de cada subprograma, la calendarización, las personas responsables, los recursos que se necesitarán y la correspondiente evaluación de dichas actividades.

3.2 Justificación de la propuesta

El logro de los objetivos y metas de la agencia de viajes son importantes y se alcanzan cuando el capital humano se siente realmente satisfecho y motivado. Derivado de las deficiencias obtenidas en el diagnóstico del clima organizacional de la entidad en estudio, se diseñó la propuesta de un programa de motivación mediante el cual se espera propiciar mejoras en la situación actual que se enfrenta. En consecuencia, se logrará que el desarrollo de las actividades diarias sea una experiencia gratificante y altamente productiva.

3.3 Objetivo de la propuesta

3.3.1 Objetivo general

Incrementar el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa generado de la implementación de la motivación periódica y constante, por medio del desarrollo del programa propuesto, evaluando y controlando la correcta aplicación del mismo.

3.3.2 Objetivos específicos

- Estimular la participación eficiente de los trabajadores para el mejoramiento en sus funciones, en sus diferentes puestos a través de la aplicación de un subprograma de participación del empleado.
- Mejorar la relación en cada uno de los trabajadores para que exista entre ellos la cooperación y trabajo en equipo a través de un subprograma de relaciones interpersonales.
- Inspirar confianza y apoyo necesarios entre los trabajadores para lograr las metas de la agencia.
- Promover que los empleados de la unidad de análisis se sientan valorados y motivados en cada una de las funciones que realiza.
- Establecer canales de comunicación claros y eficientes para ambas partes

3.4 Recursos

Los recursos que se consideran necesarios para la implementación de la propuesta son los siguientes:

Humanos: los buenos resultados de la presente propuesta, requiere la disponibilidad, el entusiasmo y la cooperación de todos los miembros de la empresa: Gerencia General, Departamento de Ventas, Departamento de Administración y Departamento de Contabilidad.

Empresariales: para implementar la propuesta sugerida, requiere de los servicios de la agencia de viajes

Mobiliario y equipo: la ejecución de la propuesta así como las reuniones trimestrales que se llevarán a cabo para evaluar el avance del programa se realizará en las instalaciones de la agencia de viajes ya que cuenta con una área específica y adecuada para este tipo de eventos, con capacidad para 20 – 25 personas y cuenta con una mesa ejecutiva, 20 sillas ejecutivas, una computadora, un proyector y pantalla.

Papelería y útiles: el costo de la papelería y útiles necesarios para la implementación de la propuesta, están estipulados en los recursos financieros en cada programa.

3.5 Descripción de la propuesta

El contenido se encuentra basado en tres fases para implementar el programa de motivación:

Subprograma de participación del empleado

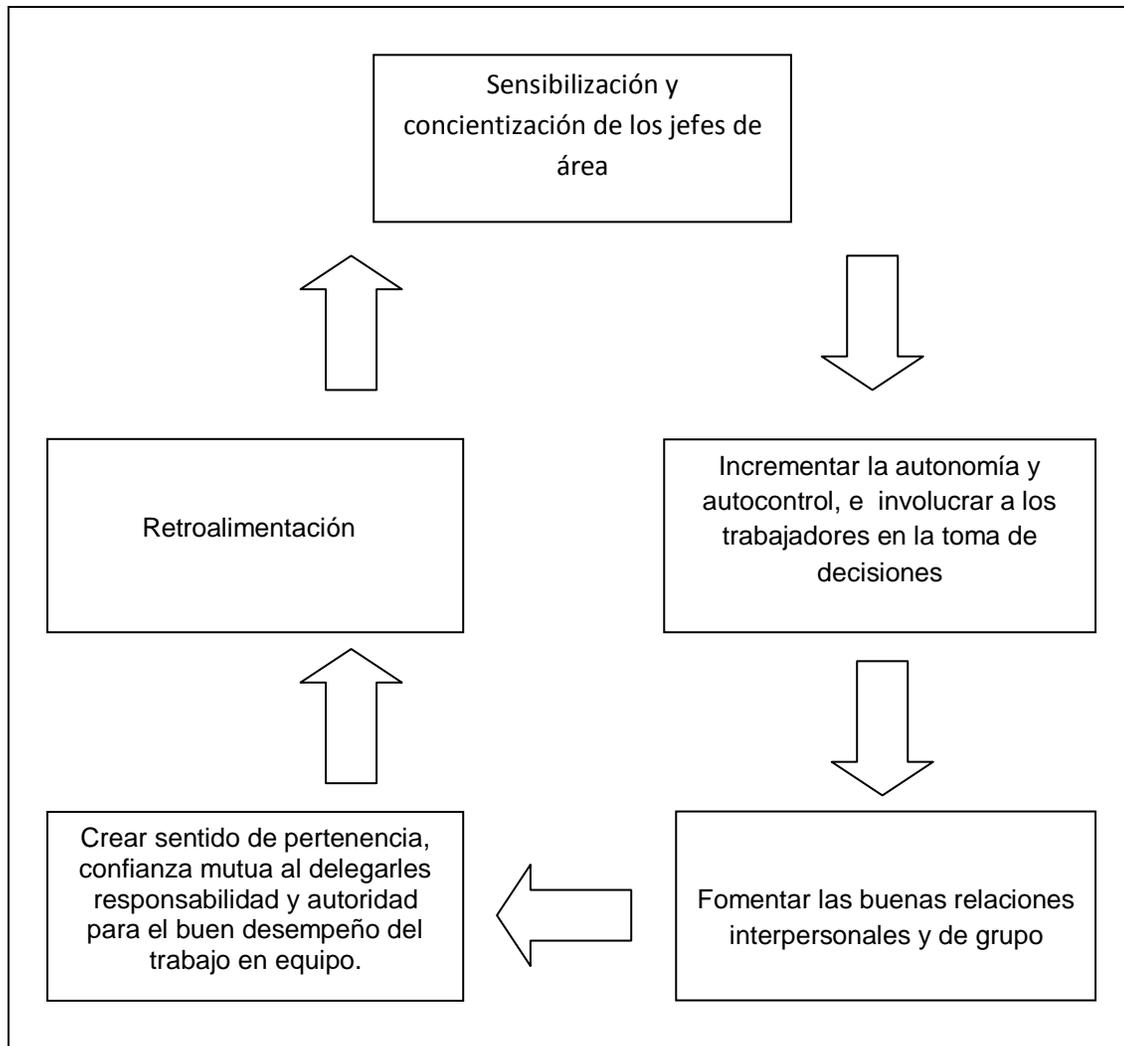
Subprograma de relaciones interpersonales

