

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

**“PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN  
LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE BATERÍAS  
Y ACCESORIOS DE USO AUTOMOTRIZ, UBICADA  
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**LUDWING ORLANDO ESCOBAR FLORES**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2013

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

<b>DECANO:</b>	<b>Lic. José Rolando Secaida Morales</b>
<b>SECRETARIO:</b>	<b>Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales</b>
<b>VOCAL I:</b>	<b>Lic. Luis Antonio Suárez Roldan</b>
<b>VOCAL II:</b>	<b>Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez</b>
<b>VOCAL III:</b>	<b>Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso</b>
<b>VOCAL IV:</b>	<b>P.C. Oliver Augusto Carrera Leal</b>
<b>VOCAL V:</b>	<b>P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror</b>

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 6.3, Punto SEXTO del acta 2-2013, de la sesión celebrada por Junta Directiva del 11 de febrero de 2013.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON  
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	<b>Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia</b>
<b>SECRETARIA:</b>	<b>Licda. Laura Aideé Lainfiesta Escobar</b>
<b>EXAMINDADOR:</b>	<b>Lic. Alvaro David Reyes Hernández</b>

Guatemala, 01 de octubre de 2013

Licenciado

**JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, zona 12

Licenciado Secaida:

En atención a la designación de este decanato, procedí a asesorar al estudiante **LUDWING ORLANDO ESCOBAR FLORES**, durante la investigación para la elaboración de de su tesis titulada: **“PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE BATERÍAS Y ACCESORIOS DE USO AUTOMOTRIZ, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso a la gestión administrativa.

Considerando lo anterior, emito dictamen favorable a efecto de que el estudiante Ludwing Orlando Escobar Flores, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar por el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 1804



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTITRÉS DE OCTUBRE DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 14-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 7 de octubre de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 163-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de agosto de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE BATERÍAS Y ACCESORIOS DE USO AUTOMOTRIZ, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante LUDWING ORLANDO ESCOBAR FLORES, 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:** “Porque Jehová da la sabiduría, Y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia”, porque sin él nada somos.
- A MIS PADRES:** Orlando e Isabel, por inculcarme buenos principios, enseñarme el camino correcto y ser ejemplo para mi vida.
- A MI ESPOSA:** Isabel, por estar siempre a mi lado, en los momentos felices y tiempos difíciles, brindándome su amor y apoyo incondicional en todo momento.
- A MIS HIJOS:** Denilson y Hazelle, por ser mi motivo de superación.
- A MIS HERMANOS:** Lester y Lennie, por ser parte importante en mi vida.
- A MIS COMPAÑEROS:** Por todos los momentos vividos, en las luchas y en los logros obtenidos.
- A LA ESCUELA:** Por las enseñanzas y conocimientos transmitidos, para mi formación profesional.
- A LA UNIVERSIDAD:** La tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala, por se mi casa de estudio.

## Índice de contenido

Contenido	Página
Introducción .....	i
<b>CAPÍTULO I</b> <b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa .....	1
1.2 Administración .....	1
1.3 Mejora continua .....	5
1.4 Innovación laboral .....	5
1.5 Cultura organizacional .....	6
1.6 Clima organizacional .....	8
1.7 Comportamiento organizacional (CO) .....	10
1.8 Satisfacción laboral .....	12
1.8.1 Teoría de la Satisfacción laboral .....	15
1.9 Estudio de la satisfacción laboral .....	17
1.9.1 Diagnóstico de la satisfacción laboral .....	17
1.9.2 Importancia y beneficios de la satisfacción laboral .....	19
1.9.3 Programas de satisfacción laboral .....	20
1.9.3.1 Programa de liderazgo .....	20
1.9.3.2 Programa de reconocimiento .....	20
1.9.3.3 Programa de participación .....	20
1.9.3.4 Programa de capacitación .....	20
1.9.3.5 Programa de comunicación .....	21
1.9.3.6 Programa de trabajo en equipo .....	21

**CAPÍTULO II****DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN DE BATERÍAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE BATERÍAS Y ACCESORIOS**

2.1	Generalidades de la empresa .....	22
2.2	Características de la población .....	30
2.3	Metodología de la investigación .....	32
2.4	Presentación del índice de satisfacción e insatisfacción laboral de los colaboradores del Departamento de Comercialización de Baterías .....	37
2.4.1	Resultados de la encuesta realizada a los colaboradores del Departamento de Comercialización de Baterías.....	40
2.4.2	Resultados de la entrevista a los supervisores del Departamento de Comercialización de Baterías .....	59
2.4.3	Resultados de la observación directa a las condiciones de las instalaciones .....	64
2.5	Análisis y discusión de resultados de la satisfacción laboral en el Departamento de Comercialización de Baterías .....	65

**CAPÍTULO III****PROPUESTA DE PROGRAMAS DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN DE BATERÍAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE BATERÍAS Y ACCESORIOS**

3.1	Presentación de la propuesta.....	69
3.1.1	Objetivos de la propuesta .....	70
3.1.2	Alcance de la propuesta .....	71
3.1.3	Recursos.....	72
3.2	Creación del Comité de mejora continua e innovación laboral para los programas de satisfacción laboral .....	73
3.3	Descripción de la propuesta .....	82
3.4	Programas de satisfacción laboral.....	82
3.4.1	Fases para la implementación de los programas.....	84
3.4.1.1	Sensibilización y concientización .....	88
	I. Programa de reconocimiento a los colaboradores .....	89
	II. Programa de capacitación .....	101
3.4.1.2	Creación de un ambiente laboral óptimo.....	113
	III. Programa de trabajo en equipo .....	114
	IV. Boleta de sugerencias .....	123
3.4.1.3	Análisis de los programas propuestos .....	125
3.4.1.4	Provisión de satisfactores laborales.....	130
3.4.1.5	Retroalimentación .....	131
3.4.1.6	Evaluación de los programas de satisfacción laboral.....	131
3.4.1.7	Financiamiento.....	132
	CONCLUSIONES .....	136
	RECOMENDACIONES .....	138
	BIBLIOGRAFÍA .....	140



## Índice de gráficas

No.	Descripción	Página
1	Organigrama general empresa objeto de investigación .....	27
2	Organigrama funcional específico Departamento de Comercialización de Baterías.....	29
3	Edad, sexo y estado civil de los 37 colaboradores del Departamento de Comercialización de Baterías.....	30
4	Tiempo de laborar en la empresa y escolaridad de los 37 colaboradores del Departamento de Comercialización de Baterías .....	31
5	Reconocimiento a los colaboradores del Departamento de Comercialización de Baterías.....	41
6	Responsabilidad de los puestos de trabajo en el Departamento de Comercialización de Baterías.....	43
7	Crecimiento profesional y estabilidad laboral en el Departamento de Comercialización de Baterías.....	44
8	Capacitación brindada en el Departamento de Comercialización de Baterías.....	46
9	Participación de los colaboradores del Departamento de Comercialización de Baterías.....	48
10	Liderazgo ejercido por los dos supervisores del Departamento de Comercialización de Baterías.....	50
11	Supervisión ejercida en el Departamento de Comercialización de Baterías.....	52
12	Comunicación dentro del Departamento de Comercialización de Baterías.....	54
13	Trabajo en equipo Departamento de Comercialización de Baterías.....	56

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
14	Condiciones laborales de los colaboradores del Departamento de Comercialización de Baterías.....	58
15	Organigrama funcional del Comité de mejora continua e innovación laboral.....	77

## Índice de tablas

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Condiciones de trabajo .....	13
2	Relación entre satisfacción y productividad .....	14
3	Índice de satisfacción e insatisfacción laboral de los colaboradores del Departamento de Comercialización de Baterías.....	38
4	Resultado de la entrevista a los dos supervisores del Departamento de Comercialización de Baterías.....	60
5	Factores intrínsecos y extrínsecos que provocan pérdida de satisfacción laboral en el Departamento de Comercialización de Baterías.....	67
6	Calendarización de las fases para los programas de satisfacción laboral.....	87
7	Plan de acción para el programa de reconocimiento a los colaboradores.....	91
8	Plan de acción para el programa de capacitación.....	103
9	Plan de acción para el programa de trabajo en equipo.....	115
10	Programación de las fases de los programas de satisfacción laboral .....	135

## Índice de figuras

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Cultura de poder .....	7
2	Cultura de papel .....	8
3	Niveles del comportamiento organizacional .....	11
4	Teoría de los dos factores de Herzberg .....	16
5	Fases para la implementación de los programas de satisfacción laboral .....	85

## Índice de cuadros

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Costo para la creación del Comité.....	81
2	Costo del programa de reconocimiento a los colaboradores .....	101
3	Costo del programa de capacitación a líderes.....	112
4	Costo del programa de trabajo en equipo .....	123
5	Costo de la boleta para el análisis de los programas de satisfacción laboral propuestos.....	130
6	Costo de la boleta para la evaluación de los programas de satisfacción laboral.....	132
7	Resumen de los costos para la implementación de los programas de satisfacción laboral.....	134

## **Introducción**

Para alcanzar la eficiencia laboral dentro la organización, es necesario contar con personal altamente satisfecho y esto se logra a través de la cobertura de factores intrínsecos y extrínsecos que conforman la satisfacción laboral, a través de la cual se obtiene un desarrollo óptimo de las funciones que permite alcanzar un alto nivel de la satisfacción en los colaboradores.

La presente tesis lleva por nombre: “Programa para mejorar la satisfacción laboral para el personal de una empresa dedicada a la comercialización de baterías y accesorios de uso automotriz, ubicada en la ciudad de Guatemala” y es realizada con el objetivo de propiciar, los factores intrínsecos y extrínsecos necesarios para la obtención de la satisfacción laboral y establecer la mejora continua y la innovación laboral dentro de la organización.

El primer capítulo, está conformado por el marco teórico, donde se exponen las teorías relacionadas al tema en cuestión y los conceptos que fundamentan la investigación realizada, además se encuentran conceptos relacionados a la empresa objeto de estudio.

En el segundo capítulo, se describe la situación actual de la empresa, en relación a los factores del clima organizacional, se establece el grado de insatisfacción y satisfacción laboral de los colaboradores, se determina también la precariedad de los factores intrínsecos y extrínsecos que provocan la pérdida de satisfacción laboral dentro del Departamento y por último, se comprobó la hipótesis planteada en el plan de investigación.

El tercer capítulo contiene los programas propuestos, para aumentar el nivel de satisfacción laboral adecuado, el cual se constituye como una solución viable a la problemática investigada y que pretende satisfacer las necesidades laborales que presentan los colaboradores, para contar con colaboradores satisfechos y promover el buen funcionamiento del Departamento.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes y la bibliografía utilizada para llevar a cabo la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Empresa**

“Grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios.” (5:s.p) Es decir, que una empresa, es una institución formada por un grupo de personas, con el fin de producir bienes y servicios para cubrir las necesidades y demandas de una población y con ello obtener beneficios económicos. Las empresas son fuentes de empleo, las cuales se convierten en la base de la economía familiar y son un factor importante en la economía de un país.

#### **1.1.1 Empresa comercial**

“Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en: mayoristas, minoristas y comisionistas.” (9:s.p) Esto quiere decir que estas empresas no producen los bienes que comercializan, sino únicamente se dedican a la venta de los productos que adquieren de los productores. La empresa objeto de investigación se dedica a la comercialización de baterías y accesorios de uso automotriz, en la ciudad de Guatemala.

### **1.2 Administración**

“Disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (3:3) La Administración es un proceso sistemático cuyo objetivo es planificar, organizar, dirigir y controlar eficaz y eficiente los recursos existentes en una



empresa, con el propósito de alcanzar las metas trazadas por un grupo u organización.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

“Es la administración puesta en acción. Esta perspectiva ayuda a lograr que las cosas se hagan por medio de los recursos disponibles para dirigir y coordinar a las personas de manera que las cosas funcionen bien; contribuye a la integración de las metas y objetivos de la empresa y de las personas que laboran en la misma para alcanzar la optimización en el uso de los recursos.” (3:23) Es un conjunto de funciones y actividades que se desarrollan dentro de una organización, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas trazadas.

#### **1.2.1.1 Fases del proceso administrativo**

El proceso administrativo está compuesto por cinco etapas: planeación, organización, integración, dirección y control.

**a) Planeación.** “Implica tomar las decisiones adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.” (3:38) Es un proceso mediante el cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan las alternativas en función de los objetivos y metas trazadas por la organización. Para llevar a cabo una planeación eficiente, es necesario contar con planes de acción y programas.

- **Plan de acción.** Es una presentación que determina las acciones que deben llevarse a cabo para la obtención de un objetivo en particular, a través de actividades, personal encargado de las actividades, establecimiento de tiempos, resultados, costos y evaluaciones.

➤ **Programa.** Es la planificación de un proyecto, a través de actividades, responsables, costos y evaluaciones.

**b) Organización.** “Fase del proceso administrativo por la cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.” (3:124) Significa, optimizar la distribución y disposición de los recursos con que cuenta una organización, a través de la división del trabajo y la adopción de mecanismos para coordinar las actividades.

**c) Integración.** “Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar.” (3:181) Es la unión de recursos humanos y materiales que una organización requiere para su buen funcionamiento. En otras palabras significa, apropiar los recursos humanos y materiales de una empresa para optimizarlos, con el fin de alcanzar las metas trazadas por la organización. El recurso más importante en una organización, es el recurso humano, por lo cual el éxito de las empresas radica en la integración del personal a la organización.

**d) Dirección.** “Como el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución.” (3:202) Es decir, que es un proceso para obtener los objetivos trazados por la organización, a través del liderazgo, comunicación, motivación e integración de equipos de trabajo.

- Liderazgo. “El arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.” (14:440) Es decir, el conjunto de capacidades que un individuo posee, para influir en las demás personas, logrando que estas trabajen con entusiasmo hacia el logro de metas y objetivos. Si en una empresa el tipo de liderazgo aplicado en los colaboradores es negativo, provocará mala influencia en los colaboradores y por ende insatisfacción laboral.
  
- Comunicación. “Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor.” (14:486) Puede decirse entonces, que la comunicación es un proceso mediante el cual se intercambian ideas, pensamientos, opiniones, sentimientos o cualquier otro tipo de información entre un emisor y un receptor. Cuando la comunicación dentro de una organización es deficiente, provoca insatisfacción laboral.
  
- Motivación. “Se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta.” (12:341) Es un estado interno, que impulsa o activa a un individuo a realizar actividades para la satisfacción personal. Por el contrario, si los jefes no cuentan con la capacidad de impulsar y motivar a los colaboradores para desarrollar sus funciones, provocará insatisfacción en el personal, por sentir estos que su puesto de trabajo no son fundamentales dentro de la organización.
  
- Equipo de trabajo. “Consiste en un número pequeño de empleados con habilidades complementarias que colaboran en un proyecto, están comprometidos con un propósito común y son responsables

de manera conjunta de realizar tareas que contribuyan al logro de las metas de una organización.” (8:480) Es un factor que consiste en un grupo pequeño de personas, asignadas de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y competencias específicas, para desarrollar un proyecto y alcanzar los objetivos y metas trazadas. Cuando este factor se ve afectado por intereses personales, escasa cooperación y poco apoyo entre los compañeros, provoca insatisfacción laboral.

- e) **Control.** “Verificar que siga el proceso hacia los objetivos organizacionales, restableciendo el curso si éstos cambian.” (3:298) Es decir, la función por la cual se garantiza que la planeación realizada tenga éxito, a través de la medición y corrección de desviaciones, con el objetivo de alcanzar los resultados esperados.

### **1.3 Mejora continua**

“Comprende personas, equipo, proveedores, materiales y procedimientos. La base de esta filosofía es que cada aspecto de una operación puede ser mejorado.” (2:198) Es una metodología empleada por la cultura japonesa, utilizada en el control de calidad. Mejora continua significa que siempre es posible hacer mejor las cosas. En la actualidad, existen empresas que emplean esta filosofía, con el objetivo de impulsar el crecimiento de la empresa, a través de herramientas organizativas, para buscar siempre mejores resultados.

### **1.4 Innovación laboral**

“La innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo que obliga a que sea fundamental en la generación de un clima innovador que permita a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas

situaciones y exigencias del mercado en que ésta compite.” (10:s.p.) Es decir, que la innovación es una serie de prácticas consideradas como nuevas y que están encaminadas al desarrollo de una organización. La innovación dependerá no sólo de ideas, sino de poner en práctica variables como inversión, políticas empresariales y recursos necesarios para una nueva adaptación.

## **1.5 Cultura organizacional**

“Está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea y por las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten de manera colectiva como resultado de un proceso social.” (7:363) Son los valores y normas compartidos por los colaboradores de una organización, los cuales rigen la forma y manera de comportarse y de interactuar unos con otros.

La cultura organizacional cumple con diversas funciones, dentro de las cuales se puede mencionar:

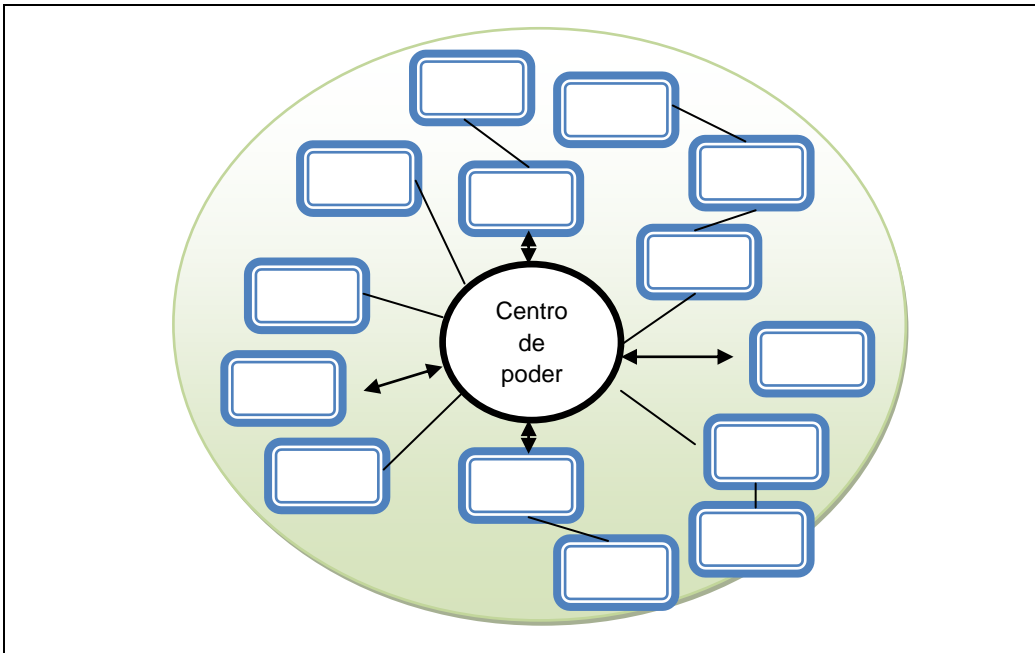
- Transmite a los colaboradores un sentimiento de identidad con la organización.
- Difunde la aceptación por parte de los miembros, para el logro de los objetivos.
- Guía la conducta y el comportamiento de los colaboradores.
- Facilita la implementación de estrategias.

Existen distintos tipos de cultura, según la organización, dentro de éstos se puede mencionar:

### 1.5.1 Cultura de poder

Este tipo de cultura, se encuentra en organizaciones familiares o pequeñas, en la cual la influencia central es ejercida por una sola persona o en grupo pequeño de personas.

**Figura 1**  
**Cultura de poder**

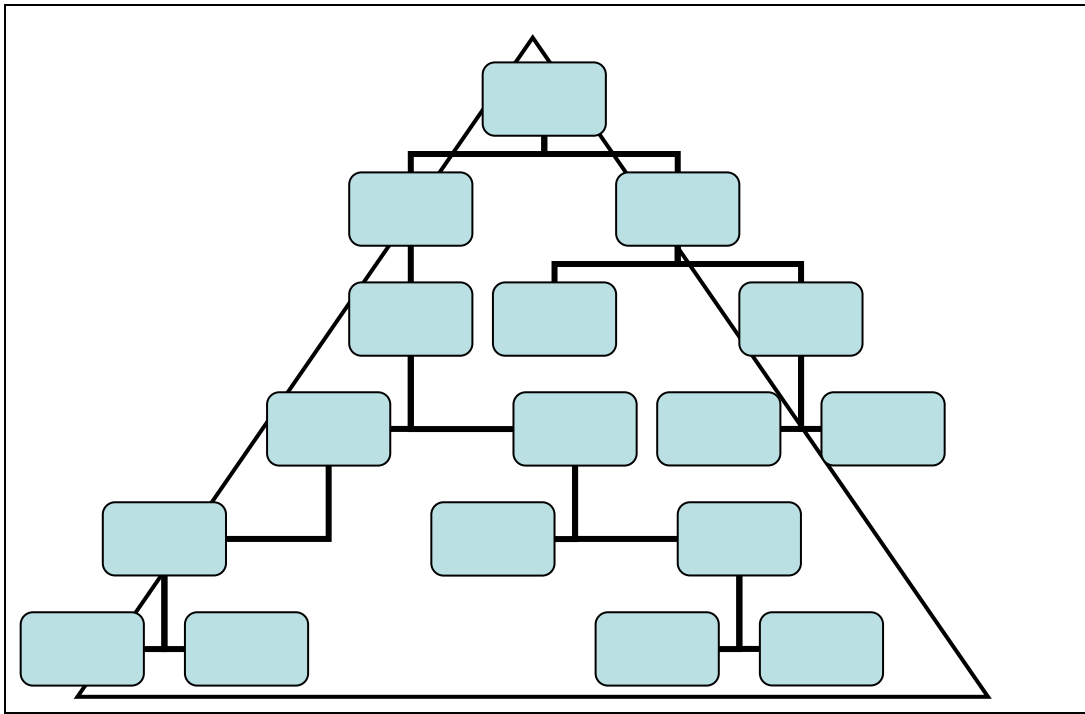


Fuente: Benavides Pañeda Javier. Administración. 1a. ed. México, D.F., McGraw-Hill, 2005. Página 287.

### 1.5.2 Cultura del papel

Este tipo de cultura se observa en organizaciones burocráticas, donde predominan las reglas para realizar las funciones y actividades.

**Figura 2**  
**Cultura del papel**



Fuente: Benavides Pañeda Javier. Administración. 1a. ed. México, D.F., McGraw-Hill, 2005. Página 288

### 1.5.3 Cultura de la tarea

En este tipo de cultura, existen varios individuos, cuyas capacidades se mezclan para llevar a cabo un proyecto. La jerarquía en este tipo de cultura se encuentra distribuida horizontal y verticalmente.

### 1.6 Clima organizacional

“Constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.” (1:50) El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Un clima adecuado puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

### 1.6.1 Características del clima organizacional

Las características del clima organizacional determinan el ambiente laboral, el cual repercute sobre la satisfacción de los miembros de la empresa y sobre su comportamiento. Este comportamiento tiene consecuencias para la organización como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Dentro de las características más importantes están:

- a) **Estructura.** Representa la percepción que tienen los colaboradores acerca de las normas, reglas, procedimientos y otras limitaciones que enfrentan en el desarrollo de su trabajo.
- b) **Empoderamiento.** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- c) **Recompensa.** Corresponde a la percepción de los empleados sobre la recompensa recibida por el trabajo realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que las sanciones.
- d) **Desafío.** Es cumplir con los retos que impone el trabajo.
- e) **Relaciones.** Es la percepción de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.
- f) **Cooperación.** Se basa en el trabajo en equipo y ayuda mutua que brindan los miembros de una organización para lograr el éxito laboral.
- g) **Estándares.** Se enfoca en la evaluación del cumplimiento de las normas de rendimiento dentro de la compañía.



- h) Conflictos.** Es la percepción que tienen los empleados, acerca de la habilidad que poseen los directivos de la empresa para la solución de problemas que podrían afectar el ambiente laboral.
- i) Identidad.** Se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

## **1.7 Comportamiento organizacional (CO)**

“Es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura, tiene en la forma de actuar de la organización y su propósito es mejorar el desempeño de ésta.” (7:9) Es decir, la interacción y la relación existente entre personas, grupos, equipos de trabajo y la organización.

### **1.7.1 Niveles del CO**

#### **1.7.1.1 Nivel individual**

Concibe el comportamiento organizacional de un individuo, como parte esencial de la fuerza laboral de una organización.

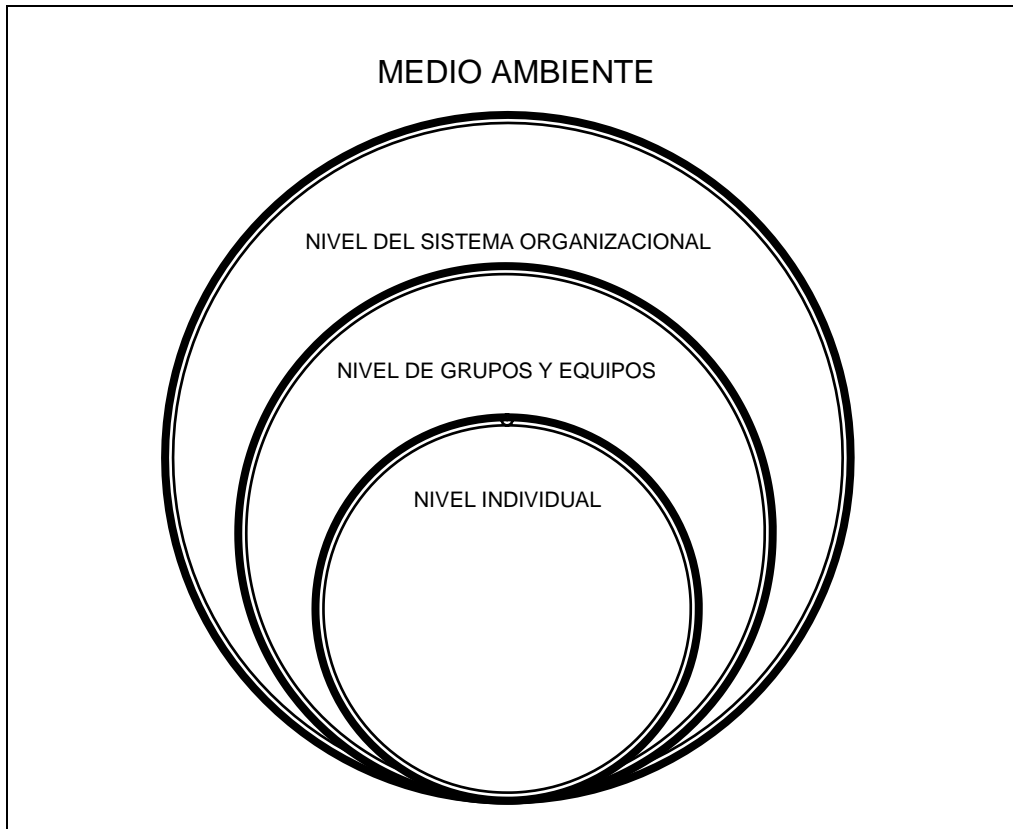
#### **1.7.1.2 Nivel de grupos y equipos**

El comportamiento organizacional de este nivel se enfoca en las habilidades y destrezas de todos los miembros, para desarrollar, apoyar y dirigir grupos y equipos de trabajo, que permitan alcanzar las metas y objetivos trazados por la organización.

### 1.7.1.3 Nivel del sistema organizacional

En este nivel, el comportamiento organizacional es considerado como una forma de examinar el desempeño de un sistema organizacional, orientado al logro de objetivos a través de sistemas y procesos.

**Figura 3**  
**Niveles del comportamiento organizacional**



Fuente: Elaboración propia con base a Franklin Fincowsky, Enrique B. y Krieger, Mario José.  
Comportamiento organizacional. 1a. ed. México. Pearson Educación 2011. Página 11.

### 1.7.2 Comportamiento humano en el campo laboral

“Está regido por la vigencia de un tipo de contrato implícito, denominado contrato psicológico, el cual tiene íntima relación con la motivación y los incentivos

utilizados por la organización para estilar a los empleados.” (7:35) El comportamiento humano en las organizaciones, está regido por factores motivacionales e incentivos, que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el colaborador.

## **1.8 Satisfacción laboral**

La satisfacción del empleado está basada en la motivación que la organización brinda y la percepción que el colaborador tiene de su puesto de trabajo. Existen algunos factores que influyen en la motivación del empleado y la percepción del puesto de trabajo, dentro de ellos se encuentran:

- a) El reconocimiento.** “La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante”. (3:257) Es decir, la aprobación por un aporte fundamental dentro de la organización, a través de felicitaciones, premios o retribuciones.
- b) Participación.** Es la intervención, colaboración y la aportación de ideas y sugerencias que un colaborador ofrece para emprender algún proyecto o solucionar algún problema dentro de la organización.
- c) La remuneración.** “Es el proceso que incluye todas la formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo.” (4:286) Es decir, el conjunto de recompensas que un trabajador percibe por su trabajo. La remuneración total incluye tres elementos: remuneración básica, incentivos salariales y las prestaciones.

- d) **Las condiciones de trabajo.** Es un conjunto de variables que definen la ejecución de actividades en un entorno, determinado la salud del trabajador en función de las siguientes variables: físicas, psicológicas, y sociales

**Tabla 1**  
**Condiciones de trabajo**

Ambiente	Actividades	Factores del trabajo
✓ Iluminación	✓ Esfuerzos físicos	✓ Horario de trabajo
✓ Espacio		✓ Ubicación
✓ Ruido	✓ Esfuerzos mentales	✓ Remuneración
✓ Temperatura		✓ Responsabilidad
✓ Contaminación		

Fuente: Elaboración propia.

- e) **Liderazgo.** Es la capacidad que poseen los líderes, para influir en la actitud de los colaboradores, motivándolos a realizar sus funciones.
- f) **La supervisión.** “Es la acción de inspeccionar, controlar, ya sea un trabajo o un tipo de actividad y siempre es ejercida por parte de un profesional superior ampliamente capacitado para tal efecto.” (10:s.p)  
Es una actividad dedicada al apoyo, a la inspección, al control de las actividades, para que éstas se realicen de forma eficaz y eficiente.
- g) **Trabajo en equipo.** Es la base para un trabajo o actividad exitosa dentro de la empresa. Dentro de una organización que cuenta con compañerismo, existen mayores posibilidades de triunfo, porque son compartidos los valores, normas de conducta y las metas son grupales.
- h) **Seguridad en el puesto de trabajo.** “Se refiere al conjunto de medidas de orden técnico, educativo, médico y psicológico que se utiliza para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del

entorno, sea al instruir o convencer a las personas de implantación de prácticas preventivas.” (4:482) Es decir, el conjunto de prácticas y procesos para eliminar o disminuir el riesgo de tener accidentes en el puesto de trabajo.

- i) **Capacitaciones.** Son acciones que emplea una organización para aumentar los conocimientos, destrezas y habilidades de los colaboradores, con el propósito de generar confianza y aumentar la satisfacción laboral.
- j) **Oportunidades de crecimiento.** Es el desarrollo profesional dentro de la organización, a través de oportunidades que surgen dentro del trabajo para optar a un ascenso o la propuesta de emprender un nuevo proyecto.

Es posible identificar cuatro casos que podrían significar el éxito o fracaso de la relación laboral, en lo que respecta a la satisfacción del trabajador y a su productividad:

**Tabla 2**  
**Relación entre satisfacción y productividad**

<b>Situación del empleado</b>	<b>Rendimiento</b>	<b>Resultado de la relación laboral</b>
Insatisfecho	Improductivo	Fracaso
Satisfecho	Improductivo	Fracaso
Insatisfecho	Productivo	Fracaso
Satisfecho	Productivo	Éxito

Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique B. y Krieger, Mario José. Comportamiento organizacional.

1a. ed. México. Pearson Educación 2011. Página 39

## **1.8.1 Teoría de la Satisfacción laboral**

Existen diversas teorías existentes en relación al tema de satisfacción laboral, para la presente investigación se utilizará la teoría del modelo de dos factores de Frederick Herzberg.

### **1.8.1.1 Modelo de los dos factores de Herzberg**

Esta teoría se enfoca en dos factores (motivacionales – higiénicos) que inciden directamente en la satisfacción de los colaboradores.

### **1.8.1.2 Factores motivacionales o intrínsecos**

“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.” (3:256) Estos factores producen satisfacción en los trabajadores y un incremento en la productividad, porque involucran sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional. Si estos factores son óptimos elevan la satisfacción, sin embargo, cuando existe ausencia o precariedad de éstos, se produce pérdida de satisfacción, por ello son denominados: factores de satisfacción.

### **1.8.1.3 Factores higiénicos o extrínsecos**

“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).” (3:257) Son los factores físicos y ambientales del trabajo, es decir, las condiciones al trabajador. Estos factores repercuten poco en el comportamiento del trabajador y son destinados a evitar la insatisfacción. Estos factores son denominados: factores de insatisfacción.

**Figura 4**  
**Teoría de los dos factores de Herzberg**

<b>Motivacionales</b>		<b>De higiene</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Logro</b></li> <li>• <b>Reconocimiento</b></li> <li>• <b>El trabajo en sí mismo</b></li> <li>• <b>Responsabilidad</b></li> <li>• <b>Avance</b></li> <li>• <b>Crecimiento</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Supervisión</b></li> <li>• <b>Políticas de la compañía</b></li> <li>• <b>Relación con el supervisor</b></li> <li>• <b>Condiciones laborales</b></li> <li>• <b>Salario</b></li> <li>• <b>Relaciones con los colegas</b></li> <li>• <b>Vida personal</b></li> <li>• <b>Relación con los subordinados</b></li> <li>• <b>Estatus</b></li> <li>• <b>Seguridad</b></li> </ul>	
<b>Extremadamente satisfecho</b>	<b>Neutral</b>	<b>Extremadamente insatisfecho</b>	

Fuente: Stephen P., Robbins, y Coulter, Mary. Administración. 10ª ed. México. Pearson Educación 2010.

Para la presente investigación, se utilizarán factores del clima organizacional y algunos factores motivacionales y de higiene de la teoría de Frederick Herzberg, dentro de los cuales se encuentran:

- Reconocimiento
- Desarrollo profesional
- Participación
- Liderazgo
- Supervisión
- Comunicación
- Capacitación
- Trabajo en equipo
- Condiciones laborales

## 1.9 Estudio de la satisfacción laboral

Existen algunos aspectos y generalidades en relación a la satisfacción laboral, los cuales serán tratados a continuación:

- a) **Actitud laboral.** Es la forma de actuar de un colaborador, ésta puede ser positiva o negativa. La actitud laboral positiva, es una fuente de crecimiento personal y profesional la cual genera alta productividad dentro de la organización. Por el contrario, la actitud laboral negativa produce un obstáculo para el trabajador y para la organización.
- b) **Satisfacción laboral.** “Se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo.” (12:285) La satisfacción laboral, es la actitud de cada colaborador frente a su trabajo, basada en las creencias y valores en las actividades que realiza.
- c) **Insatisfacción laboral.** Es el grado de malestar que experimenta un colaborador por factores propios de la organización (retribución, condiciones de trabajo, clima laboral, seguridad en el puesto de trabajo), lo que causa una actitud negativa del trabajador hacia su propio trabajo.

### 1.9.1 Diagnóstico de la satisfacción laboral

Es un proceso sistemático y periódico el cual evalúa diversos factores relacionados con la satisfacción laboral. Dentro de éstos se encuentran: condiciones laborales, trabajo en equipo, comunicación, supervisión, actitud laboral, reconocimiento, crecimiento personal y autorrealización. El realizar un diagnóstico de la satisfacción laboral, permite conocer el grado de satisfacción en los colaboradores. Una vez se posean los resultados del diagnóstico, se podrán



tomar las decisiones que permitan mejorar la satisfacción laboral, para el desarrollo y crecimiento de los empleados.

#### **1.9.1.1 Medición de la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral puede medirse a través de sus causas, por sus efectos o bien cuestionando directamente por ella a la persona afectada. Existen diversos métodos, casi todos coinciden en interrogar de una u otra forma a las personas sobre diversos aspectos de su trabajo.

#### **1.9.1.2 Métodos y técnicas para la medición de la satisfacción laboral**

Existen diversos métodos y técnicas para realizar la medición de la satisfacción laboral. A continuación se muestra el método utilizado para recabar la información y las técnicas que fueron utilizadas:

##### **a) Método para la medición de la satisfacción laboral**

- **Incidentes críticos.** “También llamado Teoría Biofactorial de la Satisfacción. Las principales investigaciones en esta línea se deben a Herzberg y su teoría de los dos factores o de los balances paralelos; está considerada como la contribución más importante al desarrollo de los modelos de la satisfacción laboral.” (13:s.p) En este método se solicita a las personas, que respondan a una serie de preguntas, basadas en los factores de higiene y motivación, para determinar el grado de satisfacción o insatisfacción laboral por el cual atraviesan los colaboradores.

##### **b) Técnicas**

- **Encuesta.** Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.

Para realizar la encuesta, se utiliza un listado de preguntas escritas, las cuales permiten conocer las opiniones y la actitud a profundidad de los colaboradores.

- **Entrevista.** Es la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar datos. En otras palabras es un intercambio de información que se efectúa frente a frente y sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas.
- **Guía de observación.** Es un instrumento que se utiliza para verificar cierta situación en un contexto determinado, ésta permite obtener descripciones de los acontecimientos, de las personas, de la vivencia y de las sensaciones que se observan en el medio ambiente.

### **1.9.2 Importancia y beneficios de la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es factor fundamental en una empresa, porque de ella depende la productividad y el desarrollo de los colaboradores y de la organización. Dentro de los beneficios que genera la satisfacción laboral, están los siguientes:

- a) Crea un mecanismo importante para el desarrollo de los colaboradores
- b) Mayor calidad laboral
- c) Genera un ambiente de salud y bienestar
- d) Contribuye a un clima organizacional positivo
- e) Genera cooperación entre los colaboradores
- f) Potencializa el trabajo en equipo
- g) Crea relaciones interpersonales basadas en la confianza
- h) Mayor productividad en la organización
- i) Ambiente seguro e ideal para los trabajadores
- j) Crea identidad de los colaboradores con la empresa

### **1.9.3 Programas de satisfacción laboral**

Existen diversos programas para generar satisfacción en los colaboradores, dentro de estos se encuentran:

#### **1.9.3.1 Programa de liderazgo**

Es un programa elaborado para los líderes de una organización, con el objetivo de establecer la forma correcta, de guiar y orientar a los subordinados, para alcanzar el nivel de satisfacción óptimo dentro de la empresa.

#### **1.9.3.2 Programa de reconocimiento**

Incentiva a los colaboradores o a los equipos de trabajo, que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización, a través de reconocimientos y premios. El objetivo de este programa es resaltar en toda la organización, el logro alcanzado por los colaboradores, para la satisfacción propia de cada trabajador.

#### **1.9.3.3 Programa de participación**

Este programa consiste en influir positivamente en la actitud de los colaboradores, para generar mayor participación en las decisiones del trabajo, soluciones y aportación de ideas para la empresa.

#### **1.9.3.4 Programa de capacitación**

Es un programa necesario en todas las organizaciones. Consiste en el desarrollo de habilidades y capacidades de los colaboradores, con el objetivo primordial de ampliar los conocimientos del trabajador, aumentar sus destrezas e influir positivamente en el comportamiento de los individuos.

#### **1.9.3.5 Programa de comunicación**

Este programa se enfoca en la transmisión correcta de información dentro de la organización, con el propósito de generar confianza dentro de los colaboradores.

#### **1.9.3.6 Programa de trabajo en equipo**

Consiste en establecer equipos de trabajo dentro de la organización, para generar una actitud positiva en el desarrollo de las actividades departamentales y a nivel de empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN DE BATERÍAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE BATERÍAS Y ACCESORIOS**

La presente investigación se llevó a cabo con el objetivo de conocer los factores que influyen en el clima organizacional de las áreas de trabajo de una empresa que se dedica a la comercialización de baterías y accesorios, específicamente en el Departamento de Comercialización de Baterías, a través de la cual se pretende establecer el índice de satisfacción o insatisfacción laboral por el que atraviesa el Departamento y que influye directamente en el ejercicio de las actividades laborales.

#### **2.1 Generalidades de la empresa**

##### **a) Antecedentes de la empresa**

La corporación fue fundada en el año de 1941 e inició sus operaciones en la Zona 1, con la representación de una compañía norteamericana productora de llantas y baterías para vehículos. Posteriormente la compañía extendió sus operaciones con la comercialización de vehículos automotrices y a través del tiempo desplegaron sus servicios tales como: Taller, venta de repuestos y lubricantes.

En 1974 se constituye la organización objeto de estudio, empresa dedicada a la comercialización de baterías y accesorios, que forma parte de la corporación. Para los años 80's, la empresa introduce nuevas marcas de acumuladores, contando con más de 700 distribuidores en todo el país, constituyéndose como el

primer distribuidor en el continente americano y el tercero a nivel mundial. Diez años más tarde, inicia la comercialización de sus propios acumuladores, expandiéndose en todo el mercado guatemalteco.

La empresa está conformada por 175 colaboradores en total, dentro de los que se encuentran: Gerentes, personal administrativo, supervisores, vendedores, distribuidores, personal técnico, bodegueros y pilotos repartidores. “Sus instalaciones cuentan con alta tecnología y se encuentran organizadas formalmente, lo cual posibilita el eficiente desarrollo de sus actividades.”<sup>1</sup>

## **b) Misión**

“Somos un equipo comprometido con el servicio y atención a clientes particulares y a distribuidores, superando las expectativas de nuestros clientes a través de la mejora continua”.

- **Visión.** “Ser reconocidos en el área metropolitana como el mejor servicio de entrega a domicilio a distribuidores e instalación de baterías a domicilio”.
  
- **Valores:**
  - El Cliente es Primero. Siempre estar preparado para atender las necesidades y superar las expectativas de los clientes.
  - Mejora Continua (Kaizen). Cambio continuo siempre para mejorar.
  - Integridad. Actuar con rectitud, honestidad y lealtad.
  - Responsabilidad. Responder por nuestros actos y decisiones.
  - Trabajo en equipo. Nos esforzamos trabajando en forma organizada con una misma visión.

---

<sup>1</sup> Información proporcionada por la empresa.

- Compromiso. Somos colaboradores competentes, apasionados y comprometidos cada uno con nuestra labor.

### **c) Estructura organizacional**

La empresa se encuentra compuesta por un Consejo Administrativo, éste se encarga de llevar el control de la empresa y sirve de enlace con los accionistas, supervisa la gestión realizada por los directivos de la organización. Su función principal, es conservar los intereses de los accionistas, a través de políticas, elaboración de planes y proyectos para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Luego se encuentra la Presidencia, ésta es la máxima autoridad inmediata. Su función principal es la dirección y el control de la compañía. Representa a la empresa en todos los negocios y contratos con terceros, ejerciendo la representación legal. La Presidencia traslada la información y las políticas establecidas por el Consejo Administrativo, a Gerencia General.

La Gerencia General, está encargada de controlar y dirigir las acciones medulares dentro de la organización, a través del establecimiento de objetivos, políticas y planes en conjunto con las gerencias de la empresa. Es la encargada de buscar mejoras constantes y aprobación de proyectos, encaminados a mecanismos de capitalización. Se encuentra a cargo de las siguientes gerencias: Gerencia de Comercialización, Gerencia de Repuestos, Gerencia de Logística, Gerencia de Desarrollo y Gerencia de Recursos Humanos.

La Gerencia de Comercialización, está encargada de la comercialización de baterías para uso automotriz, por medio de Telemarketing, sucursales de la empresa y distribuidores. Ésta gerencia, se encuentra a cargo del Departamento

de Comercialización de Baterías, el cual se encuentra dividido en dos áreas: Área de Emergencias y Área de Distribuidores.

Luego se encuentra la Gerencia de Repuestos. Ésta Gerencia, al igual que la Gerencia de Comercialización, está encargada de la comercialización de repuestos para los vehículos que son distribuidos por la empresa, para ello cuenta con las sucursales de la organización, talleres y aseguradoras. Tiene a su cargo el Departamento de Venta de Repuestos, el cual se encuentra integrado por el Área de Venta de Sucursales y Área de Venta a Talleres y Aseguradoras.

La Gerencia de Logística, es la encargada de la distribución de los productos que comercializa la organización. Ésta debe distribuir el producto dentro y fuera de la ciudad capital. Tiene a su cargo las supervisiones de Producción y Logística. El pedido realizado por los vendedores de los distintos departamentos, debe ser recolectado por la Supervisión de Producción y enviado por medio de la Supervisión de Logística.

Para llevar a cabo proyectos de desarrollo humano dentro de la organización, se encuentra la Gerencia de Desarrollo de Proyectos. Ésta Gerencia en conjunto con Recursos Humanos, elabora y lleva a cabo proyectos para satisfacción del personal, además de capacitaciones. Tiene a su cargo las siguientes jefaturas: a) Estandarización, la cual está encargada de estandarizar los procesos y procedimientos dentro de la organización, b) Capacitación, en conjunto con Recursos Humanos está encargada de brindar capacitaciones al personal de la empresa, c) Kaizen, ésta jefatura está encargada de la mejora continua dentro de la organización, d) Coordinación de Proyectos, evalúa y analiza los proyectos que se tienen contemplados dentro de la organización, y por último, e) Base de Datos, la cual se encarga del procesamiento de datos de los colaboradores de la empresa.

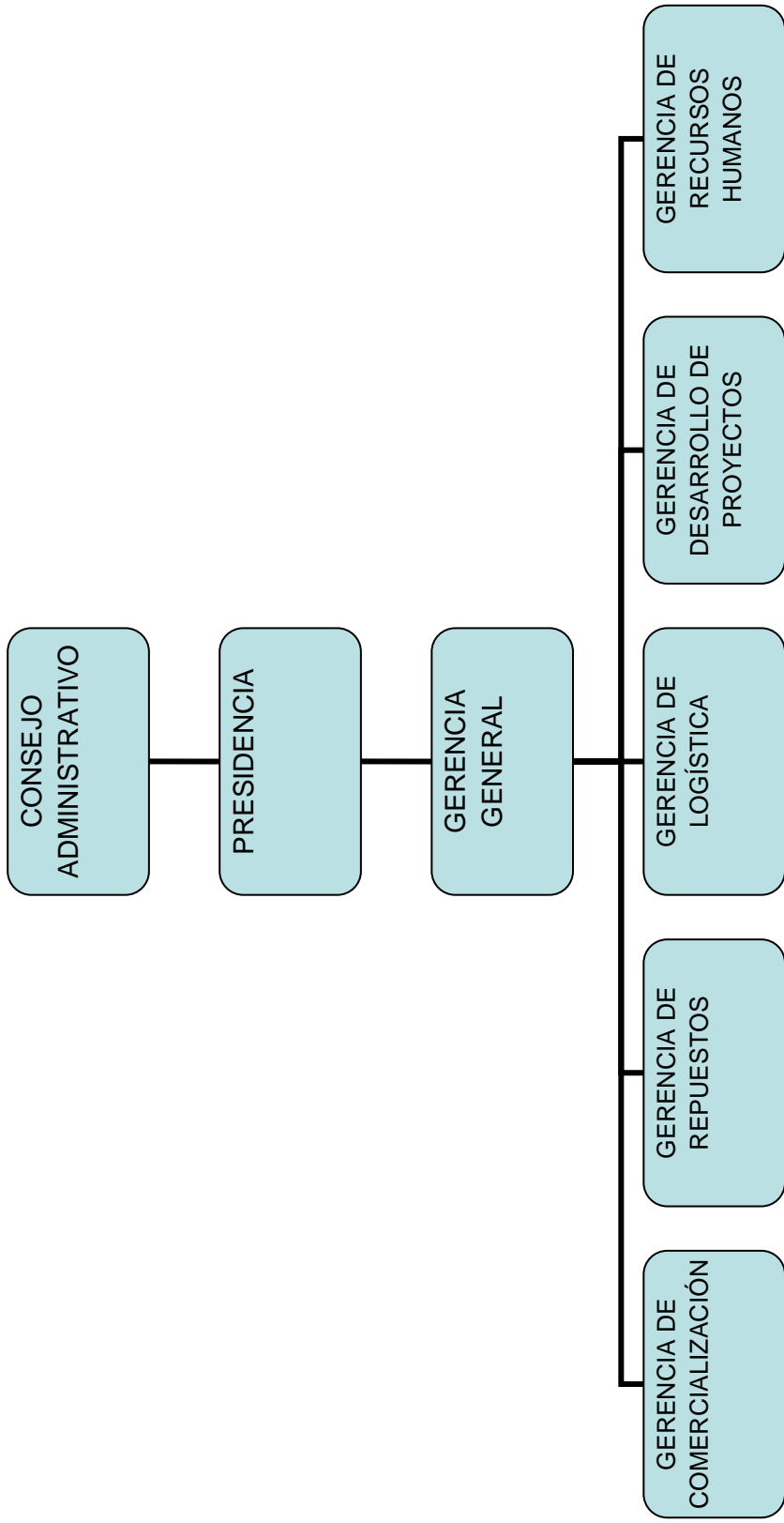


Gerencia de Recursos Humanos, encargada de velar por la administración del personal. Se encuentra dividida de la siguiente manera: a) Contrataciones y Capacitaciones, ésta se encarga de incorporar nuevo personal a la organización, b) Nominas, se encarga de ver los pagos, descuentos y servicios por cada colaborador dentro de la corporación. c) Coordinación de Proyectos, la cual evalúa, analiza y ejecuta distintos proyectos dentro de la organización.

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa y el organigrama específico del Departamento objeto de investigación:

Gráfica 1

Organigrama general  
empresa objeto de investigación



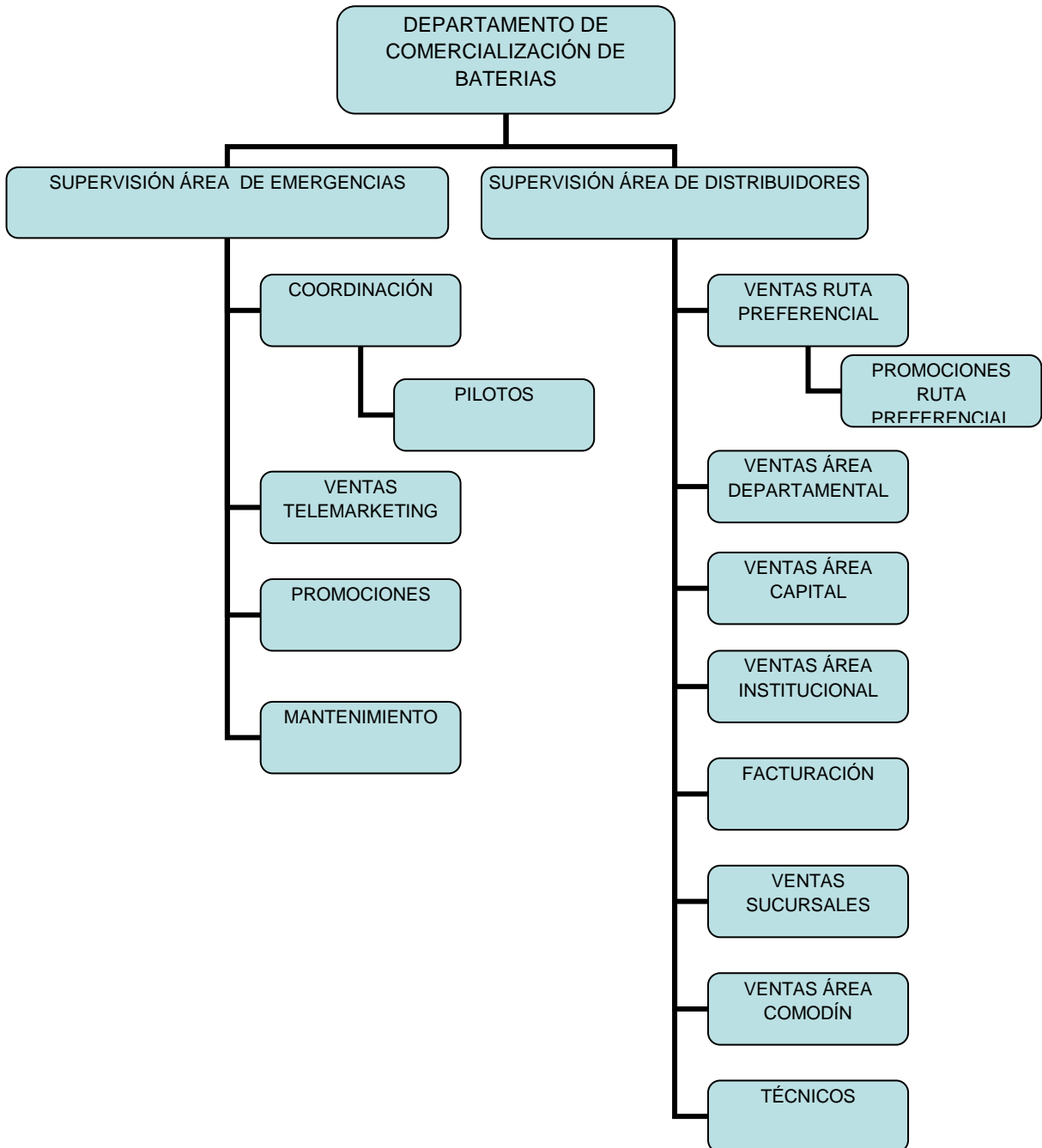
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Enero 2013

El Departamento de Comercialización de Baterías, objeto de investigación, se encuentra conformado de la siguiente manera: Área de Emergencias y Área de Distribuidores.