Subprograma de liderazgo y

Subprograma de trabajo en equipo

Cada subprograma tendrá: introducción, objetivos, plan de acción, evaluación, responsable y supervisión. A continuación se presenta la secuencia que se debe llevar a cabo para la implantación del programa motivacional.

Gráfica 15
Pasos a implementar en la propuesta del programa de motivación
Agencia de Viajes
Mayo 2012



Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012

3.6 Sensibilización y concientización

Es necesario que los encargados y los jefes de la agencia de viajes estén plenamente convencidos de la importancia de motivar a los trabajadores, para que su compromiso con la implementación de este programa coadyuve a la obtención de los resultados esperados. Debe tomarse a consideración que existen diversos recursos para motivar a los empleados y que propicien en ellos una actitud positiva, de responsabilidad y de alto compromiso con la entidad. Por tal razón se propone la implementación de los siguientes subprogramas.

3.6.1 Subprograma de participación del empleado

a. Introducción

De acuerdo con los resultados obtenidos del estudio realizado en la agencia de viajes, la desmotivación que actualmente posee el personal puede ser por una de muchas causas pero una de ellas sería la falta de participación en la toma de decisiones.

Incrementar la autonomía y autocontrol en las decisiones que tiene que ver directamente con las funciones que ellos realizan en sus áreas de trabajo, logrará que se sientan motivados y comprometidos con la empresa, presentarán mayor desempeño, serán más productivos y estarán más satisfechos. Lo cual al final beneficiará a ambas partes, al trabajador con sus objetivos personales y a la empresa en el logro de objetivos y metas trazadas.

b. Objetivos

- Estimular la participación del trabajador en la toma de decisiones.

- Definir criterios de decisión para la toma adecuada de decisiones, proveyendo las herramientas que se consideren necesarias, para lograr la motivación y el compromiso de los trabajadores con la entidad.

Gráfica 16

Plan de acción del subprograma de participación del empleado

Empresa: Agencia de Viajes

Unidad: Toda la empresa

Fecha: 01-06-2013

DESCRIPCION	OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	TIEMPO	RESPONSABLE	TIPO DE EVALUACION	SUPERVISOR	VERIFICACION	COSTO
Taller 1: Participación del empleado dirigido a jefes de departamento	Contar con un personal motivado, involucrado y comprometido dentro de la agencia.	1.Capacitar a los jefes de área respecto al sub-programa de participación del empleado. 2.Comunicar las responsabilidades de cada puesto de trabajo y el aseguramiento de la competencia de todos los empleados	4 horas	Asesor INTECAP	Preguntas dirigidas aleatoriamente a los participantes	Jefe Recursos Humanos	Periódica para evaluar el desempeño del personal	Q.800.00
Taller 2: Participación de todo el personal	Aumentar la capacidad de inno vación y creatividad entre todos los trabajadores.	1. Dar a conocer la importancia al personal de su trabajo y función en la empresa. 2.Detectar las necesidades de formación y aumentar las competencias, conocimientos y experiencias.	4 horas	Asesor INTECAP	Discusión abierta para conocer las necesidades actuales que poseen los trabajadores	Jefe Recursos Humanos	Periódica para evaluar el desempeño del personal	Q.1,600.00

DESCRIPCION	OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	TIEMPO	RESPONSABLE	TIPO DE EVALUACION	SUPERVISOR	VERIFICACION	COSTO
Taller 3: Toma de decisiones	Un personal valorado y participativo en la mejora continua de la empresa.	Definición y los criterios de los que pueden hacer uso, en que situaciones específicas y con qué frecuencia.	4 horas	Asesor INTECAP	Permitir la discusión abierta sobre problemas y temas de interés relacionados con la gestión de la empresa	Jefe Recursos Humanos	Periódica para evaluar el desempeño del personal	Q.1,600.00
							GRAN TOTAL	Q.4,000.00

c. Metodología

Es absolutamente dinámico, participativo y enriquecedor donde se presentan técnicas y herramientas aplicables tanto en el ámbito profesional como en el personal.

d. Contenido

Fomentar la comunicación y el diálogo, aprender a respetar las posturas de los demás y conocer las distintas valoraciones de los miembros del grupo.