Como su nombre lo indica, el Área de Emergencias, se encarga de la comercialización con clientes particulares, en el área metropolitana, vía telefónica. Ésta área cuenta con la sección de ventas, para comercializar los productos, la sección de coordinación es la encargada de llevar a cabo la logística para el reparto, a través de los pilotos, la sección de promociones está encargada de promover los productos en distintas partes de la ciudad capital e interior de la república y por último se encuentra el personal de mantenimiento, encargado de de la limpieza y mantenimiento de las oficinas.

El Área de Distribuidores, se encarga de realizar ventas a distribuidores dentro y fuera de la ciudad capital. Para ello, cuenta con personal que se encuentra sectorizado para la comercialización. Ésta es realizada en aceiteras, ventas de repuestos, talleres mecánicos, aseguradoras y supermercados. Se encuentra fraccionada de la siguiente manera: a) Ventas Ruta Preferencial, encargados de la comercialización dentro de los supermercados. b) Ventas Área Departamental, encargada de distribuir los productos dentro del interior de la República. c) Ventas Área Capital, está encargada de la colocación del producto a los distribuidores de la ciudad capital. d) Ventas Área Institucional, encargada de realizar licitaciones a las entidades gubernamentales, e) Facturación, encargados de procesar la información de los vendedores e ingresar al sistema la facturación, para generar el pedido al área de Logística. f) Ventas Sucursales, están compuestas por las ventas realizadas en cada una de las sucursales de la empresa. g) Ventas Área Comodines, su función principal es la cobertura de vendedores que se encuentra suspendidos o de vacaciones. h) Técnicos, son los encargados de realizar pruebas y diagnósticos al producto.

**Gráfica 2**  
**Organigrama funcional específico**  
**Departamento de Comercialización de Baterías**

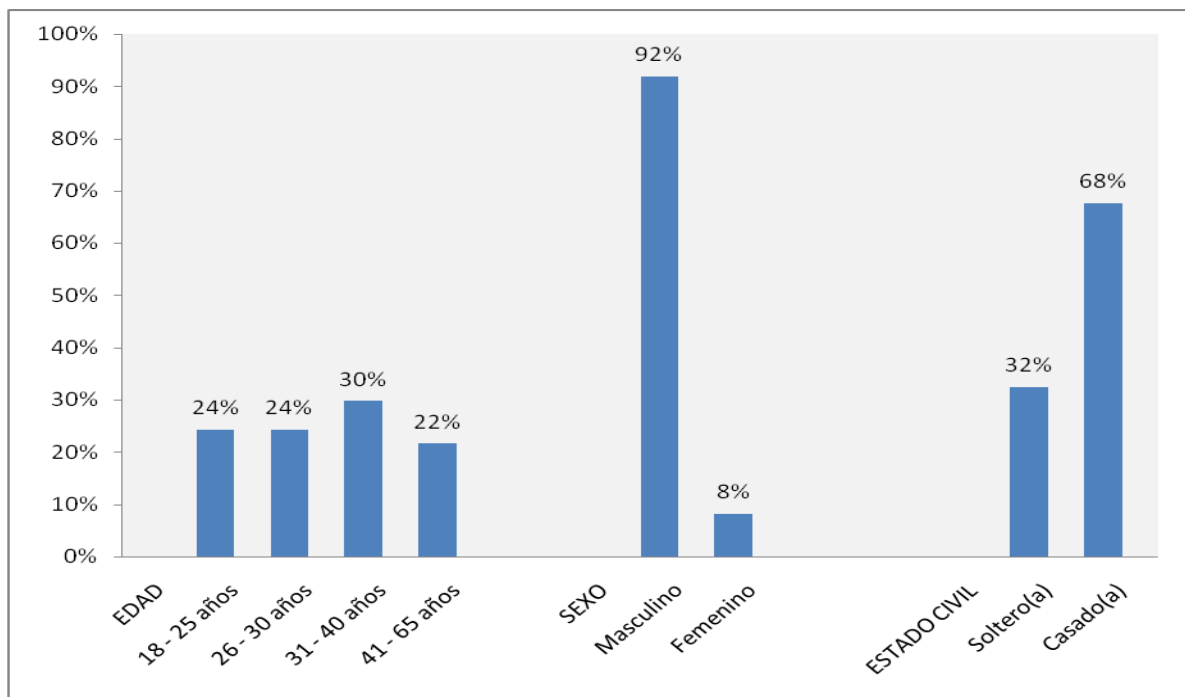


Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Enero 2013

## 2.2 Características de la población

La presente investigación, fue realizada en el área de Emergencias y de Distribuidores del Departamento de Comercialización de Baterías, tomando en cuenta a todo el personal del Departamento. Dentro de las funciones que realizan los colaboradores se encuentran: actividades contables, asistencia a gerencia, asistencia a supervisores, coordinación de entregas de emergencia, atención de despachos a distribuidores, facturación a distribuidores, atención a clientes particulares, ventas por teléfono, atención a reclamos, entrega de productos, instalación de productos, ventas, asesorías, entre otros. A continuación se muestra la gráfica, que contiene los datos de los colaboradores, distribuidas por edad, sexo y estado civil.

**Gráfica 3**  
**Edad, sexo y estado civil de los 37 colaboradores del**  
**Departamento de Comercialización de Baterías**



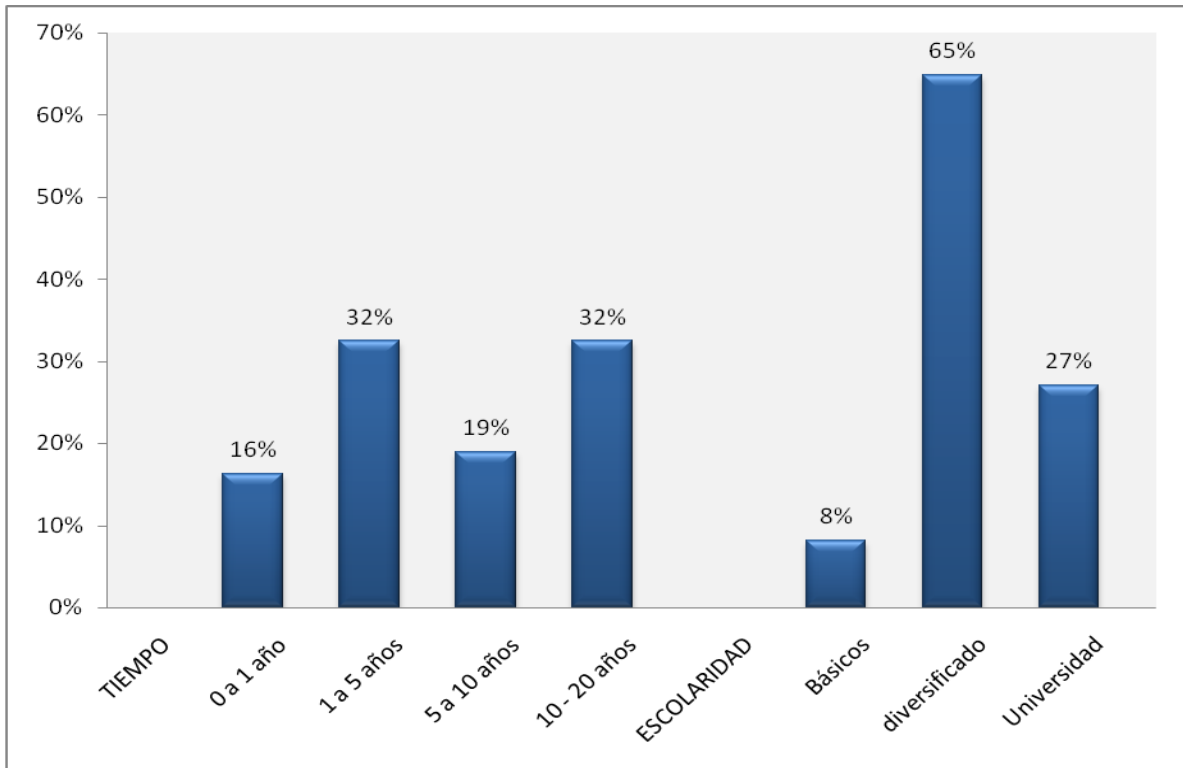
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Enero 2013

El 24% del personal, es relativamente joven, con ideas nuevas e iniciativa para llevar a cabo las actividades laborales. Como muestra la gráfica anterior, el género femenino representa únicamente el 8% dentro del Departamento, esto se debe al manejo de los productos que comercializa la organización, del cual se requiere fuerza para su movilidad y colocación.

El porcentaje de personas casadas, es importante para la organización, porque demuestra que en ella existen personas con responsabilidades en sus hogares y por ende realizan sus funciones con mayor empeño y disponibilidad. En las boletas, se observó que el personal joven representa el 32% de las personas que se encuentran solteras.

**Gráfica 4**

**Tiempo de laborar en la empresa y escolaridad de los 37 colaboradores del Departamento de Comercialización de Baterías**



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Enero 2013

Un dato importante es el 22% que representa al personal por arriba de los cuarenta años, esto significa que es personal antiguo y en ellos recae la responsabilidad de servir de guía al personal de nuevo ingreso, por ser ellos quienes tienen la experiencia y el conocimiento para realizar las actividades laborales de una mejor manera, ya que puede observarse que la empresa cuenta con personal con más de 10 años dentro del Departamento.

Esto indica que la empresa brinda estabilidad laboral a los colaboradores, ya que más del 50% del personal posee entre 5 a 20 años en la organización y solamente un 16% es personal de nuevo ingreso. El 65% del personal, posee un nivel de escolaridad de diversificado, nivel que es requerido dentro del Departamento para el ingreso de nuevos colaboradores, por el contrario tan solo un 8% posee un nivel inferior al diversificado, personal con más de 10 años dentro de la corporación y cuando éstos ingresaron, no era necesario contar con diversificado y el 27% restante se encuentra cursando estudios universitarios.

### **2.3 Metodología de la investigación**

Para realizar el análisis de la situación actual de la empresa, se utilizaron las técnicas de entrevista, encuesta y observación directa. A través de éstas se obtuvo la información por parte del personal administrativo (13 colaboradores) y técnico (24 colaboradores) del Departamento de la empresa objeto de investigación.

La técnica de la entrevista, fue aplicada a los dos supervisores del Departamento para determinar la existencia o precariedad de los factores higiénicos y motivacionales que provocan la pérdida de satisfacción laboral en el Departamento y que se manifiesta en las funciones que realizan los colaboradores y en el ambiente laboral.

Se realizó un censo en el Departamento y se utilizó la encuesta como el instrumento para recabar la información, la cual se aplicó a los 37 colaboradores que se encuentran en el Departamento. A través de la encuesta, se obtuvo información precisa y confiable para determinar la causa de los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores.

La encuesta aplicada se encuentra conformada por veintiséis preguntas, de las cuales veintiuno de ellas poseen dos ítems con actitud positiva y dos ítems con actitud negativa. Las preguntas restantes tienen asignadas una variable positiva y una negativa acompañada del porque de su respuesta negativa. La formulación de esta encuesta, facilitó la obtención de información necesaria y concreta para analizar la situación actual de la empresa y así poder desarrollar de una manera eficiente la investigación.

A continuación se detallan las preguntas y los ítems empleados en la encuesta, para la obtención de la información:

<b>Factor</b>	<b>Preguntas</b>
Reconocimiento	¿Considera usted que su trabajo es reconocido? ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?
Responsabilidad	¿Cuál es el grado de responsabilidad que posee su puesto de trabajo? ¿Cómo considera las funciones que realiza?
Desarrollo profesional	¿Se siente usted estable en su puesto de trabajo? ¿Considera usted que existe oportunidad de crecimiento en la empresa?



Participación	<p>¿Cuándo surge algún problema laboral, usted siempre aporta soluciones?</p> <p>¿Comparte sus opiniones y decisiones con sus demás compañeros?</p> <p>¿Le es grato realizar sus actividades?</p>
Liderazgo	<p>¿Su jefe le brinda apoyo en su puesto de trabajo?</p> <p>¿Se siente usted con libertad para realizar sus propias funciones de trabajo?</p>
Supervisión	<p>¿Su supervisor le ayuda a solucionar los problemas que se presentan dentro del Departamento?</p> <p>¿Cómo considera la relación entre usted y su supervisor?</p>
Comunicación	<p>¿La información que recibe por parte de su supervisor es la necesaria para realizar sus funciones?</p> <p>¿Su jefe le comunica los objetivos y logros del Departamento?</p>
Capacitación	<p>¿Existen capacitaciones dentro del Departamento?</p> <p>¿Considera que las capacitaciones que brinda la empresa son adecuadas al puesto que desempeña?</p>
Trabajo en equipo	<p>¿Cómo considera la relación entre usted y sus demás compañeros?</p> <p>¿Existe apoyo por parte de sus compañeros, para realizar sus funciones?</p> <p>¿Sus compañeros lo apoyan cuando surge un problema dentro del Departamento?</p>
Condiciones laborales	<p>¿Cómo considera las condiciones físicas de las instalaciones, para realizar su trabajo?</p> <p>¿Cree usted que el mobiliario y equipo que posee, es el necesario para realizar sus funciones?</p>

Condiciones laborales	¿Cree usted que son seguras las condiciones en la realiza su trabajo? ¿Está usted de acuerdo con las políticas establecidas por la empresa para desempeñar sus funciones? ¿Considera justa la remuneración que recibe por el trabajo que realiza? Aparte de la remuneración, ¿existen algunas prestaciones extras que recibe?
-----------------------	--

Para la presente investigación, se estableció que el porcentaje aceptable mínimo de satisfacción laboral en los colaboradores es del 90%. A continuación se presentan los siguientes ítems y su valoración en porcentaje, con el objetivo de establecer el índice de satisfacción e insatisfacción laboral actual dentro del Departamento:

ÍTEMS	RESPUESTA	VALOR EN PORCENTAJE
<b>POSITIVOS</b>	Excelente Siempre Muy agradable Muy satisfecho Si	<b>100%</b>
	Bueno Casi siempre Agradable Satisfecho	<b>75%</b>
<b>NEGATIVOS</b>	Deficiente A veces Desagradable Insatisfecho	<b>50%</b>

<b>NEGATIVOS</b>	Muy deficiente Nunca Muy desagradable Muy insatisfecho No	<b>25%</b>
------------------	---	------------

Las interrogantes anteriores, se establecieron con el objetivo de conocer los factores motivacionales (intrínsecos) e higiénicos (extrínsecos) del Departamento, como el reconocimiento a los colaboradores, la responsabilidad de los puestos de trabajo, el crecimiento profesional dentro de la organización, la libertad para realizar las funciones laborales, la remuneración percibida, las condiciones de las instalaciones, la seguridad en los puestos de trabajo, el mobiliario y equipo que el personal posee para llevar a cabo sus funciones, las políticas establecidas por la empresa, el trabajo en equipo, entre otros.

Por último, se utilizó una guía de observación, para verificar el acceso y las condiciones de las instalaciones, la seguridad en los puestos de trabajo, los servicios que brinda la empresa, las condiciones en las que labora el personal y el mobiliario y equipo que poseen los colaboradores para desarrollar su funciones. El propósito de la observación directa, fue evidenciar las respuestas brindadas por los supervisores de cada área, para realizar un análisis objetivo de la situación del Departamento y así poseer una visión real de la situación actual en la que se encuentran los colaboradores.

## **2.4 Presentación del índice de satisfacción e insatisfacción laboral de los colaboradores del Departamento de Comercialización de Baterías**

A través del fundamento de la teoría de Herzberg, se procedió a analizar la situación actual en relación a los factores intrínsecos y extrínsecos, para determinar la satisfacción laboral en base a la encuesta realizada en el Departamento.

Se procedió a verificar que las boletas se encontraran correcta y completamente llenas, para luego organizarlas y proceder con la tabulación de datos. Al tabular las boletas, se obtuvo las gráficas correspondientes y se procedió con el análisis de los factores intrínsecos: como el reconocimiento a los colaboradores, la responsabilidad de los puestos de trabajo, el crecimiento profesional dentro de la organización, la libertad para realizar sus funciones, la capacitación brindada por la organización; y los factores extrínsecos: como la satisfacción de la remuneración percibida, las condiciones de las instalaciones, la seguridad en los puestos de trabajo, el mobiliario y equipo, las políticas establecidas por la empresa y el trabajo en equipo.

A continuación se presenta la tabla que muestra los factores utilizados y el porcentaje de satisfacción e insatisfacción percibido por parte de los colaboradores.

**Tabla 3**  
**Índice de satisfacción e insatisfacción laboral de los**  
**colaboradores del Departamento de Comercialización de Baterías**

<b>FACTOR</b>		<b>Personal administrativo</b>		<b>Personal técnico</b>	
		<b>% Satisfacción</b>	<b>% Insatisfacción</b>	<b>% Satisfacción</b>	<b>% Insatisfacción</b>
<b>Intrínsecos</b>	Reconocimiento	42%	58%	58%	42%
	Responsabilidad	84%	16%	100%	0%
	Desarrollo profesional	88%	12%	94%	6%
	Capacitación	0%	100%	27%	73%
	Participación	100%	0%	96%	4%
	Liderazgo	96%	4%	90%	10%
	Supervisión	100%	0%	84%	16%
<b>Extrínsecos</b>	Comunicación	96%	4%	94%	6%
	Trabajo en equipo	59%	41%	70%	30%
	Condiciones Laborales	87%	13%	97%	3%
<b>Promedio de satisfacción e insatisfacción laboral</b>		<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>81%</b>	<b>19%</b>

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Enero 2013

La tabla anterior, muestra que el porcentaje de satisfacción laboral presentado por el personal administrativo y técnico, no alcanza el nivel mínimo aceptado para la presente investigación (75% y 81% respectivamente), esto se debe a que existen factores que se encuentran generando insatisfacción dentro de los colaboradores del Departamento de Comercialización de Baterías.

Uno de los factores que causa insatisfacción en los colaboradores, es el reconocimiento. Al ser carente este factor dentro del Departamento, provoca insatisfacción en el personal, ya que no es reconocida la labor que desempeñan los colaboradores, el esfuerzo y las aportaciones extraordinarias realizadas dentro de la organización. Este factor es importante para elevar la autoestima de cada colaborador, porque confirma que las actividades que realiza el personal, son percibidas como importantes por los supervisores de área. El porcentaje de insatisfacción laboral de este factor, demuestra que los supervisores de área, dejan de tomar en cuenta el reconocimiento que se debe a cada colaborador, por las funciones realizadas.

La tabla 3 muestra que el personal administrativo, se encuentra insatisfecho por las capacitaciones que brinda la organización, ya que perciben que la empresa no busca la forma de aumentar las habilidades y destrezas de los colaboradores, sino que al contrario, merma la capacidad del personal dentro del Departamento. El personal técnico del Departamento, piensa de igual forma, que la organización no se preocupa por aumentar la capacidad y confianza de los colaboradores para desarrollar sus funciones.

El factor de capacitación, provoca insatisfacción en los colaboradores y por ende inseguridad para desarrollar las funciones, errores en las atribuciones asignadas, pérdida de recursos y gastos para la organización.

Aunque el personal técnico del Departamento posea un mayor porcentaje de satisfacción en relación a las capacitaciones que brinda la organización, sigue estando por debajo del nivel aceptado de satisfacción.

Otro factor que afecta la satisfacción laboral de los colaboradores del Departamento, es la falta de trabajo en equipo. Tanto el personal administrativo, como el personal técnico, perciben que no existe el suficiente compañerismo dentro del Departamento y que el apoyo que los colaboradores brindan a sus demás compañeros no es el adecuado. La insatisfacción laboral de este factor, provoca deficiencia en la cooperación entre colaboradores, generando subgrupos con metas e intereses personales, dividiendo el Departamento.

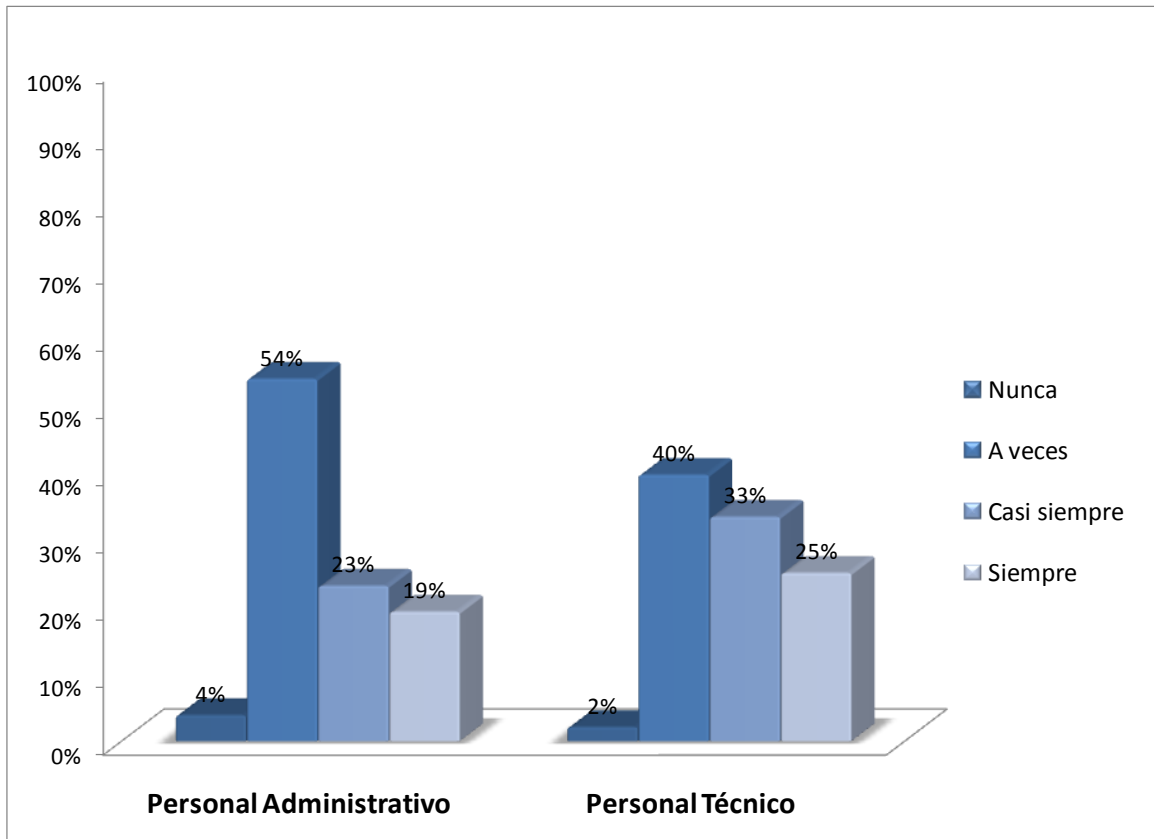
En síntesis, se puede concluir que el personal administrativo presenta un porcentaje mayor de insatisfacción que el personal técnico, esto debido a los siguientes factores: reconocimiento a los colaboradores, la capacitación y el trabajo en equipo. Para alcanzar los objetivos del Departamento y de la organización, se debe poner en marcha programas que fortalezcan los factores antes mencionados, de esta forma poder aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores.

#### **2.4.1 Resultados de la encuesta realizada a los colaboradores del Departamento de Comercialización de Baterías**

A continuación se presentan las siguientes gráficas y análisis respectivos, de cada uno de los factores intrínsecos y extrínsecos que fueron tomados en cuenta para realizar la investigación de la satisfacción laboral en el Departamento de Comercialización de Baterías.

## I. Reconocimiento a los colaboradores

**Gráfica 5**  
**Reconocimiento a los colaboradores del**  
**Departamento de Comercialización de Baterías**



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Enero 2013

Esta gráfica indica que los supervisores de área, en numerosas ocasiones no reconocen la labor que desempeñan los colaboradores y por ende no es reconocido su desempeño individual ni grupal. Éste factor afecta directamente la satisfacción laboral dentro del Departamento, porque los colaboradores piensan que su trabajo no es realizado correctamente.



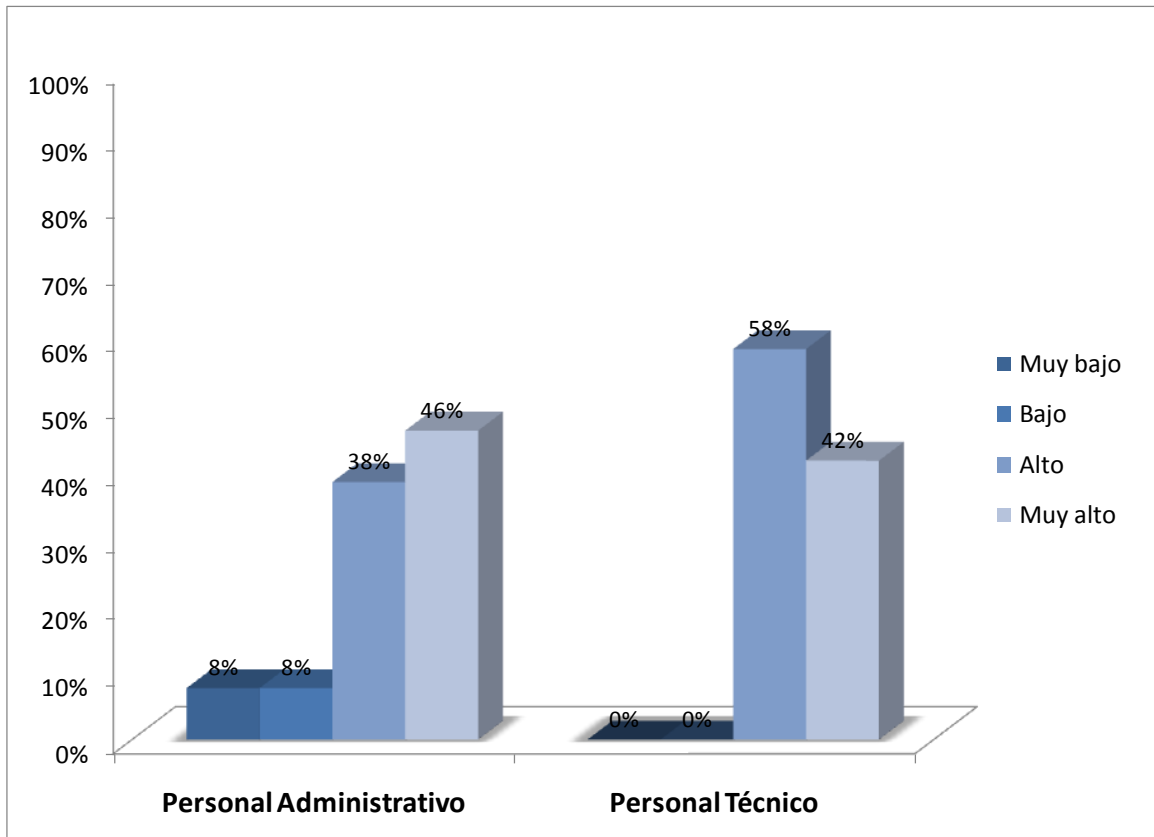
El personal administrativo, percibe un mayor porcentaje de insatisfacción que el personal técnico (58% y 42% respectivamente), en relación al reconocimiento que brindan los jefes del Departamento por las labores y aportaciones que realizan los colaboradores y es que no se ha dado la debida importancia a este factor, lo que provoca inconvenientes laborales, porque los colaboradores no desarrollan sus funciones de una mejor manera, sino al contrario, únicamente se dedican a realizar sus funciones de una forma simple y ordinaria.

Un porcentaje menor de colaboradores piensa que en algunas ocasiones si son reconocidos sus esfuerzos, pero es mínimo el porcentaje de satisfacción laboral que presente este factor dentro del Departamento. Sin embargo, esto ocasiona que algunos colaboradores perciban que otros son reconocidos por ser allegados o preferidos por los supervisores.

Parte de reconocer la labor que desempeñan los colaboradores, es brindar la atención a las opiniones que el personal realiza e intentar llevar a cabo las sugerencias que proponen. Tanto el personal administrativo como el personal técnico, se encuentran insatisfechos por la falta de atención que prestan los jefes para poner en marcha las sugerencias realizada por los colaboradores, creando en el personal insatisfacción laboral y falta de identidad con el Departamento, por sentir que los supervisores no se preocupan por las mejoras, para realizar de una forma eficiente los procesos y procedimientos y la implementación de herramientas para facilitar las funciones. Por encontrarse deficiencia en el cumplimiento de este factor, la satisfacción laboral del Departamento disminuye.

## II. Responsabilidad

**Gráfica 6**  
**Responsabilidad de los puestos de trabajo en el**  
**Departamento de Comercialización de Baterías**



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Enero 2013

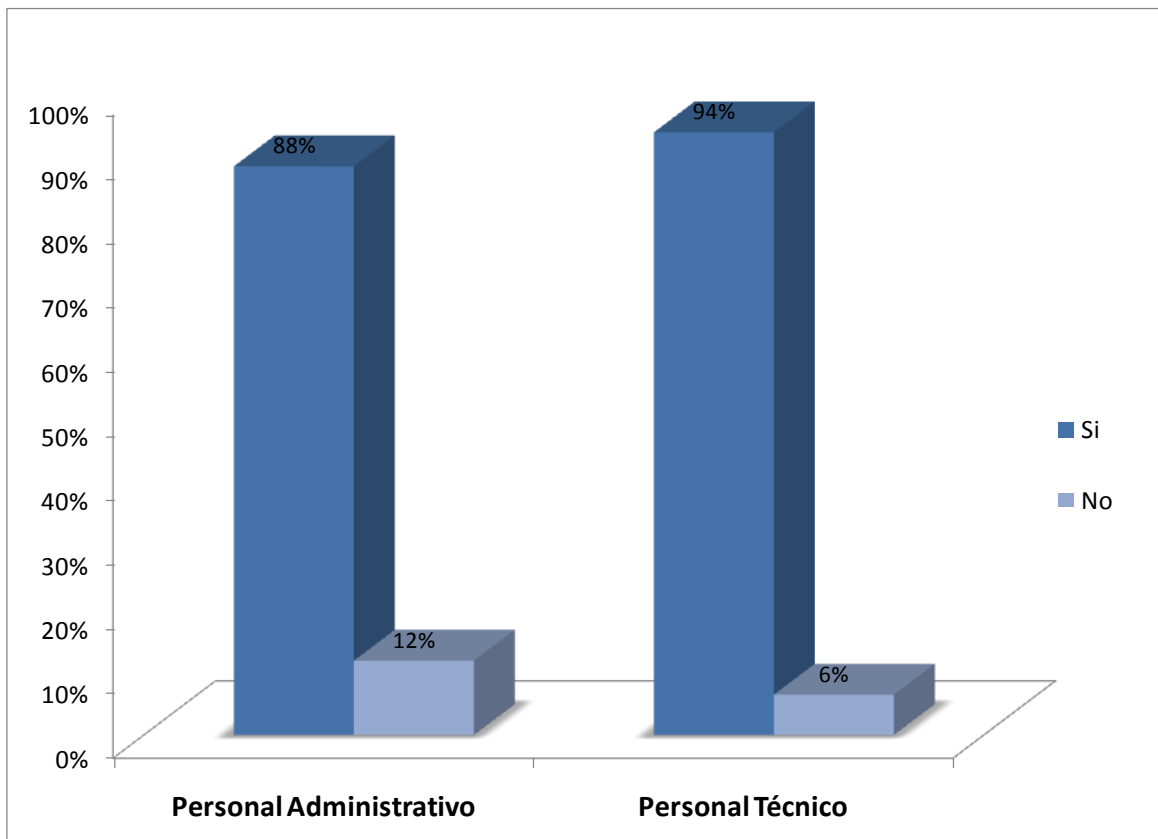
Uno de los factores motivacionales que satisfacen al personal administrativo y técnico dentro del Departamento, es la responsabilidad que ven en las funciones que realizan. Los colaboradores del Departamento perciben que las actividades que tienen asignadas, solo pueden ser desarrolladas por ellos, ya que sienten que ellos tienen la capacidad realizar las funciones que la organización les ha

encomendado y éstas poseen un alto grado de responsabilidad para llevarlas a cabo, lo cual genera aumento en la satisfacción laboral.

Los colaboradores ven con agrado la responsabilidad que les ha otorgado la organización, al confiar en ellos funciones que engrandecen el puesto, lo cual genera satisfacción laboral en el personal administrativo y técnico del Departamento.

### III. Desarrollo profesional

**Gráfica 7**  
**Crecimiento profesional y estabilidad laboral en el**  
**Departamento de Comercialización de Baterías**



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Enero 2013

Otro de los factores intrínsecos que aumentan la satisfacción laboral dentro del Departamento, es el factor de crecimiento o desarrollo profesional que existe dentro de la organización.

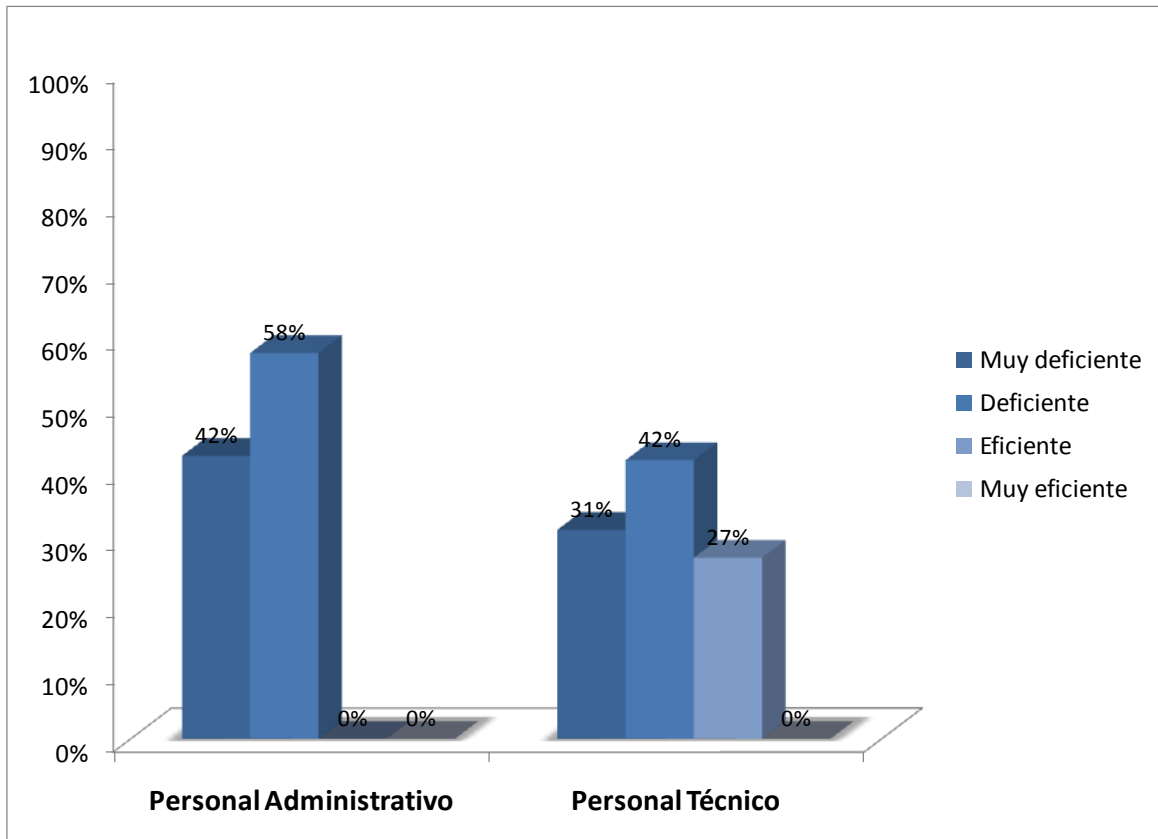
Todo el personal del Departamento sabe que sí existe crecimiento dentro de la organización. Los colaboradores se sienten motivados al saber que si conservan un desempeño satisfactorio dentro de la empresa, podrán ser vistos para ocupar cargos mayores en el futuro y desarrollar una carrera profesional dentro de la organización. Este factor motiva a los colaboradores a destacarse dentro y fuera Departamento.

En la gráfica anterior, se puede observar que el personal percibe la existencia de crecimiento dentro de la organización, ya que más de la mitad del personal, ha laborado por un lapso mayor de 5 años dentro de la organización, motivo por el cual, se destaca que los colaboradores han realizado una carrera profesional dentro de la organización y ésta ha brindado oportunidades de crecimiento y desarrollo a sus trabajadores, otorgando la seguridad social necesaria.

Los colaboradores perciben que la empresa brinda un alto grado de estabilidad laboral, factor que genera satisfacción laboral en los colaboradores, por contar con un un trabajo seguro y digno. Este factor permite a los colaboradores desarrollarse y tener la confianza para desenvolverse plenamente en su puesto de trabajo, demostrando su propia personalidad.

## IV. Capacitación

**Gráfica 8**  
**Capacitación brindada en el**  
**Departamento de Comercialización de Baterías**



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Enero 2013

A través de la presente gráfica, se estableció que existe pérdida de satisfacción laboral dentro del Departamento, en relación a las capacitaciones que brinda la organización. Algunas de las respuestas de las encuestas aplicadas, fueron las siguientes: la empresa brinda a los colaboradores cursos y charlas, pero del 100%, solo algunos son para capacitar al personal y los otros son únicamente para dar a conocer algunos repuestos o accesorios que empezará a comercializar la empresa. Otras respuestas indican que en la organización no se

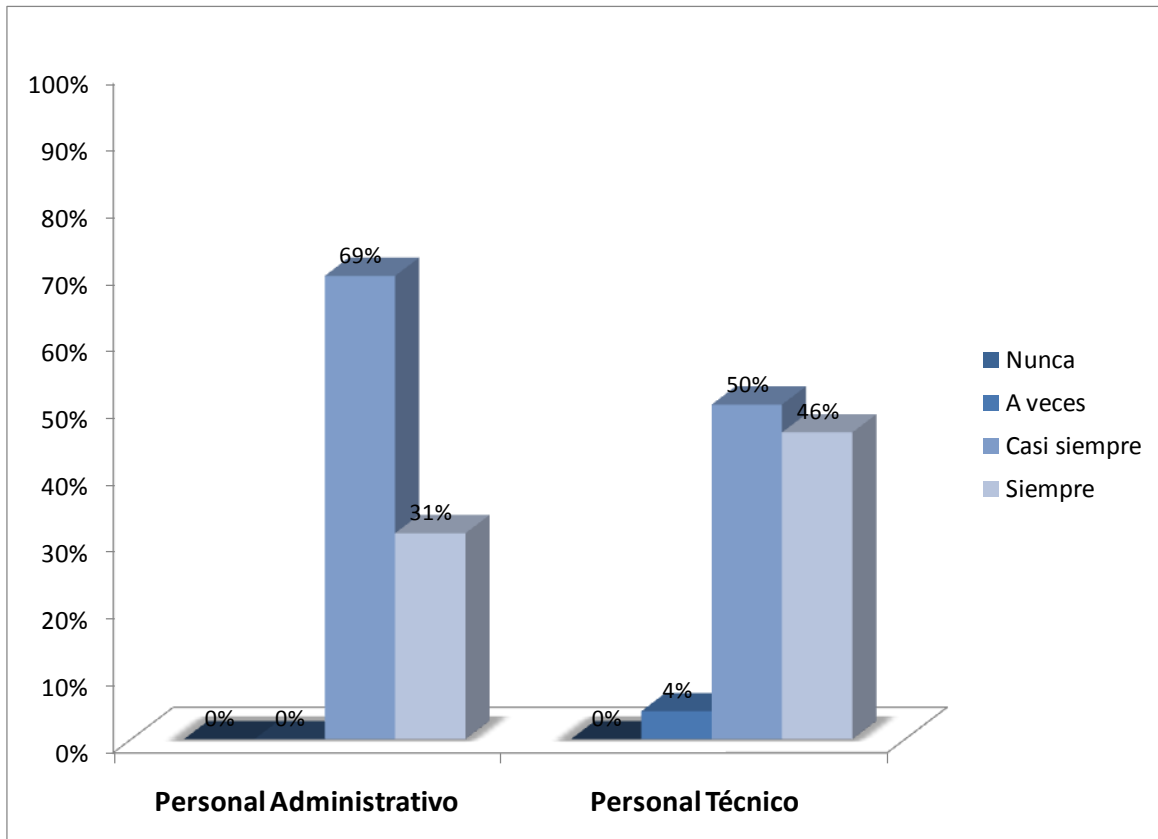
da la capacitación debida a los trabajadores, ya que solo se dedican a brindar pláticas de los proyectos que se tienen a futuro. Algunos colaboradores mencionan que los cursos que brinda la empresa se encuentran dirigidos a todo el personal, no importando las funciones ni el puesto que ocupen.

Con ello se pudo establecer que la empresa está impartiendo cursos que podrían no ser adecuados a todo el personal y por ende la satisfacción laboral en el Departamento disminuye, por sentir los colaboradores que están recibiendo capacitaciones inadecuadas a las funciones que desempeña cada colaborador dentro de la organización.

Dentro de la organización, existen departamentos que se encargan de la capacitación de los colaboradores, como: Departamento de capacitación de la Gerencia de Proyectos y el Departamento de Recursos Humanos. Ambos departamentos, están encargados de proporcionar a los colaboradores, las capacitaciones necesarias para desarrollar con eficiencia las funciones que han sido asignadas. Los jefes de cada departamento, son las personas encargadas de solicitar capacitaciones, con el objetivo de aumentar la capacidad de sus subordinados.

## V. Participación

**Gráfica 9**  
**Participación de los colaboradores del**  
**Departamento de Comercialización de Baterías**



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Enero 2013

Existe participación por parte de los colaboradores dentro del Departamento, esto se ve reflejado en la gráfica anterior, la cual indica que los colaboradores hacen presente su participación, opiniones, sugerencias, desarrollo de actividades dentro de la organización, factor que aumenta la satisfacción laboral del personal, porque eleva la autoestima y estimula al personal a comprometerse con la empresa a través de las actividades que son asignadas, ayuda al intercambio de ideas y conocimientos e implica un cambio en la forma de pensar.

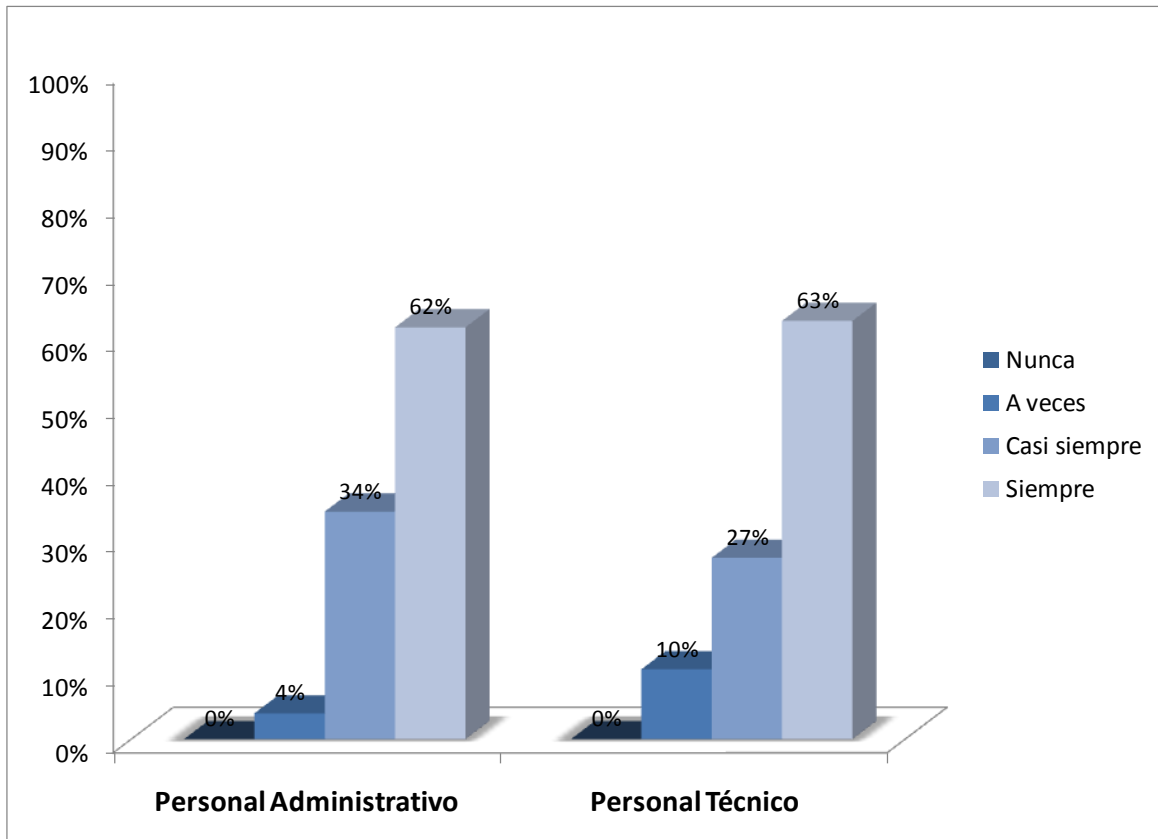
En la gráfica anterior, se observa que existe alta participación por parte del personal administrativo y técnico para la solución de problemas dentro del Departamento y la organización. Esto se debe a que el Departamento promueve la participación de los colaboradores, generando la satisfacción del personal, por sentirse sujetos activos que participan en el desarrollo de las actividades laborales e intercambio de ideas entre compañeros.

Existe dentro del Departamento, la posibilidad y la libertad de transmitir las opiniones y decisiones con los demás compañeros. Este factor aumenta la satisfacción laboral de los colaboradores y promueve un ambiente laboral dinámico e ideal dentro del Departamento.



## VI. Liderazgo

**Gráfica 10**  
**Liderazgo ejercido por los dos supervisores del**  
**Departamento de Comercialización de Baterías**



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Enero 2013

Dentro del Departamento, existe un alto porcentaje de satisfacción laboral en cuanto a la percepción que los colaboradores divisan por el liderazgo que ejercen ambos supervisores. Este factor genera satisfacción porque motiva al personal, el sentir apoyo por parte de sus jefes, así como la libertad que se otorga a cada uno de ellos para realizar las funciones que les han sido asignadas. Tanto el personal administrativo como el personal técnico, posee un alto grado de satisfacción, por el liderazgo aplicado dentro del Departamento.

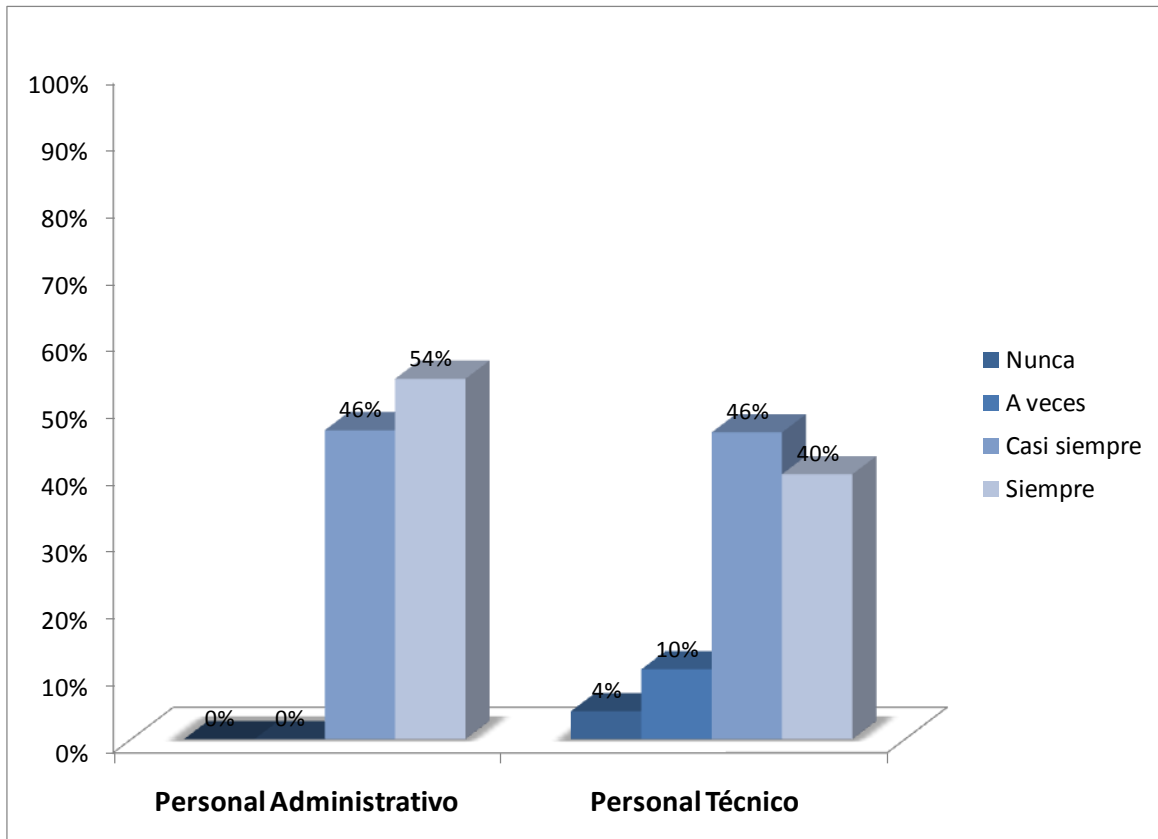
A través de la gráfica anterior, se puede observar que existe un porcentaje mínimo del personal administrativo y técnico que perciben que el liderazgo empleado por los supervisores no es el adecuado para el personal, provocando la pérdida de satisfacción laboral en los colaboradores, por la escasa confianza que sus jefes le otorgan para realizar sus funciones y el insuficiente apoyo percibido por éstos.

En ambas áreas, existe apoyo por parte del supervisor para solucionar problemas que se presentan dentro del Departamento. El apoyo que los supervisores brindan a los colaboradores en la solución de problemas y en los puestos de trabajo, aumenta el nivel de satisfacción laboral, porque genera confianza en el personal para desarrollar libremente sus funciones.

A través de la satisfacción laboral brindada por parte de este factor, los colaboradores, aumentan la capacidad de poder tomar la iniciativa en cualquier situación y desarrollarse plenamente para realizar sus funciones laborales. La libertad que se brinda a cada colaborador, genera gratificación, por sentir que el supervisor otorga confianza y la posibilidad de manifestar su propia personalidad, dentro del Departamento y la organización.

## VII. Supervisión

**Gráfica 11**  
**Supervisión ejercida en el**  
**Departamento de Comercialización de Baterías**



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Enero 2013

La gráfica anterior, indica que existe un alto grado de satisfacción laboral en el personal, por la supervisión ejercida por los jefes del Departamento, esto se debe al apoyo que brindan a los colaboradores para desarrollar sus funciones, además de la constante supervisión que ejercen los jefes sobre el personal, con el objetivo de optimizar las actividades laborales.

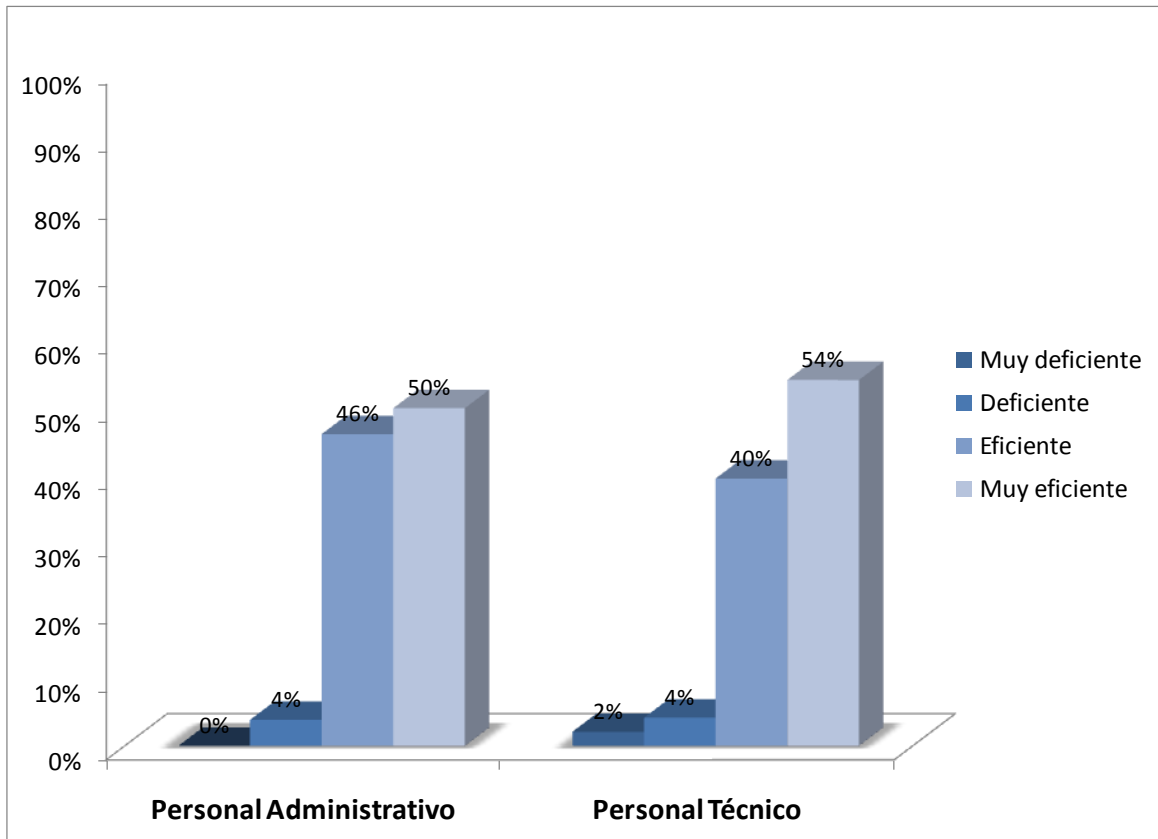
El apoyo que otorgan los supervisores al personal para la solución de problemas dentro del Departamento, ofrece un soporte a los colaboradores que genera confianza, creando una fortaleza dentro del Departamento, la cual favorece a que las actividades se lleven a cabo de una manera eficiente.