Durante los 3 talleres se impartirán los siguientes temas:

I. La comunicación

- Axiomas de la comunicación
- Importancia de la comunicación verbal
- Importancia de la comunicación gestual
- La comunicación efectiva

II. ¿Cómo mejorar la comunicación con los demás?

- Aprender a escuchar
- El arte de escuchar
- Importancia asignada a la tarea de escuchar
- Valoración propia y ajena

III. La importancia del trabajo de cada persona y su función en la empresa

- Identificación de las competencias y limitaciones de las personas en el desempeño de sus funciones
- Capacidad de innovación y creatividad
- Participación del empleado
- Fomento de la participación
- Gestión y empoderamiento

e. Evaluación

La evaluación debe realizarse un mes después durante un período de tres meses, mediante la información proporcionada al jefe de Recursos Humanos, para poder medir los resultados y avances obtenidos, mediante el reporte dado.

En las sesiones que se realicen para evaluar el cumplimiento del subprograma se puede determinar, si hubo algún cambio de actitud en el trabajador y su cooperación en el alcance de objetivos y metas de la entidad.

f. Responsable

Asesor de INTECAP

g. Supervisión

Jefe de Recursos Humanos

h. Presupuesto

Cuadro 2
Costo del subprograma participación del empleado

Concepto	Costo aproximado
Taller 1: dirigido a jefes de área	Q. 800.00
Taller 2: dirigido a todo el personal	Q.1,600.00
Taller 3: Toma de decisiones	Q.1,600.00
Monto total aproximado	Q.4,000.00

3.6.2 Subprograma de relaciones interpersonales

a. Presentación

Según datos obtenidos del estudio a la agencia de viajes, la existencia actual de conflictos interpersonales y la falta de comunicación, pudiesen estar influyendo en los estándares de crecimiento, proyección y expansión de la entidad.

Un aspecto muy importante es el correcto manejo de los conflictos tanto como para buenas relaciones interpersonales y de grupo, que se conforman por motivos u objetivos comunes dentro de la agencia de viajes. Es necesario que existan personas asertivas en su estilo de manejo de conflicto, a través de buenas experiencias, en la resolución del mismo y de una buena predisposición para sus relaciones interpersonales. Asimismo, se debe mantener un nivel de comunicación clara y directa que presente interés, motivación, estrategias de solución y negociación, siendo esto beneficioso para ambas partes, del trabajador y de la agencia de viajes en sí.

Por lo tanto el comportamiento laboral relacionado a los estilos de manejo del conflicto basado en buenas relaciones interpersonales y una buena comunicación de las personas que comprenden la empresa, podría facilitar un ambiente armónico, cooperativo y motivador.

b. Objetivos

- Mejorar las relaciones interpersonales entre todo el personal.
- Desarrollar habilidades en comunicación efectiva.

Cuadro 17

Plan de acción del subprograma de relaciones interpersonales

Empresa: Agencia de Viajes

Unidad: Toda la empresa

Fecha: 01-06-2013

DESCRIPCION	OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	TIEMPO	RESPONSABLE	TIPO DE EVALUACION	SUPERVISOR	VERIFICACION	COSTO
Taller 1: Desarrollo de habilidades en Relaciones Interpersonales	Ayudar a los empleados a identificar las áreas en que es necesario mejorar el desarrollo de las habilidades conductuales, orientadas a resguardar la calidad de las relaciones interpersonales	Enseñanza-aprendizaje, basada en ejercicios prácticos y vivenciales, resaltando y compartiendo las experiencias dentro de la empresa.	4 horas	Asesor de INTECAP	Actividad de motivación (dinámica) La comunicación, cómo manejar la comunicación con los demás, aprender a escuchar y resolución de conflictos, elementales en la comunicación no verbal.	Jefe de Recursos Humanos	Periódica evaluación para conocer el grado de importancia dada al tema tratado.	Q.1,200.00
Taller 2: Relaciones humanas y su importancia en la atención y servicio de calidad al cliente	Mejora de las relaciones interpersonales y del clima de convivencia en la agencia	Dar a conocer al personal las reglas más importantes de relaciones humanas y del servicio de calidad para tener clientes satisfechos. Como crear sinergia en el trabajo	4 horas	Asesor de INTECAP	Dinámica participativa y enriquecedora para conocer los diferentes puntos de vista de los participantes ante el servicio actual al cliente.	Jefe de Recursos Humanos	Periódica evaluación para conocer las habilidades sociales y actitudes de todos los empleados	Q.1,200.00
GRAN TOTAL								Q.2,400.00

c. Metodología

Es absolutamente dinámico, participativo y enriquecedor donde se presentan técnicas y herramientas aplicables tanto en el ámbito profesional como en el personal.

d. Contenido

I. Mejora en las relaciones interpersonales

- Cambio de paradigmas y como convertirse en personas efectivas en atención y servicio de calidad al cliente.
- Relaciones humanas y su importancia en la atención y servicio de calidad al cliente.
- Cómo crear sinergia en el trabajo.