El personal administrativo percibe que su jefe le brinda la supervisión necesaria en el desarrollo de sus funciones, sin embargo, dentro del personal técnico, existen algunos colaboradores que aprecian que la supervisión ejercida por los jefes, no es la adecuada, sintiéndose menospreciados por sus supervisores, por no sentir el mismo apoyo brindado a los demás compañeros.

La correcta supervisión ejercida por los jefes, incentiva a los colaboradores a participar más dentro del Departamento, con el objetivo de aportar soluciones a los problemas que se presentan y crear un ambiente dinámico e ideal para realizar las funciones laborales.

## VIII. Comunicación

**Gráfica 12**  
**Comunicación dentro del**  
**Departamento de Comercialización de Baterías**



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Enero 2013

Existe satisfacción laboral en los colaboradores en relación a la comunicación empleada dentro del Departamento. Tanto el personal administrativo como técnico, perciben que la comunicación es eficiente, que la información brindada por sus supervisores es la necesaria para llevar a cabo sus funciones. El personal percibe que la efectividad y el desempeño de sus funciones provienen de una eficiente comunicación.

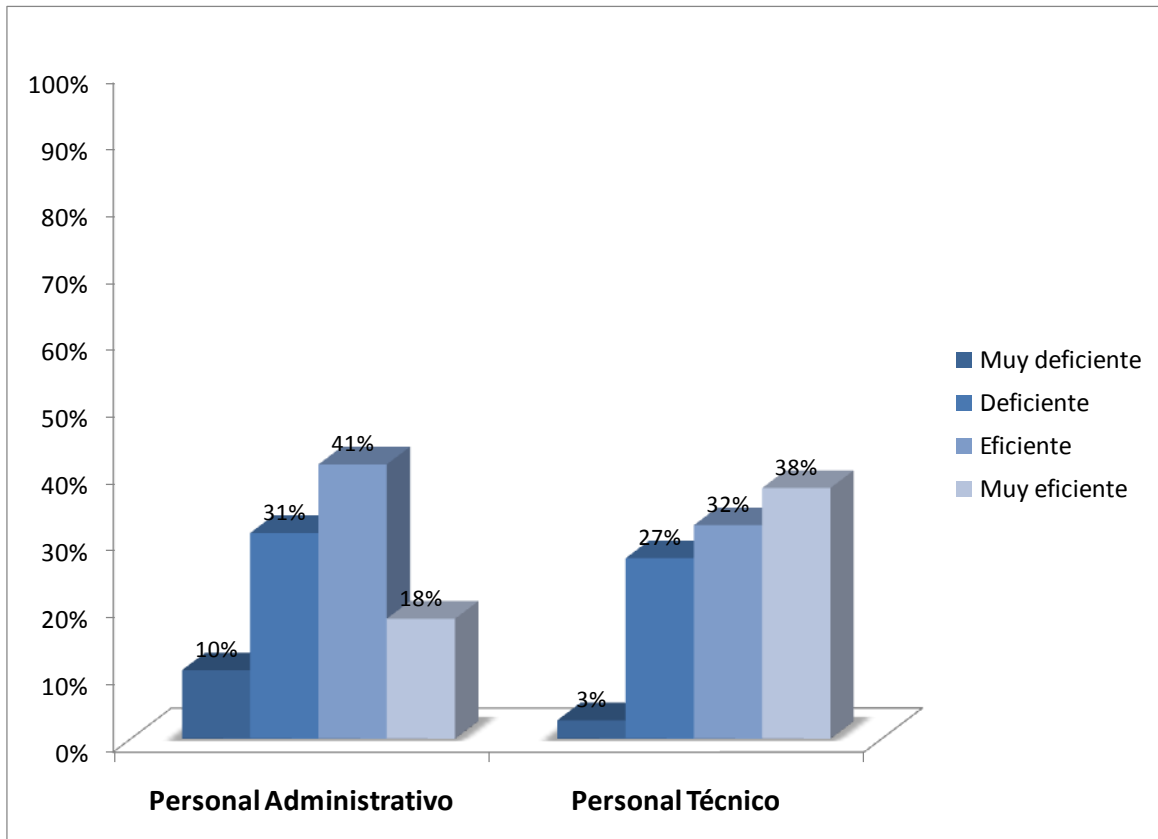
El alto porcentaje de satisfacción laboral que proviene de la comunicación que se desarrolla dentro del Departamento, confirma una fluidez de información precisa, la cual permite obtener un óptimo desempeño laboral y un ambiente laboral dinámico e ideal para llevar a cabo las funciones laborales.

La efectiva comunicación dentro del departamento, permite el aumento de satisfacción laboral en los colaboradores, porque las estrategias y la información necesaria para desarrollar sus funciones es comunicada a todo el personal.

Por el contrario, algunos colaboradores del personal administrativo y técnico manifiestan que la comunicación no es adecuada para desarrollarse plenamente dentro del Departamento, por lo cual sienten insatisfacción en relación a la transmisión de información por parte de sus jefes y compañeros.

## IX. Trabajo en equipo

**Gráfica 13**  
**Trabajo en equipo**  
**Departamento de Comercialización de Baterías**



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Enero 2013

Uno de los factores que disminuye la satisfacción laboral en los colaboradores del Departamento, es el trabajo en equipo. Existe un alto porcentaje del personal administrativo y técnico que percibe que es deficiente el trabajo en equipo dentro del Departamento, lo cual provoca creación de subgrupos con intereses divididos, escasa colaboración entre compañeros, conflictos y envidias en el personal y diferente visión para alcanzar los objetivos, provocando insatisfacción laboral en los colaboradores.

El porcentaje de satisfacción mostrado por personal administrativo y técnico (59% y 70% respectivamente), no alcanza el nivel mínimo aceptado de satisfacción laboral propuesto para la investigación, esto indica que es deficiente la unión que existe dentro del Departamento, generando una reducción en la cooperación entre los colaboradores.

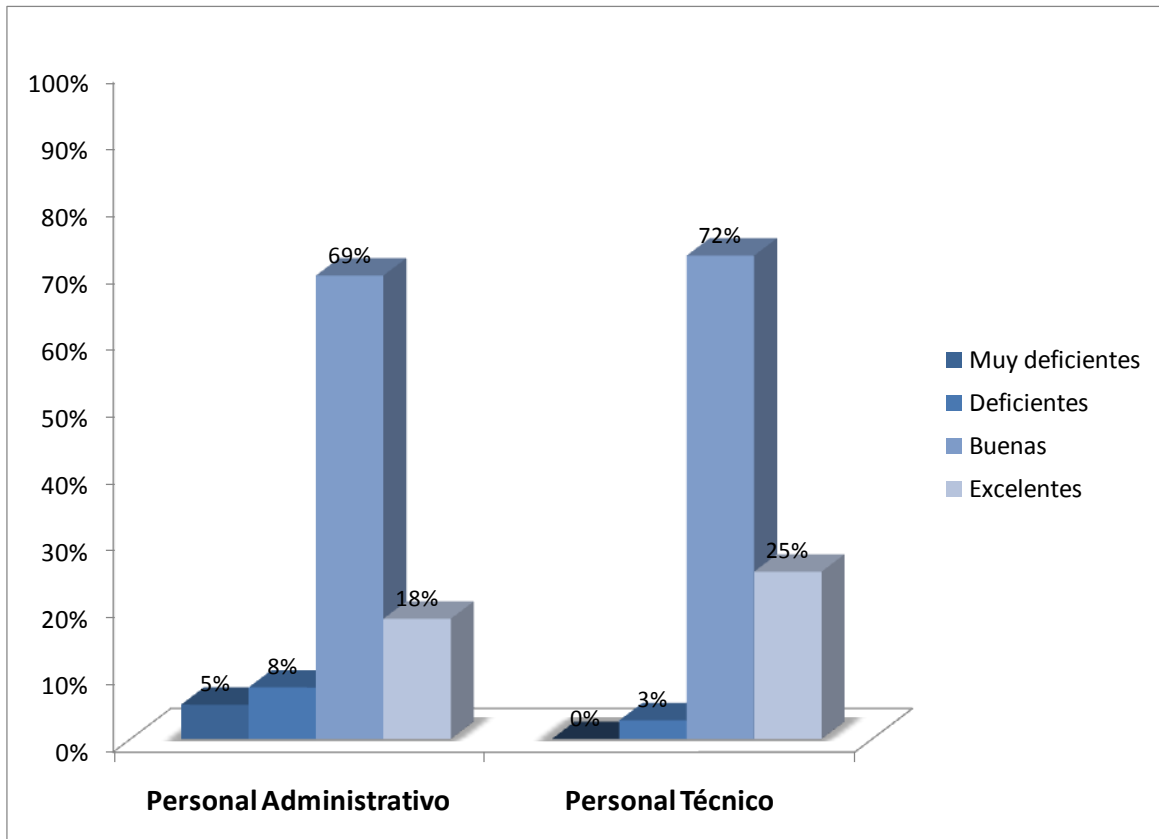
Debido a que ambas áreas del Departamento, poseen personal administrativo y técnico, se puede establecer que la disminución de satisfacción laboral por el escaso trabajo en equipo se debe a que no existe el suficiente apoyo que los colaboradores esperan de sus demás compañeros para el desarrollo de sus funciones, ni para la solución de problemas y es que aunque existe un alto grado de participación por parte de los colaboradores y una buena comunicación dentro del Departamento, no hay compañerismo y se percibe cierto grado de egoísmo.

Esto indica que la deficiencia encontrada en éste factor, provoca diferencias en la forma de pensar y genera discusiones que puedan dividir al grupo de trabajo, estableciendo intereses personales, incompatibilidad en las metas de trabajo y reducción en la cooperación entre colaboradores.



## X. Condiciones laborales

**Gráfica 14**  
**Condiciones laborales de los colaboradores del**  
**Departamento de Comercialización de Baterías**



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Enero 2013

Existe un alto grado de satisfacción laboral en lo que respecta a las condiciones laborales en las que se desarrollan los colaboradores, en especial el personal técnico, quienes perciben que la organización brinda las condiciones necesarias y esenciales para desenvolverse plenamente en sus funciones laborales. Aunque en menor porcentaje que el personal técnico, el personal administrativo también se encuentra satisfecho en un alto porcentaje, de las condiciones en las cuales laboran, ya que la empresa brinda el mobiliario y equipo adecuado para

desarrollar las actividades laborales de una manera óptima, otorga las herramientas necesarias en sus puestos y la seguridad necesaria en los puestos de trabajo, lo cual genera confianza y agrado en los colaboradores.

Existe también aceptación por parte del personal del Departamento, hacía las políticas establecidas por la organización, ya que los colaboradores las ven como guías para comportarse dentro de las instalaciones, respetando y aceptando las normas que impone la empresa a sus colaboradores. La aceptación de las políticas, genera identidad departe del personal hacia la organización.

La satisfacción que perciben los colaboradores en relación a este factor, genera agrado en el personal para realizar sus funciones, porque desarrollan sus actividades no por responsabilidad, sino por agrado y satisfacción que causa el realizarlas.

Es mínimo el porcentaje de colaboradores que se encuentran insatisfechos por las condiciones en las cuales laboran, porque perciben que las instalaciones, el mobiliario y equipo y las herramientas que brinda la organización no son las adecuadas para desarrollar sus funciones.

#### **2.4.2 Resultados de la entrevista a los supervisores del Departamento de Comercialización de Baterías**

La entrevista realizada a los dos supervisores del Departamento, se hizo con el propósito de confrontar las respuestas obtenidas por los colaboradores, para determinar la veracidad en la existencia o precariedad de los factores intrínsecos y extrínsecos que determinan el grado de satisfacción laboral en el Departamento. A continuación se detallan las respuestas a las preguntas realizadas sobre los siguientes factores:

**Tabla 4**

**Resultado de la entrevista a los dos supervisores del  
Departamento de Comercialización de Baterías**

<b>Temas</b>	<b>Respuestas Supervisor 1</b>	<b>Respuestas Supervisor 2</b>
Existencia de reconocimiento a los colaboradores	Se realizan sesiones de grupo donde se hace mención de los logros obtenidos por cada colaborador, sin embargo en muchas ocasiones no existe reconocimiento o premios al esfuerzo individual.	No existen premiaciones individuales, el esfuerzo realizado es grupal, por ello todos merecen felicitaciones.
Existencia de desarrollo profesional dentro de la organización	La organización se caracteriza por contar con desarrollo profesional, porque se brinda a todo el personal oportunidad de crecimiento no solo dentro del Departamento, sino también dentro de la organización.	Se toma en cuenta a todo el personal para ser promovido y que los colaboradores desarrollen carrera profesional dentro de la empresa.
Promover la participación de los colaboradores	Se exhorta a que todos los colaboradores participen en las decisiones y soluciones del Departamento.	Existe alta participación del personal en relación a las opiniones y sugerencias, ya sea para mejoras en el Departamento o implementación de procesos y procedimientos.

<p>Apoyo a los colaboradores, para realizar sus funciones</p>	<p>Se brinda a todos los colaboradores las herramientas y apoyo necesario para realizar las tareas asignadas, porque de ello depende el buen funcionamiento del Departamento.</p>	<p>El apoyo que se ha dado a cada colaborador, ha sido vital para el desarrollo y crecimiento que ha tenido el Departamento.</p>
<p>Existencia de supervisión en las funciones que realizan los colaboradores</p>	<p>Siempre se trata de estar atentos a las actividades que realiza el personal, para supervisar de manera correcta las funciones que realizan los colaboradores, para evitar problemas.</p>	<p>Existe una supervisión continua en el Departamento, especialmente a los vendedores porque de ellos depende el ingreso monetario a la organización.</p>
<p>Certeza en la comunicación dentro del Departamento</p>	<p>La comunicación que existe dentro del Departamento es fluida y precisa, ya sea entre el personal para llevar a cabo las funciones u órdenes que sean giradas por gerencia a través de los supervisores.</p>	<p>Toda información es compartida dentro del Departamento, a través de avisos, carteles, correos electrónicos, etc., con el objetivo primordial de no tergiversar la información y que todos los colaboradores se encuentren enterados.</p>

<p>Existencia de trabajo en equipo dentro del Departamento</p>	<p>Dentro de cada área de trabajo, existe trabajo en equipo, pero al fusionar las dos áreas del Departamento siempre se vuelve un poco conflictivo por la competitividad que existe entre ambas.</p>	<p>Existe un buen trabajo en equipo, pero si se dejara a un lado los intereses personales, pudiese ser mejor para el Departamento y la organización.</p>
<p>Existencia de capacitación a los empleados</p>	<p>La capacitación es un punto débil no solo dentro del Departamento, sino dentro de la organización.</p>	<p>La corporación cuenta con un departamento que imparte capacitaciones, sin embargo, éste desconoce las funciones que realiza el personal, por lo cual la capacitación que brindan, en muchas ocasiones no son las adecuadas a todo el personal.</p>
<p>Estado físico de las instalaciones</p>	<p>Las instalaciones son adecuadas al personal y a las actividades, se cuenta con lo necesario para que cada colaborador realice sus funciones eficientemente.</p>	<p>Se tiene lo necesario, las instalaciones poseen el espacio, la iluminación, la ventilación y los requerimientos necesarios para llevar a cabo las tareas que son asignadas a cada colaborador.</p>

<p>Estado del mobiliario, el equipo y las herramientas que posee el personal para desarrollar sus funciones</p>	<p>A todos los colaboradores se les brindan las herramientas, el mobiliario y equipo que se necesita en cada puesto de trabajo, para realizar sus funciones de manera eficaz y eficiente.</p>	<p>Todos los puestos, poseen lo necesario para llevar a cabo sus funciones, ya que la empresa brinda las herramientas necesarias y el mobiliario y equipo apto para cada colaborador.</p>
<p>Seguridad en el área de trabajo</p>	<p>Todos los puestos dentro de la corporación han sido analizados para brindar condiciones seguras a todos los colaboradores.</p>	<p>Dentro del Departamento no existen peligros latentes que puedan atentar contra la salud de los trabajadores, se consideran muy seguras las condiciones de trabajo.</p>
<p>Programas de satisfacción laboral</p>	<p>La empresa no cuenta con programas que motiven a los colaboradores.</p>	<p>La satisfacción del personal es hasta ahora una de las debilidades de la organización, ya que no se ha dado la debida importancia a la satisfacción que sienta el trabajador para desarrollar sus funciones.</p>

Fuente: Entrevista a supervisores de áreas. Enero 2013

### **2.4.3 Resultados de la observación directa a las condiciones de las instalaciones**

Las instalaciones cuentan con acceso amplio y seguro, el cual es supervisado por dos agentes que resguardan el ingreso y egreso a la organización, además de ello la empresa cuenta con un reloj de marcaje establecido en la entrada, para registrar el horario de ingreso y egreso del personal. La limpieza se hace notar desde el ingreso de las instalaciones hasta los lugares de trabajo, ya que todas las áreas se encuentran ordenadas y limpias. Los lugares de trabajo son amplios y cada sección del Departamento, se encuentra separada por stands que posee cada colaborador. La iluminación y la ventilación que posee la empresa, es adecuada y apta para cada puesto de trabajo, esto se debe a que las instalaciones cuentan con 4 ventanales, donde ingresa la luz del día y la ventilación, además de ello en el techo se encuentran ubicadas lámparas fluorescentes por alrededor de cada 2 metros de distancia.

Por ser ésta una empresa que brinda servicios automotrices, el ruido en el área de mecánica es fuerte y afecta las funciones de los demás colaboradores, especialmente a las personas que se encuentran en el área de Emergencias. Otro factor que afecta al personal, son las emisiones de gases que emanan de los vehículos que se encuentran en pruebas dentro del taller, esto se debe a que el área de Emergencias, está ubicada en un segundo nivel, donde se condensa el humo provocado por los motores de los vehículos.

El mobiliario y equipo para desarrollar las funciones dentro del Departamento, se encuentra en buen estado y se observó que cada colaborador cuenta con sus propias herramientas, equipo y mobiliario necesario. También se observó que cada área de trabajo, cuenta con extinguidores y rutas de acceso establecidos para emergencias que puedan presentarse.

La empresa brinda servicios de cafetería y servicios básicos como dispensadores de agua, uso de mesas para horario de almuerzo, microondas, y servicios sanitarios. Pudo observarse que los servicios sanitarios de los colaboradores que se encuentran en el área de Emergencia, es compartido por hombres y mujeres, motivo por el cual es necesario esperar si ingresa una persona del sexo contrario. Por el contrario, los colaboradores que se encuentran en el área de atención a Distribuidores, si cuentan con servicios sanitarios para hombres y mujeres en el primer y segundo nivel.

Existen dentro del Departamento carteleras de información y reconocimiento a los colaboradores, sin embargo estas están desactualizadas, ya que se encontraban publicados resultados de ventas y el rendimiento de los colaboradores únicamente de los primeros cuatro meses del año 2012 y el resto de los meses aún estaba vacío.

La única área de recreación y descanso para los colaboradores, es el área de cafetería que puede ser utilizada por cualquier colaborador en su horario de refacción y almuerzo.

## **2.5 Análisis y discusión de resultados de la satisfacción laboral en el Departamento de Comercialización de Baterías**

En base a la teoría de Frederick Herzberg, acerca de los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la satisfacción laboral, se puede concluir que es necesario brindar la importancia necesaria a las características de los puestos de trabajo y el ambiente de trabajo, en el cual el Departamento podría situarse de la pérdida de satisfacción, al aumento de la satisfacción laboral.



Se determinó que existe alto grado de satisfacción laboral en los siguientes factores motivacionales: a) Responsabilidad: los colaboradores perciben como alto el grado de responsabilidad que poseen para desarrollar sus funciones, factor que engrandece el puesto de trabajo. b) Desarrollo profesional: los colaboradores se sienten motivados al saber que pueden desarrollar una carrera profesional dentro de la organización, motivo por el cual, se esfuerzan por sobresalir en cualquier situación laboral.

Existe también seguridad en los puestos de trabajo y otros factores sociales, que generan un ambiente laboral seguro y dinámico, en el cual los colaboradores pueden desarrollar sus funciones de una mejor manera.

Los colaboradores del Departamento de Comercialización de Baterías, perciben un alto grado de satisfacción laboral en relación a las características del ambiente de trabajo ajenas a su puesto específico, como: condiciones laborales, políticas y procedimientos de la organización, ya que los colaboradores tiene establecidas las normas y procedimientos para realizar sus funciones y actividades, encontrándose dentro del Departamento una cultura de papel que promueve el sentimiento de pertenencia e identificación con la empresa, acentuando el compromiso de realizar las actividades, convirtiéndose así en una ventaja competitiva para la organización. Sin embargo, dentro de los factores externos al puesto de trabajo, existe un factor que genera insatisfacción laboral, es es el factor de trabajo en equipo.

Dentro de los factores intrínsecos, que causan malestar en los colaboradores, se encuentran: el reconocimiento y la capacitación, factores que no se les ha dado mayor importancia.

A través de la investigación realizada, se logró determinar el índice de insatisfacción laboral del personal administrativo y técnico del Departamento, para los factores antes mencionados, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 5**

**Factores intrínsecos y extrínsecos que provocan pérdida de satisfacción laboral en el Departamento de Comercialización de Baterías**

FACTOR	Personal administrativo		Personal técnico	
	% Satisfacción	Insatisfacción	% Satisfacción	Insatisfacción
<b>Reconocimiento</b>	42%	58%	58%	42%
<b>Capacitación</b>	0%	100%	27%	73%
<b>Trabajo en equipo</b>	59%	41%	70%	30%

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Enero 2013

La disminución de la satisfacción laboral en el Departamento, se debe a tres factores: la falta de reconocimiento a los colaboradores por los logros y metas que éstos han alcanzado, la inadecuada capacitación que hay dentro del Departamento y por último el deficiente trabajo en equipo. Esto ha provocando frustración en los colaboradores, los cuales requieren que se reconozca la labor que desempeñan, motivación a través de capacitaciones y trabajar en equipo para la obtención de un ambiente laboral óptimo para el buen desarrollo de las funciones laborales.

Debido a la inexistencia de programas que generen aumento en la satisfacción laboral dentro del Departamento de Comercialización de Baterías, la motivación de los colaboradores disminuye, lo cual propicia un contexto laboral inapropiado que provoca malestar en los colaboradores, rechazo hacia su propio puesto de

trabajo y un ambiente laboral inadecuado para el desarrollo de las actividades laborales.

Es por ello que debe darse la importancia necesaria a los factores anteriormente mencionados, para fortalecer el desempeño laboral de cada colaborador y hacer eficientes las actividades asignadas a cada área de trabajo. Esto se logra a través de programas elaborados con el objetivo de aumentar la satisfacción laboral, por lo cual para el siguiente capítulo se proponen los siguientes programas: reconocimiento a los colaboradores, capacitación y trabajo en equipo. Los programas están dirigidos al personal del Departamento de Comercialización de Baterías con el objetivo de aumentar la satisfacción laboral.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE PROGRAMAS DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN DE BATERÍAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE BATERÍAS Y ACCESORIOS**

#### **3.1 Presentación de la propuesta**

La presente propuesta se constituye una herramienta, que está dirigida a los jefes y colaboradores del Departamento, con el objetivo primordial de satisfacer las necesidades laborales que presentan los colaboradores e influir de manera positiva en la actitud del personal y generar un ambiente óptimo, para promover el buen funcionamiento del Departamento.

La propuesta incluye, la implementación de los siguientes programas de satisfacción laboral para el Departamento: reconocimiento a los colaboradores, capacitación y trabajo en equipo. Para llevar a cabo los programas de una forma eficiente, se ha dividido la propuesta en seis fases, con el objetivo de alcanzar la efectividad en las acciones a ejecutar para su implementación. Cada programa de satisfacción laboral, presenta la justificación para su implantación, el objetivo general y específicos de su creación, la metodología a través de la cual será implementado, los recursos necesarios, la programación donde serán descritas las actividades y el costo de implementación.

A través de la investigación realizada dentro del Departamento, se encontró que existen factores que generan disminución en la satisfacción laboral de los colaboradores y que incide de manera negativa en la actitud del personal y en el ambiente laboral, lo cual provoca malestar entre los colaboradores. Es por ello que se pretende implementar programas que generen satisfacción en los

colaboradores, que influyan de manera positiva en el desarrollo de las funciones y creen un ambiente laboral óptimo para el desarrollo de las actividades laborales.

### **3.1.1 Objetivos de la propuesta**

#### **3.1.1.1 Objetivo General**

Aumentar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del Departamento de Comercialización de Baterías en un 95%, para crear una actitud positiva, promover la participación dentro del Departamento y generar un nivel óptimo en las funciones asignadas, en un periodo de un año.

#### **3.1.1.2 Objetivos específicos**

- Promover una actitud positiva en los colaboradores, para desarrollar sus funciones de manera eficiente, en un ambiente dinámico e ideal para el personal del Departamento, en un periodo de un año.
- Brindar a los colaboradores el reconocimiento merecido por el esfuerzo y trabajo realizado, para motivar al personal a realizar aportaciones extraordinarias al Departamento, en un periodo de un año.
- Promover el trabajo en equipo entre supervisores y subordinados, así como entre compañeros, para fomentar buenas relaciones entre el grupo de trabajo, brindar el apoyo necesario entre compañeros para realizar las funciones y solucionar los problemas dentro del Departamento, en el periodo de un año.

- Crear mayor participación por parte de los colaboradores del Departamento, con el propósito de establecer soluciones y sugerencias a los problemas que pudiesen presentarse, en un plazo de un año.
- Generar un ambiente de confianza entre los supervisores y subordinados, así como entre los compañeros de trabajo, para obtener una comunicación efectiva, que permita obtener un óptimo desempeño laboral, en un periodo de un año.

### **3.1.2 Alcance de la propuesta**

Para obtener el nivel de satisfacción laboral aceptado dentro del Departamento, es necesario poner en marcha los programas propuestos que generen satisfacción laboral, los cuales representan una solución viable a la insatisfacción que presentan los colaboradores. Los programas propuestos, se encuentran enfocados en fortalecer los factores intrínsecos y extrínsecos para elevar la satisfacción laboral del personal, dentro del Departamento.

Existen factores de satisfacción laboral, que no han sido cubiertos por los jefes del Departamento, factores que causan el malestar en el personal y ocasionan la insatisfacción laboral, es por ello que al implementar los programas de manera efectiva, se espera influir positivamente en la actitud de los colaboradores y así generar un ambiente de confianza que propicie la excelencia laboral a través de un adecuado desarrollo de las actividades laborales y un desarrollo personal y profesional que cree personas laboralmente satisfechas.

### **3.1.3 Recursos**

Los recursos necesarios para la implementación de los programas de satisfacción laboral propuestos, son los siguientes:

#### **3.1.3.1 Humanos**

Para la implementación de los programas de satisfacción laboral, es necesario contar con el recurso más importante de una empresa, el recurso humano. Este debe estar totalmente comprometido e identificado con los programas propuestos, con el fin de alcanzar los objetivos y hacer efectiva la ejecución de las fases en cada programa. Es necesario contar con el apoyo de:

- Gerencia de Comercialización
- Personal del Departamento de desarrollo de proyectos
- Personal de Recursos Humanos
- Jefes de área del Departamento
- Colaboradores

#### **3.1.3.2 Mobiliario y equipo**

Para realizar las actividades y reuniones de trabajo previstas, se utilizarán las instalaciones de la empresa. La empresa cuenta con salones que son utilizados para sesiones, los cuales poseen espacios amplios, mesas de trabajo, sillas, pizarrones y proyectores. Estos salones están diseñados especialmente para brindar capacitaciones y permiten desarrollar cualquier actividad de una manera óptima, los cuales podrán ser utilizados para sesiones y capacitaciones.

### **3.1.3.3 Materiales**

Dentro de los recursos materiales que serán utilizados para los programas propuestos de satisfacción laboral, se encuentran:

- Bolígrafos
- Lápices
- Block de notas
- Folders con ganchos
- Papel tamaño carta

El costo de los materiales que serán utilizados, se detalla en cada programa propuesto.

### **3.1.3.4 Financieros**

Se presentan varias alternativas para la implementación de los programas, Gerencia General en conjunto con la Gerencia de Comercialización de Baterías, deberán evaluar el costo de cada alternativa para realizar un ajuste al presupuesto asignado al Departamento y elegir la opción que más convenga a la empresa y la que mejor se adecue a sus necesidades laborales.

## **3.2 Creación del Comité de mejora continua e innovación laboral para los programas de satisfacción laboral**

Para llevar a cabo la propuesta, se tiene contemplado la creación de un Comité de mejora continua e innovación laboral, el cual será el encargado de dirigir y coordinar los programas de satisfacción laboral dentro del Departamento,



además deberá velar por que se efectúen las fases correspondientes de los programas con efectividad.

El Comité, estará facultado por Gerencia General de la empresa, para dirigir los programas de reconocimiento, capacitación y trabajo en equipo. El Comité también será el encargado de establecer una agenda de trabajo que contenga las reuniones con gerencia, para detallar la aplicación de los programas, los recursos a utilizar y el financiamiento necesario para la puesta en marcha de los programas de satisfacción laboral.

El Comité tendrá a su cargo la ejecución y dirección de las fases para implementar los programas de satisfacción laboral, dirigidos a los jefes y colaboradores del Departamento. El control de las acciones necesarias para llevar a cabo el desarrollo de las fases, corresponde también al Comité, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos en los programas de satisfacción laboral para el Departamento.

El Comité de mejora continua e innovación laboral, estará conformado por la Coordinación General y las distintas comisiones de trabajo encargadas de llevar un control y seguimiento a los programas, detectar y corregir desviaciones, monitorear el avance y retroalimentar las acciones realizadas de cada programa.

Con el apoyo brindado por el Comité, se podrá alcanzar los objetivos establecidos en cada programa de satisfacción laboral, lo cual contribuirá a aumentar el nivel de satisfacción establecido dentro del Departamento, para generar un ambiente dinámico para los colaboradores y crear una actitud positiva en el personal, para el desarrollo óptimo de sus funciones.

### **3.2.1 Objetivos del Comité**

#### **Objetivo general**

Dirigir con eficacia y eficiencia la implementación de los programas propuestos para aumentar el nivel de satisfacción laboral, propiciando la mejora continua e innovación laboral dentro del Departamento y facilitando la adaptación al cambio por parte de los colaboradores, en un periodo de un año.

#### **Objetivos específicos**

- Conformar comisiones de trabajo que brinden apoyo al Comité, para la implementación de los programas de satisfacción laboral, en los cuales se obtengan resultados 100% positivos, en un periodo de un año.
- Realizar la detección de necesidades de los colaboradores, durante todas las fases de la implementación de los programas, para proporcionar los satisfactores necesarios al personal, en un periodo de un año.
- Implantar un estricto control en las distintas fases de la propuesta, para evitar desviaciones en la implementación de los programas y obtener los resultados esperados, en un periodo de un año.
- Aplicar con eficiencia el seguimiento y monitoreo necesario a los programas propuestos, para aumentar el nivel de satisfacción laboral dentro del Departamento, en un periodo de un año.
- Evaluar el avance obtenido en cada uno de los programas de satisfacción laboral, que se apliquen dentro del Departamento, en un periodo de un año.

### 3.2.2 Características del Comité

#### A. Definición

El Comité de mejora continua e innovación laboral para los programas de satisfacción laboral, será la unidad encargada de dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar, controlar, y evaluar la implementación de los programas para la satisfacción laboral. Éste, estará conformado por tres comisiones, las cuales estarán integradas por 10 colaboradores de toda la organización. El Comité deberá llevar a cabo las acciones necesarias para ejecutar correctamente cada fase existente dentro de la propuesta y tomar las decisiones necesarias, con el objetivo de establecer la ruta correcta para generar la satisfacción laboral dentro del Departamento.

#### B. Integrantes del Comité

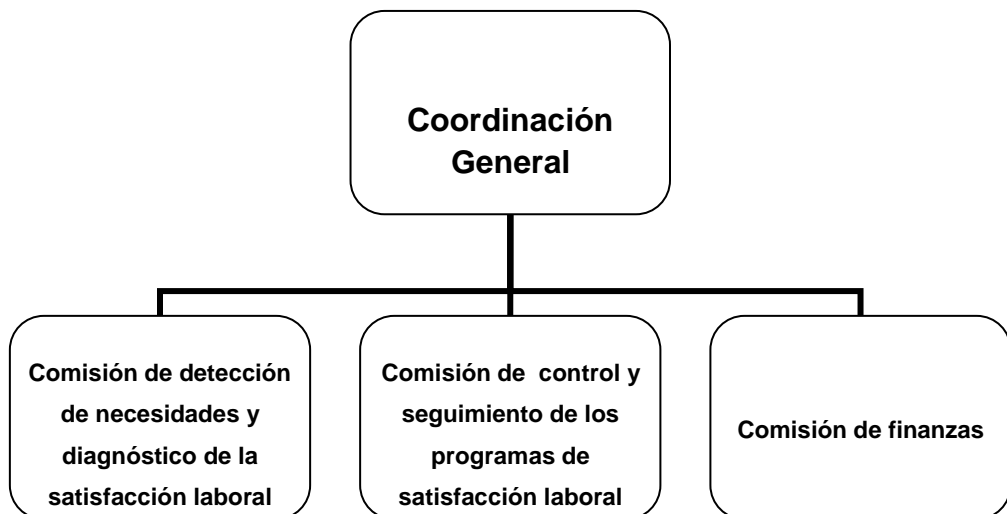
- **Coordinación General:** estará integrado por el coordinador de proyectos del Departamento de Recursos Humanos y el coordinador de planeación del Departamento de Desarrollo de Proyectos.
- **Comisión de detección de necesidades y diagnóstico de la satisfacción laboral:** estará conformada por dos personas del área de Mejora Continua y un colaborador de cada área del Departamento de Comercialización de Baterías.
- **Comisión de control y seguimiento de los programas de satisfacción laboral:** ésta comisión estará integrada por un colaborador del área de Capacitación y los jefes de ambas áreas del Departamento de Comercialización de Baterías.

- **Comisión de finanzas:** ésta comisión estará integrada por el jefe del área de Capacitación y el jefe del área de Mejora continua.

### C. Estructura del Comité

Dentro de la corporación existe una gerencia encargada del desarrollo de proyectos, la cual cuenta con personal que se encarga de brindar capacitaciones a los empleados, mejoras en las áreas de trabajo, y mejora continua en el desarrollo de las actividades laborales. Para obtener el máximo desempeño del Comité de mejora continua e innovación laboral, este deberá estar integrado de la siguiente manera:

**Gráfica 15**  
**Organigrama funcional del Comité de mejora continua e innovación laboral**



Fuente: Elaboración propia. Abril 2013

## **D. Funciones**

### **Coordinación General:**

- ✓ Responsable de decisiones y solución de problemas durante la ejecución de los programas de satisfacción laboral.
- ✓ Organiza las comisiones de trabajo, para la implementación de los programas de satisfacción laboral.
- ✓ Brinda los recursos necesarios a las comisiones de trabajo, para desarrollar eficientemente los programas.
- ✓ Lleva control sobre las acciones que realiza cada comisión, solicitando informes de avance en los programas.
- ✓ Establece reuniones con las comisiones, para evaluar el funcionamiento de los programas de satisfacción laboral.
- ✓ Presenta a Gerencia General, informes trimestrales que indiquen el avance sobre la implementación de los programas de satisfacción laboral.

### **Comisión de detección de necesidades y diagnóstico de la satisfacción laboral:**

- ✓ Evalúa la situación actual en la implantación de los programas de satisfacción laboral, para detectar las necesidades laborales y corregir las acciones que se encuentren mal aplicadas.
- ✓ Evalúa el avance o atraso que pueda surgir dentro de la implantación de los programas de satisfacción laboral.

- ✓ Asiste a reuniones con la Coordinación General, para presentar informes del avance en los programas aplicados a líderes y colaboradores

**Comisión de control y seguimiento de los programas de satisfacción laboral:**

- ✓ Lleva control sobre la implementación de los programas de satisfacción laboral, para corregir cualquier desviación que pudiese presentarse en su ejecución.
- ✓ Responsable del seguimiento a los programas de satisfacción laboral aplicados, para evitar que los mismos tomen un rumbo incorrecto.
- ✓ Asiste a reuniones con la Coordinación General, para presentar informes en los cuales se detallan los avances en los programas aplicados a los colaboradores.

**Comisión de finanzas:**

- ✓ Responsable del control del financiamiento y la asignación de recursos (materiales, tecnológicos y financieros) para llevar a cabo los programas de satisfacción laboral.
- ✓ Asiste a reuniones con la Coordinación General, para presentar informes en relación a los recursos utilizados en las fases para la implementación de los programas de satisfacción laboral.

### **3.2.3 Recursos para la creación del Comité**

#### **Recursos humanos**

- Gerencia de Comercialización
- Departamento de desarrollo de proyectos (5 colaboradores)
- Recursos Humanos ( 1 colaborador)
- Departamento de Comercialización (4 colaboradores)

#### **Recursos físicos**

- Instalaciones de la empresa objeto de la investigación
- Mobiliario: pizarrón, escritorios y sillas.
- Equipo: computadora y proyector

## Recursos financieros

**Cuadro 1**  
**Costo para la creación del Comité**

DESCRIPCIÓN	TOTAL
<b>Recursos humanos</b>	
Coordinación General (Q25.00 HH * 2hrs. * 12 reuniones)	Q600.00
Comisión de detección de necesidades (Q12.50 HH * 2hrs. * 12 reuniones)	Q300.00
Comisión de control y seguimiento (Q30.00 HH * 2hrs. * 12 reuniones)	Q720.00
Comisión de finanzas (Q25.00 HH * 2hrs. * 12 reuniones)	Q600.00
<b>Recursos materiales</b>	
Papelería y útiles	Q125.00
Impresiones	Q50.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q2,395.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Abril 2013

### 3.2.4 Evaluación y supervisión

La evaluación y supervisión del Comité, será realizada por la Gerencia de Coordinación de Proyectos. Después de tres meses de dar inicio a los programas de satisfacción laboral, se harán evaluaciones al Comité, con el fin de establecer el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada programa. La Gerencia de Coordinación de Proyectos, estará supervisando al Comité, con el objetivo de verificar que los programas estén siendo aplicados con efectividad para el fortalecimiento del Departamento.



### **3.3 Descripción de la propuesta**

La presente propuesta, está compuesta por seis fases para su implementación, las cuales permitirán el óptimo desarrollo de los programas de satisfacción laboral para generar un ambiente positivo dentro del Departamento y propiciar el buen desempeño en las actividades laborales, que fomenten una actitud positiva en los colaboradores del Departamento.

Se deberá realizar un análisis en cada una de las fases, para determinar los factores que causan la insatisfacción laboral y que afectan el ambiente de trabajo, determinando así, las necesidades individuales de los colaboradores, para generar la satisfacción laboral necesaria al personal.

Los programas de satisfacción laboral, pretenden transformar la actitud de los colaboradores, a través de un liderazgo que se dirija a alcanzar los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta las necesidades de los colaboradores, con lo cual se pretende impulsar a la ejecución óptima de las actividades laborales dentro del Departamento. Cada programa propuesto, cuenta con sus propias estrategias, objetivos, funciones, recursos necesarios para su ejecución, responsables y costos para su implementación.

### **3.4 Programas de satisfacción laboral**

Con el objetivo primordial de satisfacer las necesidades laborales que presentan los colaboradores e influir de manera positiva en la actitud laboral, para promover el buen funcionamiento del Departamento, se presenta la siguiente propuesta, la cual se constituye como una herramienta, dirigida a los jefes y colaboradores del Departamento.

Los programas de satisfacción laboral, propuestos para el Departamento, están diseñados con el objetivo de aumentar el nivel de satisfacción laboral del Departamento, a través de la cobertura de necesidades intrínsecas y extrínsecas. Dentro de los programas propuestos se encuentran: a) Reconocimiento a los colaboradores, este programa está diseñado especialmente para que los jefes del Departamento reconozcan el esfuerzo individual y grupal que realizan los colaboradores y a través del cual se espera que se acentúe dentro del Departamento, el trabajo en equipo, mayor participación del personal, libre expresión de los colaboradores, aportación de soluciones, sugerencias y opiniones. b) Capacitación, este programa tiene la finalidad de motivar a los empleados en distintas áreas de su trabajo, para aumentar el nivel de satisfacción laboral. c) Trabajo en equipo, éste programa desarrollará una óptima interacción laboral, para maximizar el funcionamiento del Departamento y crear un ambiente ideal para los colaboradores.

Cada programa presenta la justificación para su implantación, los objetivos que se pretenden alcanzar, el plan de acción a través de la cual será implementado, la programación donde se encuentran descritas las actividades, los recursos necesarios y el costo de implementación.

### **Objetivos de los programas de satisfacción laboral**

- Satisfacer las necesidades intrínsecas y extrínsecas de los colaboradores en un 99%, para alcanzar el nivel de satisfacción esperado dentro del Departamento, en un periodo de un año.
- Transformar el liderazgo empleado en el Departamento, en un liderazgo con la capacidad de influenciar en los colaboradores, para

desarrollar en ellos una actitud positiva para realizar sus funciones, en periodo de un año.

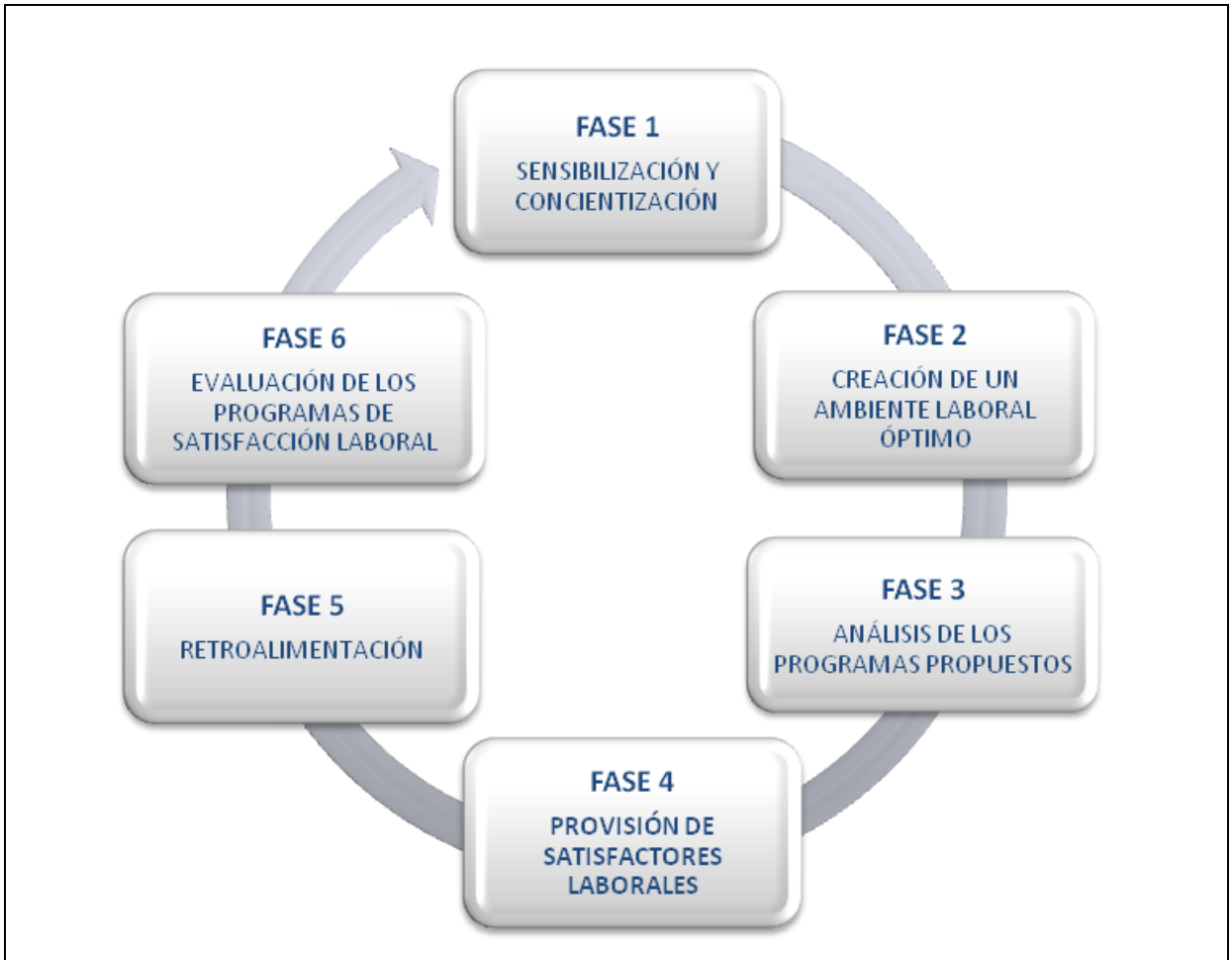
- Establecer dentro del Departamento, un clima laboral adecuado a los colaboradores, para desarrollar las actividades laborales de una manera eficiente, en un periodo de un año.
- Buscar siempre la mejora continua y la innovación laboral para desarrollar las funciones laborales eficientemente dentro del Departamento, en un periodo de un año.

### **3.4.1 Fases para la implementación de los programas**

La implementación de los programas de satisfacción laboral, está compuesta por seis fases, las cuales se muestran en la siguiente figura:

**Figura 5**

**Fases para la implementación de los programas de satisfacción laboral**



Fuente: Elaboración propia. Abril 2013

La fase uno es de sensibilización y concientización. Se pretende sensibilizar y concientizar a los colaboradores, a través de dinámicas en grupo y afiches, con el objetivo de penetrar en la mente de los colaboradores, para realizar la importancia que tienen cada uno de los programas, que se pretende llevar a cabo dentro del Departamento.

En esta fase, se encuentra la propuesta del programa de reconocimiento a los colaboradores y el programa de capacitación, por ser estos factores que se

encuentran relacionados directamente con los factores motivacionales, inherentes al puesto de trabajo.

La fase dos se encuentra enfocada en propiciar un ambiente laboral adecuado, en la cual se encuentra la propuesta de boleta de sugerencias y el programa de trabajo en equipo para unificar los esfuerzos individuales y transformarlos en grupales, de tal manera que en el Departamento exista compatibilidad entre las metas personales y las del equipo, mejoren las relaciones entre el grupo de trabajo, que exista comunicación eficiente, mayor cooperación y apoyo entre los compañeros para realizar las funciones y solucionar los problemas dentro del Departamento.

La fase tres está constituida por el análisis de los programas propuestos, a través de cual se conocerá el índice de satisfacción laboral o insatisfacción laboral en relación a los factores que se encuentran por debajo del nivel de satisfacción laboral aceptado, por la que atraviesen los colaboradores del Departamento y así poder corregir las desviación que pudiesen presentarse en la implementación de los programas propuestos.

De acuerdo a las necesidades encontradas en la fase anterior (fase tres), será necesario, proporcionar satisfactores que sean necesarios para erradicar la insatisfacción dentro del Departamento (fase cuatro).

La fase cinco está constituida por la retroalimentación que deberá brindarse a las acciones realizadas para proporcionar satisfactores, con el objetivo de retroalimentar los programas propuestos y alcanzar óptimos resultados.

La fase seis consiste en la evaluación de los programas, con el propósito de establecer el avance que se ha obtenido, o por el contrario, determinar si existe algún atraso o desviación en la ejecución de los programas.

**Tabla 6**

**Calendarización de las fases para los programas de satisfacción laboral**

FASE	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2014														
			Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct			
1	Sensibilización y concientización	Comisión de control y seguimiento y supervisores del departamento															
2	Creación de un ambiente laboral óptimo	Comité y supervisores del departamento															
3	Análisis de los programas propuestos	Comisión de detección de necesidades y diagnóstico de la satisfacción laboral															
4	Provisión de satisfactores laborales	Comité y supervisores del departamento															
5	Retroalimentación	Comisión de control y seguimiento de los programas de satisfacción laboral															
6	Evaluación de los programas de satisfacción laboral	Comisión de control y seguimiento de los programas de satisfacción laboral															

Fuente: Elaboración propia. Abril 2013

### **3.4.1.1 Sensibilización y concientización**

Ésta fase es realizada con el propósito de preparar a los jefes y colaboradores del Departamento, para alcanzar el éxito y los objetivos propuestos, a través del compromiso, la adhesión y una actitud positiva, para desarrollar los programas de satisfacción laboral propuestos, de una forma efectiva y alcanzar los objetivos propuestos en los programas de satisfacción laboral. En ésta fase se encuentra la propuesta del programa de reconocimiento a los colaboradores y el programa de capacitación.

El propósito del programa de reconocimiento, es brindar la satisfacción laboral necesaria al personal, en relación al reconocimiento por los logros y el esfuerzo que cada colaborador realiza dentro del Departamento. A través del desarrollo efectivo de este programa, se pretende que los líderes del Departamento, reconozcan el esfuerzo individual y grupal que realizan los colaboradores, a través de premios y retribuciones económicas.

Dentro de esta fase, también se encuentra el programa de capacitación, el cual está enfocado en motivar a los colaboradores, para desarrollar sus funciones laborales de una forma eficiente. Este programa pretende crear compromiso de los colaboradores con el Departamento, a través de capacitaciones que motiven al personal y aumenten la autoestima, participación y colaboración de todo el personal.

La sensibilización y concientización deberá ser transmitida por medio de afiches colocados en las carteleras de información y dinámicas grupales realizadas por los jefes del Departamento con el objetivo de influir positivamente en la actitud de los colaboradores, para asimilar de una mejor forma la información que será transmitida en cada programa.

La responsabilidad de orientar, dirigir, supervisar y evaluar las acciones en esta fase, estará a cargo del Comité y los supervisores del Departamento, se realizará la evaluación correspondiente cada tres meses después de ejecutada esta fase. La comisión de control y seguimiento de los programas de satisfacción laboral, estará encargada de realizar el informe correspondiente a Coordinación General, en la cual deberá detallar el avance de la fase.

## **I. Programa de reconocimiento a los colaboradores**

### **Presentación del programa**

Este programa se encuentra diseñado, para aumentar el nivel de satisfacción laboral dentro del Departamento, relacionado al reconocimiento por el desempeño y la participación individual y colectiva de los colaboradores. El propósito de este programa, es motivar y elevar la autoestima del personal, por los logros y el esfuerzo que cada uno realiza dentro del Departamento, para fomentar mayor participación de los colaboradores, unificar los esfuerzos, e incentivar el trabajo en equipo, por medio de premios y retribuciones económicas, que permitan satisfacer las necesidades intrínsecas en los colaboradores.

Las herramientas que se utilizarán en el programa de reconocimiento a los colaboradores son las siguientes:

- Reconocimiento verbales
- Premios y Bonos
- Días de descanso
- Certificados de regalo
- Cenas y viajes



## Objetivos

- Satisfacer las necesidades intrínsecas de los colaboradores, a través de premiaciones y retribuciones económicas, que permitan mayor compromiso por realizar las funciones laborales, en un periodo de un año.
- Crear jefes consientes de la importancia que tiene el reconocimiento a los colaboradores, para aumentar la satisfacción laboral dentro del Departamento, en un periodo de un año.
- Reconocer la labor y desempeño realizado por los colaboradores, para aumentar la participación y la unificación de esfuerzos dentro del Departamento, en un periodo de un año.
- Aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores, creando un sentido de pertenencia e identidad con la organización, por el reconocimiento al desempeño realizado por el colaborador, en un periodo de un año.