II. Toma de decisiones y naturaleza de conflicto

- Determinación inicial de conflictos
- Pasos en el proceso de resolución de conflictos
- Intervención lo cual les ayudaría a lograr sus de terceros “conflictos y arbitrajes”
- Factores que facilitan o dificultan la comunicación.
- Barreras de la comunicación en relación al entorno
- Autoestima: importancia, responsabilidad Individual, congruencia y comprensión de las propias necesidades

III. Diferentes opciones para la toma de decisiones

- Buscadores de riesgo
- Decisiones efectivas
- Decisiones de grupo

e. Evaluación

La evaluación del subprograma de relaciones interpersonales se realizará un mes después durante un período de tres meses, para verificar el alcance de los objetivos. Los jefes de departamento presentarán informes a Recursos Humanos sobre el cumplimiento de las actividades.

f. Responsable

Asesor INTECAP

g. Supervisión

Jefe de Recursos Humanos

h. Presupuesto

Cuadro 3

Costo del subprograma de relaciones interpersonales

Concepto	Costo aproximado
Taller 1: Desarrollo de habilidades en Relaciones Interpersonales	Q.1,600.00
Taller 2: Relaciones humanas y su importancia en la atención y servicio de calidad al cliente	Q.1,600.00
Monto total aproximado	Q.3,200.00

3.6.3 Subprograma de liderazgo

a. Presentación

Según datos obtenidos del estudio a la agencia de viajes, la falta de liderazgo puede contribuir a relaciones de desconfianza, conflictos entre los compañeros y escasa motivación al crear las condiciones que potencien el desempeño de los trabajadores en función de los objetivos de la empresa.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los trabajadores y proporcione asesoría, guía y apoyo necesarios para un desempeño efectivo. Una mayor satisfacción en el trabajo lo puede dar un líder a través de una retroalimentación positiva, escuchando las opiniones de los trabajadores a su cargo y demostrando interés por sus funciones correspondientes.

b. Objetivos

- Desarrollar y fortalecer las habilidades de liderazgo en las actividades de cada uno de los jefes de departamento
- Mantener una adecuada comunicación entre jefes y trabajadores fomentar la participación y evitar resistencia ante los cambios
- Fomentar un clima laboral de respeto, mayor satisfacción en el trabajador para un buen rendimiento en las actividades diarias dentro de la empresa

Cuadro 18

Plan de acción del subprograma de liderazgo

Empresa: Agencia de Viajes

Unidad: Toda la empresa

Fecha: 01-06-2013

DESCRIPCION	OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	TIEMPO	RESPONSABLE	TIPO DE EVALUACION	SUPERVISOR	VERIFICACION	COSTO
Taller 1: Liderazgo dirigido a jefes de departamento	Fortalecer y desarrollar las cualidades que un líder debe poseer	Enseñanza-aprendizaje, basada en experiencias.	4 horas	Asesor INTECAP	Actividad de Mesa redonda	Jefe de Recursos Humanos	Periódica evaluación para conocer el grado de importancia dada al tema tratado.	Q. 800.00
Taller 2: Liderazgo dirigido a todo el personal de la agencia.	Mejorar la capacidad de relacionarse con los compañeros de trabajo y desarrollar una adecuada comunicación	Dar a conocer las cualidades que un buen líder debe poseer para influenciar de manera adecuada.	4 horas	Asesor INTECAP	Dinámica participativa y enriquecedora para conocer los diferentes puntos de vista de los participantes.	Jefe de Recursos Humanos	Periódica evaluación para conocer las habilidades sociales y actitudes de todos los empleados	Q. 1,600.00
GRAN TOTAL								Q.2,400.00

c. Metodología

Es absolutamente dinámico, participativo y enriquecedor donde se presentan técnicas y herramientas aplicables tanto en el ámbito profesional como en el personal.

d. Contenido

I. Liderazgo

- Definición de competencias
- Definición de liderazgo
- Estilos de liderazgo
- Entorno del liderazgo

II. Los líderes hacen que el cambio funcione

- Cinco estrategias de cambio
- Libere los hábitos del pasado

III. Desarrollo de un trabajo compartido

- El liderazgo dinámico
- El liderazgo y la orientación a resultados
- Empatía
- Escucha activa
- Expectativas de rendimiento en torno al trato a los trabajadores
- Fuerzas que motivan a los trabajadores
- Delegar autoridad cuánto, cómo y dónde
- Formas de celebrar o reconocer el trabajo bien hecho

e. Evaluación

La evaluación del subprograma de liderazgo se realizará un mes después durante un período de tres meses, para verificar el alcance de los objetivos. Los jefes de departamento presentarán informes a Recursos Humanos sobre el cumplimiento de las actividades.

f. Responsable

Asesor de INTECAP

g. Supervisión

La supervisión la realizará el Jefe de Recursos Humanos

h. Presupuesto

Cuadro 4
Costo del subprograma de liderazgo

CONCEPTO	COSTO APROXIMADO
Taller 1 dirigido a jefes de departamento	Q. 800.00
Taller 2: dirigido a todo el personal	Q.1,600.00
Monto total aproximado	Q.2,400.00

3.6.4 Subprograma de trabajo en equipo

a. Presentación

Debido a la necesidad de pertenencia de los seres humanos, en este subprograma se plantean actividades que coadyuvan a la relación de los miembros del grupo para crear en ellos sentido de pertenencia, de confianza mutua al delegarles responsabilidad y autoridad.