**Plan de acción**

**Tabla 7**

**Plan de acción para el programa de reconocimiento a los colaboradores**

<b>Empresa:</b> Comercializadora de baterías y accesorios de uso automotriz		<b>Fecha:</b> 01/11/2013					
<b>Nombre de plan:</b> Reconocimiento a los colaboradores							
<b>Area:</b> Emergencias y Distribuidores		<b>Departamento:</b> Comercialización de Baterías					
<b>Objetivo:</b> Aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores en un 99%, para el primer semestre del año 2014							
<b>Metas:</b> Satisfacer las necesidades intrínsecas de los colaboradores. Reconocer la labor y desempeño realizado por el personal del Departamento. Concientizar a los jefes del Departamento, en relación a la importancia de reconocimiento a los colaboradores.							
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RESULTADOS	COSTO	EVALUACIÓN
			INICIO	FINAL			
1	Reconocimiento mensual, al colaborador sobresaliente dentro del Departamento.	Jefes del Departamento	2013	2014	Colaboradores con el deseo y motivación de realizar mejor sus funciones laborales.	Q 100.00	Determinar el desempeño realizado por los colaboradores mensualmente.
2	Día de descanso	Jefes del Departamento	2013	2014	Colaboradores comprometidos a cumplir las metas del Departamento.	Q 375.00	Compromiso y alcance de las metas establecidas a los colaboradores

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RESULTADOS	COSTO	EVALUACIÓN
			INICIO	FINAL			
3	Vale de supermercado	Jefes del Departamento	2013	2014	Mejores resultados dentro del Departamento	Q 3,600.00	Colaboradores con mayor entrega para cumplir sus labores.
4	Premio de Q1,000, Q500, y Q300 anual	Jefes del Departamento y Gerencia de Comercialización de Baterías	01/11/13	30/11/13	Colaboradores satisfechos por el reconocimiento que se brinda dentro del Departamento.	Q 1,800.00	Óptimo desempeño de los colaboradores para desarrollar sus funciones.
5	Cena otorgada a los jefes del Departamento	Gerente de Comercialización de Baterías y Comisión de control y seguimiento	2013	2014	Jefes consientes y comprometidos con el Departamento	Q 700.00	Evaluar el rendimiento y alcance de metas departe de los jefes.
6	Bono anual Q500 al colaborador nombrado por sus compañeros.	Jefes del Departamento y Gerencia de Comercialización de Baterías	2013	2014	Satisfacción por el reconocimiento de sus compañeros.	Q 500.00	Colaboradores sobresalientes dentro del Departamento.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RESULTADOS	COSTO	EVALUACIÓN
			INICIO	FINAL			
7	Excursión anual	Gerente de Comercialización de Baterías	2013	2014	Departamento con colaboradores satisfechos, por el reconocimiento de jefes, gerencia y organización.	Q 9,800.00	Determinar el compromiso de los colaboradores del Departamento, por alcanzar los objetivos y metas establecidos por Gerencia.
<b>Presupuesto de implementación</b>							
Dieciséis mil ochocientos setenta y cinco quetzales exactos (Q 16,875.00)							

Fuente: Elaboración propia. Abril 2013

## Herramientas a utilizar para el plan de acción

Para llevar a cabo eficientemente el programa de reconocimiento a los colaboradores, es necesaria la implementación de las siguientes herramientas en el plan de acción:

### **Actividad 1:** Reconocimiento mensual al colaborador sobresaliente.

- Responsables: Jefes del Departamento
- Tiempo: Evaluación mensual
- Dirigido a: Colaboradores
- Horas a invertir: 6 horas mensuales
- Costo aproximado: Q 100.00

Para establecer, quién ha sido el colaborador más sobresaliente dentro del Departamento, se realizará por medio de una boleta, la cual califica diferentes aspectos que poseen y ponen en práctica los colaboradores, en sus puestos de trabajo. La boleta consta de 10 aspectos que los supervisores deberán evaluar a todo el personal, otorgando una ponderación de 0 puntos a 10 puntos en cada factor, para una suma total de 100 puntos. Esta evaluación deberá ser realizada una vez al mes para determinar quién es el colaborador con la puntuación más alta dentro del Departamento y colocar su nombre y fotografía en la cartelera informativa, como el “Colaborador del mes”.

A continuación se muestra la boleta, para establecer al colaborador más sobresaliente dentro del Departamento, la cual contiene diversos factores que deberán ser analizados y definidos, para establecer que cualidades se deben de tomar en cuenta por cada factor y así otorgar la ponderación correspondiente, esto con el propósito de obtener una evaluación objetiva:

<b>Boleta de reconocimiento al colaborador sobresaliente del departamento</b>		
Nombre del colaborador:		
Área:		
<b>Factor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Observaciones</b>
Puntualidad		
Presentación personal		
Colaboración y participación		
Apoyo a sus compañeros		
Relaciones interpersonales		
Iniciativa para desarrollar sus funciones		
Responsabilidad en sus funciones		
Capacidad para seguir instrucciones		
Capacidad para desarrollar sus funciones		
Busca siempre la solución de problemas		
<b>TOTAL</b>		

Fuente: Elaboración propia. Abril 2013

## **Actividad 2: Día de descanso**

- Responsables: Jefes del Departamento
- Tiempo: Evaluación mensual
- Dirigido a: Colaboradores
- Horas a invertir: 2 horas mensuales
- Costo aproximado: Q 375.00

Esta actividad pretende premiar a los colaboradores que alcancen su meta mensual, establecida previamente por los supervisores del Departamento. Las metas que cada colaborador poseen durante el año, son establecidas anticipadamente por gerencia, en consenso con los supervisores de cada área. El descanso que se dará a los colaboradores, se otorgará de la siguiente manera:

Descanso	% de meta alcanzado
<b>1 día</b>	<b>100% de la meta</b>
<b>4 horas</b>	<b>95% de la meta</b>
<b>2 horas</b>	<b>90 % de la meta</b>

El día o las horas obtenidos por la meta alcanzada, podrán ser canjeables de martes a jueves, dentro del mes próximo al logro obtenido. El jefe deberá determinar quien o quienes son los colaboradores que se han hecho acreedores al premio establecido en esta actividad y publicarlo en la cartelera informativa.

### **Actividad 3: Vale de supermercado**

- Responsables: Jefes del Departamento
- Tiempo: Evaluación mensual
- Dirigido a: Colaboradores
- Horas a invertir: 2 horas mensuales
- Costo aproximado: Q 3,600.00

Esta actividad es realizada con el propósito de comprometer a los colaboradores con el alcance de sus metas y será premiado de la siguiente manera: las ventas realizadas durante el mes se dividirán sobre la meta establecida, obteniendo el resultado en porcentajes, el colaborador con mayor porcentaje, será quien se haga acreedor del vale de Q300.00. El jefe será la persona encargada de entregar el vale al colaborador sobresaliente.

**Actividad 4:** Premio anual de Q1,000.00, Q500.00 y Q300.00

- Responsables: Jefes del Departamento y Gerencia de comercialización de baterías
- Tiempo: Evaluación anual
- Dirigido a: Colaboradores
- Horas a invertir: 4 horas
- Costo aproximado: Q 1,800.00

Esta actividad es realizada con el objetivo de comprometer a los colaboradores que han estado en la cartelera, como el colaborador del mes, para que estos se encuentren en constante disputa por permanecer en ese puesto. La dinámica es la siguiente: el premio de Q1,000, será para el colaborador que haya estado en más ocasiones en la cartelera, el segundo lugar con más estadías en la cartelera, será acreedor de Q500 y el tercer lugar obtendrá un premio de Q300. La premiación será al final del año y el Comité de seguimiento y control de los programas en conjunto con los jefes del Departamento, serán los encargados de llevar a cabo esta actividad.

**Actividad 5:** Cena otorgada a los jefes del Departamento

- Responsables: Gerencia de Comercialización de baterías y Comisión de control y seguimiento
- Tiempo: Semestral
- Dirigido a: Jefes del Departamento
- Horas a invertir: 12 horas mensuales
- Costo aproximado: Q 700.00

Esta actividad pretende premiar a los jefes del Departamento por los logros semestrales obtenidos por cada área del Departamento. La dinámica es la



siguiente: El jefe de área que cumpla con el 100% de su meta semestral, establecida por gerencia, se hará acreedor de una cena para dos personas en cualquier restaurante de su elección. Ambas áreas podrán optar al premio, siempre y cuando se cumpla su meta establecida. Gerencia de Comercialización de Baterías, estará encargada de evaluar el cumplimiento de la meta, para otorgar los premios.

**Actividad 6:** Bono anual de Q500.00 al mejor colaborador

- Responsables: Jefes del Departamento y Gerencia de comercialización de baterías
- Tiempo: Evaluación anual
- Dirigido a: Colaboradores
- Horas a invertir: 8 horas
- Costo aproximado: Q 500.00

Esta actividad es realizada, con el propósito de motivar a los colaboradores, a participar dentro del Departamento, a través de la elección del mejor colaborador. La dinámica para esta actividad es la siguiente: Todos los colaboradores, deberán llenar una boleta proporcionada por los jefes del Departamento, en la cual deberán proponer a uno de sus compañeros, para que éste sea el colaborador del año, elegido por el personal del Departamento. Los jefes de ambas áreas, deberán realizar un listado de de todos los colaboradores y deberán entregar a cada uno de ellos un sobre que contenga la siguiente boleta:

### Colaborador del año

Nombre a un compañero que usted piense, merece ser el colaborador del año, haciendo mención de sus cualidades y que le motivó a elegirlo.

Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

**Mencione 3 cualidades positivas de la persona propuesta**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**¿Qué le motivó a elegir a éste compañero?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia. Abril 2013

Cada colaborador deberá entregar la boleta a su jefe y éste deberá anotar el nombre de la persona que la entregó, para contar con el número exacto de boletas al igual que de colaboradores, para que nadie pueda entregar dos boletas. Luego los jefes de área deberán analizar las respuestas, para establecer quién es el colaborador más sobresaliente dentro del Departamento, a través de los votos de sus demás compañeros.

#### **Actividad 7: Excursión anual**

- Responsables: Gerencia de comercialización de baterías
- Tiempo: Evaluación anual
- Dirigido a: Jefes y colaboradores
- Horas a invertir: 4 horas
- Costo aproximado: Q 9,800.00

El objetivo de esta actividad, es comprometer a todos los colaboradores del Departamento, para unificar sus esfuerzos y trabajar en equipo para cumplir con las metas establecidas por Gerencia de comercialización de baterías. La premiación en esta actividad es simple: Si el Departamento alcanza la meta que tiene establecida anualmente, gerencia otorgará un viaje de dos días y una noche al IRTRA de Retalhuleu, con todos sus viáticos.

## **Recursos**

### ➤ **Humanos**

- Comité
- Jefes del Departamento
- Colaboradores del Departamento

### ➤ **Físicos**

- Instalaciones de la empresa objeto de la investigación
- Mobiliario: pizarrón, carteleras, escritorios y sillas.
- Equipo: computadora y proyector

### ➤ **Materiales**

- Papelería y útiles: papel, bolígrafos, lápices, folders con ganchos.

➤ **Financieros**

**Cuadro 2**

**Costo del programa de reconocimiento a los colaboradores**

DESCRIPCIÓN	TOTAL
Recursos materiales	Q 200.00
Costo del programa de reconocimiento a los colaboradores	Q 16,875.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q 17,075.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Abril 2013

**Evaluación**

La evaluación del programa de reconocimiento a los colaboradores, estará a cargo del Comité y deberá realizarse una evaluación trimestral, con el propósito de establecer el avance del programa y el logro de los objetivos propuestos. El Comité también deberá realizar un informe de los resultados obtenidos y presentarlo a Gerencia General.

**II. Programa de capacitación**

**Presentación del programa**

Este programa se encuentra diseñado para aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores, a través de capacitaciones que cubran factores motivacionales dentro del Departamento. Se pretende brindar capacitaciones de diversos temas a los jefes y colaboradores del Departamento, para aumentar el nivel de satisfacción existente en relación a las capacitaciones que actualmente brinda la organización.

El presente programa, se basa en capacitar a jefes y colaboradores, para que estos adopten una actitud positiva, un liderazgo enfocado en influir positivamente en los colaboradores, brindar reconocimiento a los colaboradores y propiciar el trabajo en equipo.

Dentro de las capacitaciones previstas en el presente programa, se encuentran:

- Actitud positiva
- Trabajo en equipo
- Reconocimiento a los colaboradores (jefes del Departamento)

### **Objetivos del programa**

- Aumentar la satisfacción laboral dentro del Departamento de Comercialización de Baterías, para con contar con personal motivado, con actitud positiva hacia las funciones asignadas, en un periodo de un año.
- Establecer un liderazgo positivo dentro del Departamento, con la capacidad de dirigir e influenciar en los colaboradores, en el periodo de un año.

Motivar a los colaboradores a realizar las actividades laborales en equipo, creando una misma visión dentro del Departamento, en un periodo de un año.

- Aumentar la capacidad de de los jefes del Departamento, en relación a la importancia del reconocimiento, que se debe otorgar a cada colaborador, en un plazo de un año.

**Plan de acción**

**Tabla 8**

**Plan de acción para el programa de capacitación**

<b>Empresa:</b> Comercializadora de baterías y accesorios de uso automotriz		<b>Fecha:</b> 04/11/2013					
<b>Nombre de plan:</b> Capacitación a jefes y colaboradores							
<b>Área:</b> Emergencias y Distribuidores		<b>Departamento:</b> Comercialización de Baterías					
<b>Objetivo:</b> Motivar a los colaboradores para aumentar la satisfacción laboral en un 99%, para el segundo semestre del año 2014							
<b>Metas:</b> Establecer un liderazgo positivo dentro del Departamento. Reconocer la labor y desempeño realizado por el personal del Departamento. Concientizar a los jefes del Departamento, en relación a la importancia de reconocimiento a los colaboradores.							
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RESULTADOS	COSTO	EVALUACIÓN
			INICIO	FINAL			
1	Taller "Importancia del reconocimiento a los colaboradores".	Gerencia de Comercialización de Baterías y Comité	04/11/13	25/11/13	Colaboradores motivados, por el reconocimiento brindado por los jefes y la organización	Según alternativa elegida.	Utilizar el reconocimiento como herramienta para generar motivación en los colaboradores.
2	Capacitación "Actitud positiva".	Gerencia de Comercialización de Baterías y Comité	08/01/14	05/02/14	Actitud positiva dentro del Departamento, que genere un ambiente laboral dinámico y óptimo para realizar las	Según alternativa elegida.	La actitud de los colaboradores, para desarrollar sus funciones, durante la capacitación.

							funciones laborales.		
3	Capacitación "Trabajo en equipo".	Coordinación General del Comité	02/04/14	21/05/14	Jefes y colaboradores dispuestos a trabajar en equipo para la obtención de metas grupales.	Según alternativa elegida.	Apoyo y colaboración dentro de los compañeros para realizar sus funciones.		
<b>Presupuesto de implementación</b>									
El presupuesto para las capacitaciones, se muestra en el cuadro 3									

Fuente: Elaboración propia. Abril 2013

## **Herramientas a utilizar para el plan de acción**

Con el objetivo de hacer efectivo éste programa propuesto dentro del Departamento, se presentan el desarrollo de cada una de las actividades planteadas en el plan de acción para el programa de capacitación:

### **Actividad 1:** Taller “Importancia del reconocimiento a los colaboradores”

- Responsables: Gerencia de Comercialización de Baterías y Comité
- Tiempo: Noviembre 2013
- Dirigido a: Jefes del Departamento
- Horas a invertir: 4 sesiones de 3 horas cada una
- Costo aproximado: Según alternativa elegida

Éste taller aportará un conocimiento a los jefes, sobre la importancia que tiene el brindar el reconocimiento adecuado a los colaboradores y como aplicarlo dentro del Departamento, ya que muestra otro punto de vista de las aportaciones y el empeño que realizan cada uno de los integrantes del Departamento para llevar a cabo sus funciones laborales. El taller presenta una manera práctica, para concientizar a los jefes y utilizar el reconocimiento como medio para elevar la autoestima de colaboradores y aumentar la satisfacción laboral dentro del Departamento.

Para el desarrollo óptimo del taller, se utilizará el salón de sesiones que utiliza frecuentemente dentro de la empresa para llevar a cabo capacitaciones y charlas, éste cuenta con un espacio de 5 metros de ancho por 8 metros de largo, ideal para llevar a cabo el taller, posee una pizarra, proyector, sillas y mesas de trabajo, ventilación e iluminación adecuada. Los materiales a utilizar, serán los siguientes: folders con gancho, hojas y lápices.



El tiempo para llevar a cabo el taller está conformado de la siguiente manera: Se realizarán 4 sesiones durante el mes de noviembre, específicamente los días lunes, a partir del día 4, cada sesión tiene una duración de 3 horas, en el horario de 8:00 a 11:00 am.

Los puntos que éste taller pretende abarcan son:

- Reconocimiento como herramienta útil para motivar
- Felicitar es reconocer
- Cuando premiar al colaborador
- Que el colaborador sienta lo útil que es su trabajo
- Saber reconocer
- Premiar las ideas y esfuerzo de los colaboradores

La parte teórica del taller será impartida en horario de 8:00 a 9:45 am, luego se otorgará un receso de 15 minutos, después se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en la primera parte del taller, a través de ejercicios y casos como: felicitar o sancionar por las acciones realizadas, estar en el puesto del colaborador y cuando motivar al empleado.

El objetivo primordial del taller de reconocimiento a los colaboradores, es que los jefes del Departamento cuenten con una herramienta que refuerce la relación de la empresa con los trabajadores y que origine cambios positivos en el interior de cada colaborador, a través del poder que posee el reconocimiento para motivar a los empleados.

## **Actividad 2:** Capacitación “Actitud positiva”

- Responsables: Gerencia de Comercialización de Baterías y Comité
- Tiempo: Enero- febrero 2014
- Dirigido a: Jefes y colaboradores del Departamento
- Horas a invertir: 17 horas
- Costo aproximado: Q 3,200.00 + alternativa elegida

A través del desarrollo de ésta capacitación, se pretende cambiar la forma de ver y realizar las actividades laborales dentro del Departamento, generando en los colaboradores una actitud positiva para desarrollar sus funciones, para enfrentar los problemas, para la generación de ideas y para mantener un ambiente laboral óptimo. La capacitación presenta una manera práctica, para crear una actitud diferente en los jefes y colaboradores, con el propósito fundamental de elevar la satisfacción laboral dentro del Departamento.

Ésta capacitación, será impartida en el salón de sesiones que se utiliza en la empresa, ya que cuenta con espacio adecuado para llevar a cabo todo el desarrollo eficiente de la capacitación, además posee una pizarra, proyector, sillas y mesas de trabajo, ventilación e iluminación adecuada. Los materiales a utilizar, serán los siguientes: folders con gancho, hojas y lápices.

La dinámica para llevar a cabo la capacitación es la siguiente: se realizarán 5 sesiones, tres de ellas en la sala de capacitaciones de la empresa, con una duración de 2 horas, impartida en horario de 8:00 a 10:00 am, los días miércoles 8 y 22 de enero y el día 5 de febrero. En una de las sesiones, se tiene contemplado realizar la capacitación el día sábado 18 de enero, en un ambiente diferente al que los colaboradores están acostumbrados, con el objetivo de hacer conciencia de los recursos y comodidades que poseen para desarrollar sus funciones. La otra sesión estará programada para el día

25 de enero, en las instalaciones del IRTRA de Amatitlán. Ambas sesiones impartidas fuera de la empresa, serán en horario de 8:00 am a 12:00 pm.

Para poder penetrar en la mente de los colaboradores y generar una actitud positiva en ellos, se ubicará en cada uno de los puestos de trabajo, en lugares estratégicos y en la cartelera informativa, la siguiente imagen:



Con el propósito de hacer eficiente la capacitación, se utilizarán diferentes medios como: teoría, dinámicas, ejercicios grupales, videos y exposiciones no solo por el capacitador, sino también por los colaboradores.

El objetivo primordial de esta capacitación, es crear colaboradores dispuestos a realizar sus funciones laborales con una actitud positiva, que pueda influenciar en los demás compañeros a realizar sus tareas con animo y entusiasmo.

### **Actividad 3:** Capacitación “Trabajo en equipo”

- Responsables: Coordinación General del Comité
- Tiempo: Abril – Junio 2014
- Dirigido a: Jefes y colaboradores del Departamento
- Horas a invertir: 18 horas
- Costo aproximado: Q 800.00 + alternativa elegida

Ésta capacitación tiene como objetivo crear un ambiente dinámico para aumentar el nivel de satisfacción laboral dentro del Departamento, a través de la confianza y de aprender a desarrollar las actividades laborales como un equipo de trabajo, contemplando el éxito colectivo. La capacitación de trabajo en equipo que se impartirá a los jefes y colaboradores, pretende crear la misma visión y sentido en el Departamento, de una manera práctica.

Esta capacitación será llevada a cabo de la siguiente manera: se realizará por medio de 6 sesiones, de las cuales 4 de ellas serán llevadas a cabo en el salón de capacitación por contar éste con las condiciones necesarias para el óptimo desarrollo de la capacitación y las otras dos sesiones se llevarán a cabo afuera de las instalaciones de la empresa.

El tiempo para llevar a cabo cada sesión es el siguiente: Las sesiones realizadas en el salón serán los días miércoles 2 y 9 de abril, 7 y 21 de mayo, los cuales tendrán una duración de 2 horas, impartándose de 8:00 a 10:00 am. Una de las sesiones realizadas fuera de las instalaciones, será en el Parque Erick Barrondo (Antiguo Parque la Democracia) y la otra en el Parque de las Naciones Unidas, ambas sesiones tendrán una duración de 5 horas y serán llevadas a cabo los días sábados 19 de abril y 17 de mayo respectivamente, en horario de 12:00 a 5:00 pm.

Los puntos que se pretenden abarcan en la capacitación son:

- ¿Qué es el trabajo en equipo?
- Pensamiento de equipo
- Compartir la misma dirección
- ¿Cómo superar las dificultades?
- Eficiente comunicación
- Permanecer siempre unidos
- Roles dentro del equipo
- Respeto hacia los demás

Dentro de la capacitación se utilizarán diferentes medios como: teoría, dinámicas grupales, ejercicios grupales, videos y exposiciones por los colaboradores. El objetivo de la capacitación, es crear unión de grupo, es por ello que se conforman 6 grupos de trabajo, para realizar diversas actividades, dentro de la cuales se encuentran: Proponer al líder del grupo, buscar un nombre para el grupo de trabajo, diseñar un logotipo que los identifique, crear un producto o proyecto que sea útil en las funciones que se realizan dentro del Departamento o la organización.

La parte teórica del taller será impartida en horario de 8:00 a 9:00 am, luego se realizarán distintas actividades de grupo, donde se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos, a través de ejercicios y dinámicas grupales. Al finalizar, el capacitador deberá dejar tareas que puedan realizar los colaboradores, para se entregadas en una próxima sesión.

En las sesiones que sean realizadas fuera de las instalaciones, se estará trabajando con dinámicas grupales, juegos de equipo y ejercicios que generen confianza, comunicación y sobre todo trabajo en equipo.

## **Recursos**

### ➤ **Humanos**

- Coordinación General de Comité
- Capacitador o empresa asesora
- Jefes y colaboradores del Departamento

### ➤ **Físicos**

- Instalaciones de la empresa objeto de la investigación
- Mobiliario: pizarrón, escritorios y sillas
- Equipo: computadora y proyector

### ➤ **Materiales**

- Papelería y útiles: papel, bolígrafos, lápices, folders con ganchos

➤ **Financieros**

**Cuadro 3**  
**Costo del programa de capacitación a líderes**

<b>TEMAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	Gerencia de Desarrollo de proyectos	Instituto técnico de capacitación y productividad (INTECAP)	Cámara de Comercio – Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)
<b>Costo interno</b>	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00
<b>Importancia del reconocimiento a los colaboradores</b>	Q 800.00	Q 3,700.00	Q7,920.00
<b>Actitud positiva</b>	Q 800.00	Q 3,700.00	Q7,920.00
<b>Trabajo en equipo</b>	Q 800.00	Q 3,700.00	Q7,920.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q 6,400.00</b>	<b>Q 15,100.00</b>	<b>Q 27,760.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Abril 2013

**Evaluación**

La evaluación del programa de capacitación a jefes y colaboradores del Departamento, estará a cargo del Comité, quien deberá realizar un informe, con el propósito de establecer el avance del programa, si se están alcanzando los objetivos propuestos y presentarlo a Gerencia General.

### **3.4.1.2 Creación de un ambiente laboral óptimo**

Como se mencionó anteriormente, los colaboradores perciben un alto grado de satisfacción laboral en cuanto a los factores del ambiente de trabajo, sin embargo, existe un factor que afecta la satisfacción laboral de los colaboradores, es por ello que ésta fase, está diseñada para propiciar un ambiente laboral adecuado a las necesidades de los colaboradores, en la cual se encuentra la propuesta del programa de trabajo en equipo y la boleta de sugerencias.

El programa de trabajo en equipo, tiene como objetivo que los jefes del Departamento, unifiquen los esfuerzos individuales, para transformarlos en grupales, de tal manera que exista compatibilidad entre las metas personales y las del grupo, se perfeccionen las relaciones entre el equipo de trabajo, se optimice la comunicación y genere mayor cooperación y apoyo entre los compañeros para realizar las funciones y solucionar los problemas dentro del Departamento.

La boleta de sugerencias, tiene el propósito de percibir las necesidades laborales de los colaboradores, para generar posibles soluciones a los problemas que se presenten en el Departamento. A través de ésta, se pretende motivar la participación de los colaboradores, dando a conocer sus inquietudes e inconformidades y así generar un ambiente de confianza.

La comisión de control y seguimiento de los programas de satisfacción laboral, será responsable de evaluar la fase dos. La evaluación se llevará a cabo cada tres meses después de dar inicio al programa de trabajo en equipo y deberá realizar informes a Coordinación General.



### **III. Programa de trabajo en equipo**

#### **Presentación del programa**

El presente programa, tiene como objetivo, optimizar las relaciones entre el grupo de trabajo, aumentar el apoyo entre los compañeros para realizar las funciones laborales, brindar apoyo para solucionar los problemas dentro del Departamento, contar con una comunicación efectiva entre los colaboradores y supervisores y unificar los esfuerzos para mantener dentro del Departamento innovación laboral y una mejora continua.

#### **Objetivos**

- Aumentar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores en un 95%, relacionado al trabajo en equipo realizado dentro del Departamento, en un periodo de un año.
- Propiciar un ambiente dinámico dentro del Departamento, para el desarrollo óptimo de las actividades laborales, en un periodo de un año.
- Incentivar a los colaboradores a generar ayuda y apoyo a los demás compañeros, para propiciar el trabajo en equipo dentro del Departamento, en un periodo de un año.
- Incentivar a los colaboradores para la aportación de ideas, sugerencias y soluciones que se presenten dentro del Departamento, para soporte de los demás compañeros, en un periodo de un año.