La finalidad fundamental de este subprograma es lograr que el equipo de trabajo supere sus diferencias y desconfianzas internas y se logren concebir como un todo armónico e integrado que vaya más allá de la realización del trabajo y que el trabajo sea como un sólido bloque, desarrollando así la sinergia y la confianza como elementos de acción del equipo.

b. Objetivos

- Compenetrar e integrar a los miembros de la empresa.
- Trabajar en forma coordinada y contar con equipos de trabajo, responsables y comprometidos a alcanzar los objetivos y metas de la agencia de viajes.

Cuadro 19

Plan de acción del subprograma de trabajo en equipo

Empresa: Agencia de Viajes

Unidad: Toda la empresa

Fecha: 01-06-2013

DESCRIPCION	OBJETIVOS	ACCIONES A REALIZAR	TIEMPO	RESPONSABLE	TIPO DE EVALUACION	SUPERVISOR	VERIFICACION	COSTO
Taller de Trabajo en equipo 1ra fase	Identificar la desconfianza y la competencia como elemento de rivalidad grupal.	Presentación de la Misión como elemento integrador y actividad de descongelamiento. Identificación de la desconfianza y la competencia como elemento de rivalidad grupal, que sabotea la integración y el logro de objetivo comunes.	4 horas	Asesor INTECAP	Reflexiones guiadas	Jefe de Recursos Humanos	Periódica evaluación para conocer los avances positivos obtenidos en cada departamento	Q.1,600.00
2da Fase	Desarrollar la colaboración, seguridad y confianza mutua.	Manejo de conflictos, compromiso con el logro, Reto y desarrollo personal, seguridad y confianza personales, Introducción al trabajo de equipo. Ciclo de vida, dimensiones, los bloqueos, el desarrollo del equipo de trabajo y actividad grupal	4 horas	Asesor INTECAP	Ejercicios de Reto	Jefe de Recursos Humanos	Periódica evaluación para conocer los avances positivos en cada departamento	Q.1,600.00

DESCRIPCION	OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	TIEMPO	RESPONSABLE	TIPO DE EVALUACION	SUPERVISOR	VERIFICACION	COSTO
3ra Fase	Integración como un todo y en armonía para poder alcanzar los objetivos de la agencia.	Trabajo y de coordinación de equipo, confianza, integración y coordinación en equipo, disposición personal y grupal hacia el cambio.	4 horas	Asesor INTECAP	Experiencias de desarrollo, análisis de conceptos y preguntas directas.	Jefe de Recursos Humanos	Periódica Evaluación para conocer los avances positivos en cada departamento.	Q.1,600.00
GRAN TOTAL								Q.4,800.00

c. Metodología

Experiencias de desarrollo, análisis de metáforas, reflexiones guiadas y conceptualización

d. Contenido

I. Introducción de Misión y Visión de la empresa

II. Significado de un trabajo en equipo

- Diferencias entre grupo y equipo
- La comunicación efectiva como equipo
- Roles de equipo
- Desarrollo de equipo de alto desempeño
- Beneficios del trabajo en equipo
- Un objetivo/misión compartido que todos conocen, comparten y están comprometidos a cumplir

III. Un ambiente de confianza

- La diversidad se valora como oportunidad
- La creatividad y la toma de riesgos
- Interdependencia de todos los compañeros de trabajo
- Detección de fortalezas y debilidades
- Confianza, integración y coordinación en equipo
- Peticiones y compromisos

e. Evaluación

Los efectos del programa se evaluarán un mes después durante un período de tres meses para comprobar su eficacia y hacer los cambios pertinentes. Se tendrán en cuenta los informes rendidos por los jefes de los departamentos, así como las nuevas actitudes que muestren los empleados.

f. Responsable

Asesor de INTECAP

g. Supervisión

La supervisión la realizará Jefe de Recursos Humanos.

h. Presupuesto

Cuadro 5
Costo del subprograma de trabajo en equipo

CONCEPTO	COSTO APROXIMADO
Taller de trabajo en equipo 1ra Fase durante 4 horas	Q.1,200.00
Taller de trabajo en equipo 2da Fase durante 4 horas	Q.1,200.00
Taller de trabajo en equipo 3ra Fase durante 4 horas	Q.1,200.00
Monto total aproximado	Q.3,600.00

3.7 Costo de la propuesta

Cuadro 6

Resumen de costos totales de la propuesta

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Taller 1 jefes de área	Q. 800.00	
Taller 2 para todo el personal	Q.1,600.00	
Taller 3 para todo el personal	Q.1,600.00	
Total del subprograma de participación del empleados		Q. 4,000.00
Taller de desarrollo de habilidades en relaciones interpersonales	Q.1,600.00	
Taller relaciones humanas	Q.1,600.00	
Costo total del subprograma de relaciones Interpersonales		Q. 3,200.00
Liderazgo		
Taller 1: dirigido a jefes de departamento	Q. 800.00	
Taller 2: dirigido a todo el personal	Q.1,600.00	
Costo total del subprograma de liderazgo		Q.2,400.00
Taller de trabajo en equipo 1ra Fase durante 4 horas	Q.1,600.00	
Taller de trabajo en equipo 2da Fase durante 4 horas	Q.1,600.00	
Taller de trabajo en equipo 3ra Fase durante 4 horas	Q.1,600.00	
Costo total del subprograma de trabajo en equipo		Q. 4,800.00
Costo total de la propuesta		Q.14,400.00

El costo total de la propuesta asciende a Q. 14,400.00, según las especificaciones anteriormente descritas en los subprogramas. Se considera que el costo no es alto para los beneficios esperados que obtendrá la empresa.

En consideración del horario laboral en la agencia, se sugirió que las capacitaciones se realizarán el día sábado y no interrumpir así, los servicios que brinda la empresa. Todos los recursos disponibles, dentro de la agencia, para poder llevar a cabo la propuesta dada, deberán usarse de una manera adecuada ya que cuentan con una sala de sesiones, equipo y personal capacitado en el departamento de Administración.

Es importante tomar en consideración que a pesar del alto costo de la propuesta del programa de motivación, es poco significativo, considerando los beneficios que se obtendrán al poner en práctica cada uno de los subprogramas.

Cuadro 7

3.8 PROGRAMACIÓN Y CALENDARIZACIÓN

Considerando como base el tiempo necesario para el desarrollo de los subprogramas sugeridos, se contempla la siguiente programación y calendarización para la implementación de la propuesta

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2013						2014		
		Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
Presentación de propuesta a la agencia de viajes	Autor de la propuesta									
Reunión de las personas responsables de la agencia de viajes para aprobación de propuesta	Gerente General									
Subprograma de Participación del empleado	Recursos Humanos									
Subprograma de Relaciones Interpersonales	Recursos Humanos									
Subprograma de Liderazgo	Recursos Humanos									
Subprograma de Trabajo en Equipo	Recursos Humanos									
Evaluación y verificación del desarrollo del subprograma Participación del empleado	Gerente Administrativo									
Evaluación y verificación del desarrollo del subprograma Relaciones Interpersonales	Gerente Administrativo									
Evaluación y verificación del desarrollo del subprograma de Liderazgo										
Evaluación y verificación del desarrollo del subprograma Trabajo en equipo	Gerente Administrativo									

3.9 Resumen de la propuesta

La propuesta del programa de motivación busca dar solución a la problemática relacionada con el personal de la agencia de viajes, para el desarrollo de esta propuesta fue necesario realizar una investigación documental y/o de campo.

El presente programa de motivación, que incluye los subprogramas de participación del empleado, relaciones interpersonales y trabajo en equipo proponen una alternativa para la mejora de la motivación y por ende, contribuyen a la obtención de los resultados positivos que la agencia de viajes desea alcanzar. Para evitar que la problemática siga dando los efectos negativos en el personal de la empresa, deberá revisarse y controlar periódicamente la puesta en práctica de manera adecuada el programa de motivación. Por lo que posteriormente a las reuniones de seguimiento y verificación, es necesario que se actualice anualmente y adecuarse a las circunstancias específicas.

Se determinó que la causa de los problemas de motivación, tiene su origen en la poca participación que tenían los empleados en el aporte de ideas y toma de decisiones y el no involucrarse en la resolución de problemas, lo que impedía el desenvolvimiento de los empleados, creando un ambiente de apatía y resistencia al cambio. Se estableció también que la colaboración existente en el personal, estaba limitada y condicionada, por temor a errar, preferían no involucrarse en las actividades de sus labores que requerían tomar decisiones, aportando como solución la implementación del subprograma de participación del empleado.

Luego de evaluar el apoyo que reciben los trabajadores tanto de sus compañeros como de sus jefes del área donde laboran, para la toma de decisiones de acuerdo al puesto y a los conocimientos por la experiencia que poseen, como el respaldo que necesita del jefe, ante los clientes, se determinó que no cuentan con éste, además no se les reconoce el esfuerzo realizado, por lo que se ha elaborado el subprograma de trabajo en equipo.

Se determinó que la comunicación sostenida entre el jefe y los subalternos, no es clara y eficiente, pues la mayoría de los subalternos necesitan siempre pedir autorización o recibir directamente de sus superiores órdenes para realizar cada una de sus funciones, y conocer los cambios dados en la oficina cuando éstos ya son más que evidentes. Por lo que se ha desarrollado un subprograma de relaciones interpersonales.

El programa de motivación es una propuesta de solución a la problemática expuesta anteriormente, con la finalidad de involucrar a todo el personal de la agencia de viajes hacia el desarrollo de un cambio favorable de actitud y generar así una mejora en el cumplimiento de metas y objetivos, incluyendo un avance significativo y positivo en la recuperación de cartera.

El costo total de la propuesta asciende a Q.14,400.00, especificado en cada uno de los subprogramas antes descritos. Se ha tomado en consideración los recursos disponibles dentro de la empresa, entre ellos una sala de reuniones y equipo, que anteriormente no se estaba utilizando en beneficio de la unidad de análisis. Asimismo las capacitaciones se pretenden realizar los día sábado, por lo que no se verá afectada la jornada laboral entre la semana.

CONCLUSIONES

Al finalizar el diagnóstico actual de la agencia de viajes se puede concluir que:

1. Las condiciones del clima laboral que percibe el personal de la agencia de viajes no es el adecuado, ya que actualmente existe poca motivación e insatisfacción del recurso humano para realizar sus funciones laborales, reflejado en el mal servicio que se le da actualmente a los clientes de la agencia.
2. Actualmente los trabajadores no sienten motivación o valoración algunas en sus puestos de trabajo ya que sus ideas para la mejora de sus funciones no son tomadas en cuenta y no sienten libertad de poder expresar su acuerdo o desacuerdo cuando se trata algún tema laboral, por lo mismo, en cualquier momento que se les presente una mejor oportunidad laboral deciden retirarse de la agencia de viajes.
3. La mayoría de trabajadores tienen una actitud negativa provocando algunos conflictos tanto entre trabajadores entre sí como con los jefes de departamento, no existen buenas relaciones interpersonales, lo cual no permite dar un esfuerzo mutuo por tratar de alcanzar los objetivos de la agencia.
4. En la actualidad, en la agencia de viajes no existe empatía entre algunos trabajadores algunos de los inconvenientes no se resuelven en su momento
5. En la agencia de viajes no existe un adecuado equipo de trabajo, ya que la mayoría realiza únicamente las actividades correspondientes a su puesto.

RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones anteriormente descritas se presentan las siguientes recomendaciones como alternativas de solución al problema que afecta actualmente a la agencia de viajes:

1. Implementar el programa de motivación en forma continua y con una retroalimentación periódica, permitirá dar un seguimiento a las actividades sugeridas en los subprogramas, aumentando de esta manera la motivación y satisfacción del recurso humano para realizar sus funciones laborales.
2. El estimular al trabajador en la aportación de ideas e involucramiento de la toma de decisiones en mejora de su desempeño diario, será uno de los beneficios obtenidos al desarrollar el subprograma de participación del empleado, también incrementará su necesidad de pertenencia y compromiso en la empresa.
3. El subprograma de relaciones interpersonales creará un ambiente para la adecuada comunicación y resolución de conflictos tanto entre trabajadores como con los jefes de departamento y poder alcanzar así los objetivos de la agencia de viajes.
4. El formar y desarrollar al líder que tome la iniciativa, influya positivamente, mejore y fortalezca las buenas relaciones entre los trabajadores, realice propuestas, organice la logística, resuelva problemas, dé seguimientos y sobre todo asuma la responsabilidad, será el resultado que se podrá obtener al desarrollar el subprograma de liderazgo.

5. El subprograma de trabajo en equipo generara un sólido equipo de trabajo en los diferentes departamentos de la agencia, desarrollando colaboración y apoyo mutuo entre trabajadores y jefes de área.

6. Después de implementar la propuesta del programa de motivación es necesario realizar una evaluación y dar un seguimiento para asegurar la obtención de los beneficios que se desean alcanzar. Al evaluar los resultados que se alcancen de la ejecución del programa, los planes de acción pueden modificarse y adaptarse a las necesidades que se requieran, para obtener los beneficios en forma sostenida tanto para la agencia de viajes como para el trabajador.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, J. 2004 Administración. McGraw hill Interamericana, S.A. Capítulo 11 255 P.
2. Chiavenato, I. 2000 Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill Interamericana, S.A. 5a.ed. Colombia. 699 P.
3. Chiavenato, I. 2002 Gestión del Talento Humano. McGraw Hill Interamericana, S.A. 1a. ed.151 P.
4. García Alvarez, A.I. y Ovejero Bernal, A. 2000 Feedback Laboral y Satisfacción. Universidad de Oviedo, España.
5. Keith D., Newstrom J. W. 2003 Comportamiento Humano en el Trabajo. McGraw Hill Interamericana, S.A. 5a. ed. México. 355 P.
6. Koontz, H. y Weihrich, H. 1998 Administración: una perspectiva global. México: McGraw – Hill. Capítulos 1 y 2.
7. Martínez, Mynor M. 2002 Trabajo de Tesis: Programa de Motivación con base a las necesidades actuales. Octubre 2002.
8. Viveros Viveros, J. A. 2003 Liderazgo, Comunicación efectiva y resolución de conflictos. Santiago, Oficina Internacional del trabajo. 1a. ed. 17 P.

ANEXOS



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

Boleta
 #

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
 PARA TODO EL PERSONAL DE UNA AGENCIA DE VIAJES EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Departamento en el que trabaja: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Tiempo de trabajar en la empresa: _____

Instrucciones: A continuación encontrará algunas preguntas las cuales se le solicita responder considerando lo apropiado, se agradecerá la veracidad que el caso amerita, ya que esto tiene el propósito de apoyarle a mejorar el desempeño de su trabajo. El cuestionario es anónimo, por lo que no es necesario que consigne su nombre.

	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
1 ¿Actualmente se siente seguro en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ¿Es adecuada la decoración en su lugar de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 ¿Su equipo de computo funciona adecuadamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 ¿Existe buena comunicación de jefes hacia subordinados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 ¿Considera que existe cooperación entre usted y sus compañeros de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 ¿Su jefe inmediato le da retroalimentación que ayuda a mejorar su desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 ¿Al realizar su trabajo depende directamente de las órdenes de su jefe inmediato?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9 ¿Durante el tiempo que lleva laborando en la empresa, ha recibido usted puntual y exacta las siguientes prestaciones y beneficios laborales?

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a Bono 14 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b Aguinaldo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c Vacaciones | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d Comisiones e incentivos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 ¿Tiene suficiente iluminación en su lugar de trabajo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 ¿Existen conflictos dentro de su área de trabajo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 ¿Cuándo usted ingresó a la empresa, se sintió apoyado y ayudado por sus compañeros? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 ¿Considera que su jefe valora su trabajo de manera justa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 ¿Se siente usted motivado a aportar nuevas y mejores ideas para realizar las funciones en su área de trabajo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17 ¿Considera que el sueldo que percibe es adecuado con relación a lo que otras compañías pagan por posiciones similares? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18 ¿Conoce claramente las condiciones bajo las que fue usted contratado? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19 ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20 ¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21 ¿Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los trabajadores? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22 ¿Considera que sus compañeros son además sus amigos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23 ¿Su jefe inmediato promueve su desarrollo dentro de la entidad? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24 ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación a su experiencia y habilidades? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25 ¿Se siente valorado y respetado en la empresa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

26	¿El nivel de ruido es soportable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	¿Tiene algún filtro de protección la pantalla de su computador?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	¿Existen ausencias injustificadas en su departamento de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	¿Cuándo surge algún inconveniente o problema en su departamento, su jefe inmediato lo soluciona de una manera adecuada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	¿Considera existe recargo de trabajo en su departamento?				
31	¿Recibió a su ingreso, la capacitación necesaria para desempeñar sus funciones en su departamento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	¿El entorno físico, en su lugar de trabajo le brinda seguridad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	¿Sus herramientas de trabajo le facilitan realizar sus funciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo con una igualdad en sueldo y condiciones, lo haría?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	¿Las instalaciones físicas de la empresa son higiénicamente adecuadas para realizar sus funciones en el área de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	¿Cree usted que el mobiliario es adecuado para las funciones que realiza?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	¿Su jefe inmediato lo mantiene informado sobre todo lo que sucede en la agencia (planes futuros, cambios, decisiones tomadas, etc.) sin importar si "necesita saberlo" o no?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	¿Existe despidos en su departamento de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	¿Supervisa su jefe inmediato el trabajo que usted realiza?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	¿Si usted considerará seguir su desarrollo a nivel académico, la empresa le apoyaría?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

44 ¿Considera usted que existe la oportunidad de ocupar un puesto de mayor rango a corto plazo?

45 Puede tomar sus propias decisiones para



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA,
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

ENTREVISTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
PARA EL GERENTE DE DEPARTAMENTO DE UNA AGENCIA DE VIAJES
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Departamento en el que trabaja: _____ Edad: _____

Tiempo de trabajar en la empresa: _____ Sexo: _____

1. ¿A su ingreso usted solicitó el puesto que actualmente ocupa?

2. ¿Cuántas personas están bajo su cargo?

3. ¿Cuándo alguien ocupa un nuevo puesto, considera usted que se le da capacitación necesaria para realizar sus funciones?

4. ¿En la actualidad, se siente usted satisfecho de trabajar en esta empresa y con su puesto?

5. ¿Si se diera la oportunidad de obtener una plaza en otra empresa, con el mismo salario y condiciones que usted actualmente posee, se retiraría de esta empresa?

6. ¿Cómo considera usted que el mobiliario y el equipo que posee la empresa le facilita a los trabajadores realizar sus funciones en su departamento?

7. ¿Considera usted que en su departamento las funciones de cada uno de los puestos de trabajo están claramente definidas por escrito?

8. ¿Las condiciones ambientales le permiten a los trabajadores de su departamento a cargo, realizar fácilmente sus funciones? (ventilación, iluminación, decoración, higiene)

9. ¿Las instalaciones físicas que actualmente posee la empresa, brinda seguridad para todos los trabajadores?

10.¿Cuándo surge algún problema en el departamento a su cargo, los resuelve usted ó es necesario que consulte con gerencia?

11.¿Cómo considera que sea la comunicación que actualmente usted posee con las personas que están bajo su cargo?

12.¿Considera usted que los trabajadores del departamento a su cargo aportan constantemente ideas u opiniones para bienestar de todos?

13.¿Considera que existe la cooperación entre los trabajadores del departamento a su cargo?

14.¿Los trabajadores del departamento a su cargo, pueden realizar sus funciones sin supervisión constante?

15.¿Sucede con frecuencia las ausencias injustificadas y los despidos en el departamento a su cargo?

16.¿Qué y cuándo considera usted que se le debe informar al trabajador del departamento a su cargo?

17.¿Realizan algún evento en el departamento para motivar a los trabajadores?

18. ¿Durante el tiempo que lleva laborando en la empresa, ha recibido usted puntual y exacta las siguientes prestaciones y beneficios?

	SI	NO	Por qué
Vacaciones			
Bono 14			
Aguinaldo			
Incentivos			
Reconocimientos			

19.¿Considera que el sueldo que percibe el trabajador, es el adecuado con relación a lo que otras compañías pagan por posiciones similares?

20.¿El desarrollo para el trabajador es frecuente o no existe en la actualidad?

21.¿Actualmente, se siente seguro de su puesto de trabajo, de cara al futuro?

22.¿Cada cuánto y de que manera reciben los trabajadores del departamento a su cargo, una retroalimentación para la mejora del desempeño de funciones?

23.¿Si surge alguna duda en el trabajador, se dirige directamente a usted o consultan a alguien más?

24.¿El puesto que actualmente usted posee le ayuda a lograr sus objetivos personales?

25.¿Cómo usted considera que motiva a los trabajadores del departamento a su cargo?

26.¿Ve usted a futuro un crecimiento personal y profesional dentro de esta empresa?

27.¿Se le brindaría apoyo al trabajador que desee seguir su desarrollo académico?

28.¿Con cuánta frecuencia usted considera que debe recargar de funciones a un trabajador o no se da en su departamento?

29.¿Se le brinda algún presupuesto actualmente para motivar a su departamento?

30.¿Qué es lo que usted desea o necesita obtener de su trabajo?

Muchas gracias por su tiempo y colaboración!!!