**Plan de acción**

**Tabla 9**

**Plan de acción para el programa de trabajo en equipo**

<b>Empresa:</b> Comercializadora de baterías y accesorios de uso automotriz		<b>Fecha:</b> 06/12/2013					
<b>Nombre de plan:</b> Trabajo en equipo							
<b>Área:</b> Emergencias y Distribuidores		<b>Departamento:</b> Comercialización de Baterías					
<b>Objetivo:</b> Potenciar el trabajo en equipo, para generar un ambiente laboral óptimo dentro del Departamento y aumentar en un 99% el nivel de satisfacción de los colaboradores, para el primer semestre del año 2014							
<b>Metas:</b> Unificación de esfuerzos laborales, enfocados en una misma visión. Fomentar excelentes relaciones laborales entre los compañeros. Promover la identificación de los colaboradores con el Departamento y la organización. Desarrollar una comunicación óptima dentro del Departamento.							
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RESULTADOS	COSTO	EVALUACIÓN
			INICIO	FINAL			
1	Intercambio de personal entre ambas áreas.	Jefes del Departamento	06/12/13	21/03/14	Armonía y colaboración entre compañeros del Departamento	Q 100.00	Apoyo, sugerencias, opiniones ente colaboradores
2	Formar equipos de trabajo	Jefes del Departamento Comisión de control y seguimiento	02/04/14	21/05/14	Ambiente dinámico y trabajo en equipo dentro del Departamento.	Q 100.00	Se evaluará el desempeño como equipo de trabajo, para el cumplimiento de metas

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RESULTADOS	COSTO	EVALUACIÓN
			INICIO	FINAL			
3	Intercambio de opiniones y sugerencias entre ambas áreas.	Gerencia de Comercialización de Baterías y jefes del Departamento	03/12/13	04/11/14	Departamento enfocado en la solución de problemas, para satisfacción laboral	Q 1,800.00	Solución y seguimiento a los problemas e inconvenientes que se presenten en el Departamento
4	Eficiente comunicación	Jefes del Departamento	02/01/14	30/11/14	Información confiable, precisa y fluida dentro de ambas áreas de trabajo.	Q200.00	La información brindada entre áreas y colaboradores.
5	Premiación al mejor equipo de trabajo	Gerencia de Comercialización de Baterías y Comisión de control y seguimiento	02/06/13	02/06/14	Contar con colaboradores dispuestos a trabajar en equipo para la obtención de metas.	Q 1,200.00	Apoyo y colaboración entre compañeros de ambas áreas del Departamento
<b>Presupuesto de implementación</b>							
Tres mil cuatrocientos quetzales exactos (Q 3,400.00)							

Fuente: Elaboración propia. Abril 2013

## Herramientas a utilizar para el plan de acción

Para hacer eficiente el plan de acción propuesto para el programa de trabajo en equipo, se utilizarán las siguientes herramientas:

### **Actividad 1:** Intercambio de personal entre ambas áreas.

- Responsables: Jefes del Departamento
- Tiempo: 8 días
- Dirigido a: Colaboradores del Departamento
- Horas a invertir: 16 horas mensuales
- Costo aproximado: Q 100.00

Para crear un ambiente dinámico dentro del Departamento, se ha establecido un intercambio entre colaboradores de un área a otra. El objetivo de esta actividad, es crear armonía en el ambiente laboral, conocer las funciones que se desarrollan en los distintos puestos del Departamento y brindar apoyo entre colaboradores.

La dinámica es la siguiente, los dos jefes del Departamento propondrán a cuatro colaboradores por área. Se hará un calendario en cual se programará las fechas para realizar el intercambio de colaboradores, con el propósito de no afectar las actividades laborales dentro del Departamento. Los colaboradores propuestos deberán asistir a la otra área del Departamento, abocándose con el jefe, para que sea él quien indique, que puesto apoyarán durante el día. El colaborador que sea apoyado por el compañero de la otra área, deberá también asistir a apoyarlo cuando le sea indicado.

A continuación se muestra una posible calendarización, para el intercambio de colaboradores:

Departamento de Emergencia de Baterías					
Calendario para el intercambio de colaboradores					
dentro del departamento					
Colaborador		Asistirá: Fecha	Colaborador		Asistirá Fecha
Emergencias	1	06/12/2013	Distribuidores	1	07/02/2014
	2	20/12/2013		2	21/02/2014
	3	10/01/2014		3	21/03/2014
	4	24/01/2014		4	21/03/2014

Fuente: Elaboración propia. Abril 2013

Cuando el colaborador de un área, se encuentre apoyando a otro compañero en la otra área, uno de sus compañeros deberá cubrir su puesto, para continuar las operaciones dentro del Departamento.

Ésta actividad permitirá el intercambio de ideas entre colaboradores, opiniones y sugerencias para mejorar los procesos y sobre todo, crear relaciones interpersonales adecuadas dentro del Departamento.

### **Actividad 2:** Formar equipos de trabajo

- Responsables: Jefes del Departamento y Comisión de control y seguimiento
- Tiempo: 2 meses
- Dirigido a: Colaboradores
- Costo aproximado: Q 100.00

Ésta actividad, se encuentra ligada a la actividad 3 del programa de capacitación, la cual pretende crear equipos de trabajo, dispuestos a dejar por un lado sus intereses personales y buscar el beneficio grupal. Se encuentran dentro del Departamento 37 colaboradores, de los cuales se formarán 6 equipos de trabajo. Los equipos serán conformados por los jefes del Departamento, en conjunto con la Comisión de seguimiento y control y deberán hacer una fusión entre colaboradores de las dos áreas. Esto con el objetivo de mezclar personas que poseen diferente carácter, opiniones, aptitudes y actitudes. Cada equipo deberá contar con un representante, que lidere al grupo, organice, planifique, dirija y controle las actividades realizadas.

El tiempo establecido para esta actividad es el tiempo destinado en la capacitación de trabajo en equipo. El equipo con los resultados más satisfactorios, será exhibido en la cartelera informativa, como el mejor del Departamento, destacando las virtudes por las cuales se encuentra en ese puesto.

### **Actividad 3:** Intercambio de opiniones y sugerencias entre ambas áreas

- Responsables: Gerencia de Comercialización de Baterías y Jefes del Departamento
- Tiempo: 12 reuniones al año
- Dirigido a: Departamento de Comercialización de Baterías
- Horas a invertir: 2 horas mensuales
- Costo aproximado: Q 1,800.00

Ésta actividad es realizada con el propósito de resolver conflictos, asperezas, inconformidades y mejorar el ambiente laboral dentro del Departamento.

La dinámica de la actividad es la siguiente: Se realizará una sesión mensual, el primer martes de cada mes, en un horario de 18:00 a 20:00 hrs., en la cual se tratarán diversos puntos que afectan a ambas áreas del Departamento, sugerencias para mejorar procesos, inquietudes de los colaboradores y cualquier situación por la que atraviese el Departamento. Todos los colaboradores se encuentran obligados a participar en la dinámica dirigida por los jefes del Departamento. Esta actividad pretende erradicar la insatisfacción laboral provocada por situaciones que se presenten dentro del Departamento y que afecten directamente a los colaboradores. Los jefes del Departamento, en conjunto con la Comisión de control y seguimiento, serán los encargados, de velar, por que se cumplan o se de solución a los problemas que presenten los colaboradores, en función de las actividades laborales.

#### **Actividad 4: Eficiente comunicación**

- Responsables: Jefes del Departamento
- Tiempo: Mensual
- Dirigido a: Jefes y colaboradores del Departamento
- Costo aproximado: Q 200.00

El desarrollo óptimo de esta actividad, pretende una comunicación fluida y eficiente dentro del Departamento. El objetivo es que los colaboradores, se encuentren informados de toda actividad que se desarrolla dentro del Departamento, estar informados sobre el avance o retraso en los procesos, el establecimiento de metas, los objetivos alcanzados, etc.

La dinámica es la siguiente: Toda información que concierne a los colaboradores deberá ser brindada por el jefe de área en la cartelera

informativa, para que el personal se encuentre informado de las situaciones que se presentan dentro del área y del Departamento. Cuando exista algún memorándum dirigido al área o al Departamento, el jefe del área deberá presentarlo a cada uno de los colaboradores, con el propósito de que haya conocimiento por parte del personal para abstenerse de realizar cualquier situación indebida. Toda la información que sea dirigida al personal del Departamento, deberá ser colocada en la cartelera informativa, como: afiches, felicitaciones, cuadros de metas, llamadas de atención, memorándums, etc.

#### **Actividad 5:** Premiación al mejor equipo de trabajo

- Responsables: Gerencia de Comercialización de Baterías y Comisión de control y seguimiento
- Dirigido a: Jefes del Departamento
- Horas a invertir: 2 horas
- Costo aproximado: Q 1,200.00

Esta actividad pretende premiar a los integrantes del mejor equipo de trabajo, no solo por el esfuerzo y la dedicación que brindan a sus demás compañeros, sino también por crear un proyecto que pueda ser útil dentro del Departamento o la organización.

La dinámica es la siguiente: Todos los líderes de los grupos, deberán presentar sus proyectos, resaltando el beneficio del producto, su funcionalidad, los elementos que se utilizaron para su elaboración y un pequeño manual o descripción de su uso. Luego Gerencia de Comercialización de Baterías, en conjunto con la Comisión de control y seguimiento, analizarán cada uno de los proyectos presentados, para



destacar cual es el mejor. El equipo ganador, se hará acreedor de un vale de Q200 para cada colaborador.

Con ello se pretende que todos los integrantes de los grupos, participen y realicen sugerencias como equipo de trabajo y a través de ello se genere unión de grupo y se integren todos los colaboradores dentro del Departamento.

## **Recursos**

### ➤ **Humanos**

- Gerencia de Comercialización de Baterías
- Comisión de de control y seguimiento
- Supervisores y colaboradores del Departamento

### ➤ **Físicos**

- Instalaciones de la empresa objeto de la investigación
- Mobiliario: pizarrón, escritorios y sillas.
- Equipo: computadora y proyector

### ➤ **Materiales**

- Papelería y útiles: papel, bolígrafos, lápices, folders con ganchos.

➤ **Financieros**

**Cuadro 4**  
**Costo del programa de trabajo en equipo**

DESCRIPCIÓN	TOTAL
Recursos materiales	Q 200.00
Costo del plan de acción de trabajo en equipo	Q 3,400.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q 3,600.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Abril 2013

### **Evaluación**

La evaluación del programa de trabajo en equipo, estará a cargo del Comité, quien deberá realizar un informe, con el propósito de establecer el avance del programa y el alcance que se ha obtenido a través de los programas, para luego presentarlo a Gerencia General.

### **IV. Boleta de sugerencias**

Con el objetivo de aumentar la participación de los colaboradores e impulsar la aportación de ideas y sugerencias dentro del Departamento, se presenta una propuesta de boleta de sugerencias, la cual permitirá obtener soluciones viables a los problemas que se presenten dentro del Departamento, para desarrollar las actividades laborales, con eficacia y eficiencia en ambas áreas de trabajo.

## **Objetivos**

- Incrementar la participación e iniciativa de los colaboradores dentro del Departamento en un 99%, en un periodo de un año.
- Promover la aportación de ideas nuevas, que permitan aportar soluciones viables a los problemas que se presenten dentro del Departamento, para alcanzar la excelencia laboral, en un periodo de un año.
- Crear una comunicación fluida que promueva la confianza dentro del Departamento, en un periodo de un año.

A continuación se presenta la propuesta de boleta de sugerencias, para incentivar a los colaboradores a participar en el desarrollo de soluciones viables a los problemas que se presentan dentro del Departamento:

## BOLETA DE SUGERENCIAS

Para optimizar las funciones dentro del departamento es necesaria tu colaboración, si has detectado algún problema que atrase o afecte las funciones dentro del departamento, te agradeceremos tus sugerencias para solucionarlo lo más pronto posible. Con ello estarás contribuyendo al buen funcionamiento del departamento y desarrollo de la innovación laboral y la mejora continua.

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

Departamento: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Problema detectado: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Posible solución: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

La información proporcionada será manejada confidencialmente.

Fuente: Elaboración propia. Abril 2013

### 3.4.1.3 Análisis de los programas propuestos

La fase tres está constituida por el análisis de los programas propuestos. Éste análisis se realizara con el objetivo de establecer si los programas han cumplido el objetivo de aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores

o por el contrario, si persisten los problemas que causan malestar en el personal y por ende insatisfacción laboral en el Departamento.

La comisión de detección de necesidades y seguimiento de los programas de satisfacción laboral, será la comisión encargada de evaluar esta fase y deberá analizar los resultados después de seis meses de iniciados los programas, con la finalidad de establecer, cuales son los elementos necesarios para alcanzar el nivel de la satisfacción laboral adecuado.

Esta fase determinará las necesidades individuales que inciden negativamente en la satisfacción laboral de los colaboradores. A demás, detectará si los programas han cubierto las necesidades laborales individuales y si aún existieran necesidades por cubrir, con el propósito de proponer soluciones viables para obtener la satisfacción del personal del Departamento.

El análisis de los factores, será realizado por medio de una boleta, la cual cuenta con una serie de preguntas elaboradas con el propósito de establecer el nivel de satisfacción que poseen los colaboradores. La comisión encargada de esta fase en conjunto con los supervisores del Departamento, estarán a cargo de pasar la boleta dentro del Departamento, para luego tabular las respuestas y obtener el porcentaje de satisfacción e insatisfacción laboral de los colaboradores.

Para la tabulación de la boleta, se han colocado cuatro respuestas por cada pregunta, esto con el objetivo de establecer el porcentaje de satisfacción que poseen los colaboradores, los ítems y el porcentaje de cada respuesta se muestra a continuación:

ÍTEMS	RESPUESTA	VALOR EN PORCENTAJE
POSITIVOS	Siempre Muy eficiente Si	<b>100%</b>
	Casi siempre Eficiente	<b>75%</b>
NEGATIVOS	A veces Deficiente	<b>50%</b>
	Nunca Muy deficiente No	<b>25%</b>

Si el porcentaje de satisfacción laboral que muestra la boleta no estuviera en el nivel aceptado, se deberá aplicar las acciones necesarias para corregir las desviaciones sufridas en el desarrollo de los programas de satisfacción laboral.

A continuación se presenta la boleta sugerida para determinar el porcentaje de satisfacción laboral de los colaboradores, en relación a los factores que afectan la satisfacción laboral de los colaboradores:

## Boleta para el análisis de los programas propuestos (tiro)

### Evaluación de los programas de satisfacción laboral

El propósito de la presente boleta, es para conocer las necesidades individuales de los colaboradores, por lo cual se le solicita responder con honestidad las siguientes interrogantes, marcando con una "x", en el espacio que usted considere.

Departamento: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

1. ¿Existe reconocimiento de sus labores dentro del departamento?

Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

2. ¿Existen premios o reconocimientos dentro del departamento, que lo motiven a desarrollar mejor su trabajo?

Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

3. ¿Su jefe le reconoce su trabajo y le motiva a realizarlo de una manera eficiente, generando confianza e influyendo positivamente en las atribuciones que usted tiene asignadas?

Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

4. ¿El liderazgo ejercido por su jefe, guía y orienta sus atribuciones, influyendo positivamente sobre su persona?

Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

5. ¿Las capacitaciones que ha brindado la empresa en los últimos seis meses, le han motivado para realizar mejor su trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles capacitaciones propondría usted en el departamento?

Respuesta \_\_\_\_\_

7. ¿Su jefe promueve el trabajo en equipo dentro del departamento?

Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia. Abril 2013

## Boleta para el análisis de los programas propuestos (retiro)

### Evaluación de los programas de satisfacción laboral

8. ¿Cómo percibe usted el trabajo en equipo dentro del departamento?

Muy deficiente \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_ Eficiente \_\_\_\_\_ Muy eficiente \_\_\_\_\_

9. ¿Existen apoyo por parte de sus compañeros para desarrollar sus funciones?

Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

10. ¿Sus compañeros lo apoyan cuando surge algún problema dentro del departamento?

Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia. Abril 2013



A continuación se presenta un costo estimado para llevar a cabo esta fase:

**Cuadro 5**  
**Costo de la boleta para el análisis de los programas de**  
**satisfacción laboral propuestos**

DESCRIPCIÓN	TOTAL
<b>Recursos humanos</b>	
Comisión de detección de necesidades (Q17.50 HH * 12hrs. )	Q420.00
<b>Recursos materiales</b>	
Papelería y útiles	Q75.00
Impresiones	Q50.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q545.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Abril 2013

#### **3.4.1.4 Provisión de satisfactores laborales**

Después de analizar la situación actual dentro del Departamento, en relación a los factores que pudiesen afectar la satisfacción laboral de los colaboradores, los jefes del Departamento en conjunto con el Comité, serán los encargados de tomar medidas correctivas y dirigir las acciones necesarias, para corregir los errores presentados en los programas, o las desviaciones que pudiesen presentar los planes de acción, con el objetivo de tomar otras vías que permitan alcanzar los objetivos trazados en cada uno de los programas y propiciar los factores individuales necesarios para alcanzar el nivel de satisfacción laboral aceptado.

El Comité y las distintas comisiones, serán los responsables para crear y ejecutar planes de acción que respondan a las necesidades presentadas en el análisis de los programas.

#### **3.4.1.5 Retroalimentación**

En esta fase se realizará un análisis del avance que se ha obtenido a través de la implementación de los programas, con el objetivo de fortalecer el conocimiento de los jefes del Departamento y generar un liderazgo transformador, para influir positivamente en la actitud de los colaboradores, comprender la importancia del reconocimiento y apoyo a los colaboradores, promover la participación de todo el personal y el trabajo en equipo para propiciar un ambiente dinámico entre los colaboradores.

La comisión de control y seguimiento de los programas de satisfacción laboral, deberá realizar la retroalimentación de los programas, a los nueve meses después de ejecutadas las fases uno y dos.

La responsabilidad de la supervisión en esta fase, estará a cargo del Comité, quien deberá realizar un informe a Gerencia General de los resultados obtenidos y el avance obtenido a través de la implementación de los programas.

#### **3.4.1.6 Evaluación de los programas de satisfacción laboral**

La última fase consiste en la evaluar si se han alcanzado los objetivos en cada uno de los programas propuestos. La comisión de control y seguimiento de los programas de satisfacción laboral estará a cargo de la evaluación, con el propósito de conocer si los programas propuestos con sus planes de acción han dado resultados positivos dentro del Departamento, o por el contrario, no se ha alcanzado el nivel de satisfacción laboral aceptado.

La forma de evaluar los programas de satisfacción laboral, será por medio de la misma boleta que fue utilizada para determinar el análisis de los programas

de satisfacción laboral en la fase tres, presentado un informe a Gerencia General, el cual detallará los resultados obtenidos.

El propósito de aplicar la boleta, es para conocer el grado de satisfacción laboral o insatisfacción laboral que poseen los colaboradores dentro del Departamento al término de los programas y así poder detectar que necesidades han sido cubiertas por los programas y cuales no se han logrado erradicar, también se podrá determinar si con la implementación de los programas, han surgido nuevas necesidades dentro del Departamento.

A continuación se presentan los costos estimados en los que se incurrirá al utilizar la boleta para la evaluación de los programas de satisfacción laboral:

**Cuadro 6**  
**Costo de la boleta para la evaluación de los programas de satisfacción laboral**

DESCRIPCIÓN	TOTAL
<b>Recursos humanos</b>	
Comisión de control y seguimiento (Q17.50 HH * 24hrs. )	Q840.00
<b>Recursos materiales</b>	
Papelería y útiles	Q75.00
Impresiones	Q50.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q965.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Abril 2013

### 3.4.1.7 Financiamiento

Para llevar a cabo la implementación de las fases de los programas de satisfacción laboral, se presentan tres alternativas:

- **Alternativa 1.** Esta alternativa podrá ser impartida por medio de Gerencia de proyectos. Esta gerencia se encuentra dentro de la empresa y cuenta con varios departamentos que imparten capacitaciones dentro de la empresa, ésta podría ser una solución viable a la problemática por la que atraviesa el Departamento, por la disponibilidad de cursos que pueden elegirse para los colaboradores y jefes del Departamento, con el objetivo de fortalecer el liderazgo y aumentar la motivación y autoestima del personal.
  
- **Alternativa 2.** Esta alternativa representa una pequeña inversión para realizar las capacitaciones, utilizando como medio el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP). Esta institución cuenta con diversos cursos administrativos, los cuales tienen el objetivo primordial de aumentar los conocimientos, habilidades y destrezas de los líderes del Departamento. Para realizar las capacitaciones a través de esta alternativa, es necesario realizar una inversión, por lo cual se presenta el costo aproximado (cuadro 7), para su estudio, análisis de costos y autorización por parte de Gerencia General.
  
- **Alternativa 3.** Esta alternativa presenta una inversión mayor a la anterior, ya que las capacitaciones que se sugieren en la propuesta, serán impartidas por asesores y capacitadores de la Cámara de Comercio y/o la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG), las cuales son instituciones de prestigio a nivel internacional. Se presenta el costo aproximado (cuadro 7), para su estudio, análisis de costos y autorización por parte de Gerencia General.

## Cuadro 7

### Resumen de los costos para la implementación de los programas de satisfacción laboral

FASE		Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
<b>Creación del Comité</b>		Q 2,395.00	Q 2,395.00	Q 2,395.00
<b>Sensibilización y concientización</b>				
<b>Fase 1</b>	Programa de reconocimiento a los colaboradores	Q 17,075.00	Q 17,075.00	Q 17,075.00
	Programa de capacitación	Q 6,400.00	Q 15,100.00	Q 27,760.00
<b>Creación de un ambiente laboral óptimo</b>				
<b>Fase 2</b>	Programa de trabajo en equipo	Q 3,600.00	Q 3,600.00	Q 3,600.00
	<b>Análisis de programas propuestos</b>			
<b>Fase 3</b>	Boleta para el análisis de los programas de satisfacción laboral propuestos	Q 545.00	Q 545.00	Q 545.00
	<b>Evaluación de los programas de satisfacción laboral</b>			
<b>Fase 7</b>	Boleta para la evaluación de los programas de satisfacción laboral	Q 965.00	Q 965.00	Q 965.00
	<b>Monto aproximado</b>		<b>Q 30,980.00</b>	<b>Q 39,680.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Abril 2013

**Tabla 10**

**Programación de las fases de los programas de satisfacción laboral**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2013						2014						
		Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	
Presentación de la propuesta a Gerencia General	Autor de la propuesta													
Estudio de la propuesta para su aprobación	Gerencia General													
Conocimiento de la propuesta por parte de jefes del Departamento	Comité													
Programa de reconocimiento a los colaboradores	Jefes del Departamento													
Programa de capacitación	Comité y jefes del Departamento													
Programa de trabajo en equipo	Jefes del Departamento													
Evaluación de los programas de satisfacción laboral	Comité y supervisores del Departamento													

Fuente: Elaboración propia. Abril 2013

## CONCLUSIONES

1. El Departamento de Recursos Humanos de la empresa objeto de investigación, realiza mediciones anuales de la satisfacción laboral de los colaboradores, sin embargo estas mediciones no tienen impacto, debido al escaso seguimiento que se otorga a los resultados obtenidos.
2. En el Departamento de Comercialización de Baterías, existe insatisfacción laboral en los factores de reconocimiento a los colaboradores, capacitación y trabajo en equipo, lo cual genera, rechazo hacia las propias funciones, actitud inadecuada por parte de los colaboradores, percepción de escaso valor en sus puestos de trabajo, por lo tanto se comprueba la hipótesis planteada en el plan de investigación.
3. El reconocimiento que brindan los jefes del Departamento, no es el adecuado para generar motivación en los colaboradores. En muchas ocasiones no se toma en cuenta el esfuerzo realizado, ni las aportaciones extraordinarias que ejecuta el personal del Departamento, esto provoca que los colaboradores no se desarrollen plenamente en sus funciones, por percibir que dentro el Departamento únicamente se reciben sanciones por parte de los jefes, dedicándose a realizar sus funciones de una forma simple y ordinaria.

4. La capacitación brindada por la empresa, no está enfocada a las necesidades que se presentan dentro del Departamento, ni a las de los colaboradores, lo cual disminuye la capacidad del personal para desarrollar sus funciones de una manera óptima, por la falta de conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores, lo cual provoca atrasos en los procesos, deficiencias en los procedimientos, pérdida de recursos e inconvenientes laborales.
  
5. Se determinó que el trabajo en equipo realizado por los colaboradores, no es adecuado para propiciar un ambiente laboral óptimo, esto se debe al escaso apoyo que existe para desarrollar las funciones y solucionar los problemas dentro del Departamento, el bajo nivel de compañerismo y el individualismo para realizar las actividades laborales, esto provoca un ambiente laboral áspero, surgimiento de subgrupos con intereses personales, conflictos y diferencias en los colaboradores.



## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a Gerencia de Recursos Humanos, la creación de un Comité de mejora continua e innovación laboral, para brindar seguimiento a la medición de la satisfacción laboral que realiza el Departamento de Recursos Humanos, de esta forma, las mediciones realizadas tendrán un impacto positivo dentro de la organización.
2. Para aumentar la satisfacción laboral dentro del Departamento, se recomienda a Gerencia General y a Gerencia de Comercialización de Baterías, la pronta implementación de los programas de satisfacción laboral dirigido a jefes y colaboradores, con el objetivo de cubrir las necesidades intrínsecas y extrínsecas, para generar una actitud positiva por parte del personal, compromiso para realizar las funciones y crear identidad de los colaboradores con el Departamento y la organización.
3. Se recomienda a Gerencia de Comercialización de Baterías, la pronta implementación del programa de reconocimiento a los colaboradores, diseñado con el objetivo de elevar la autoestima de los colaboradores y brindar motivación para desarrollarse plenamente en sus funciones y obtener el nivel deseado de satisfacción laboral en relación a este factor, propiciando un desarrollo óptimo de los colaboradores, alto compromiso e impulso para realizar sus funciones y dedicación en las actividades laborales.

4. Se recomienda a los jefes del Departamento, analizar las capacitaciones para los colaboradores, con el propósito de establecer quienes serán las personas que necesitan ser capacitadas, en base a las funciones que realizan y los puestos que ocupan, a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC-.
  
5. Los jefes del Departamento, deben incentivar a los colaboradores a crear un ambiente laboral dinámico, en donde el personal perciba confianza y respaldo por parte del jefe, para desarrollarse plenamente en su puesto de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aponte Castillo, J. 2006. Administración de personal. Colombia, Bogotá, ECOE Ediciones. 378 p. 2a. ed.
2. Barry, Render. 2009. Principios de administración de operaciones. México. Pearson Educación. 752 p. 7a. ed.
3. Benavides Pañeda, R. J. 2005. Administración. México D.F., McGraw-Hill 346 p. 1a. ed.
4. Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión Del Talento Humano. México. McGraw-Hill. 575 p. 3a. ed.
5. Empresas. En línea. Consultado el 7 de noviembre de 2012. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa#Definiciones>
6. Quiroa Gomez, Glenda Leonor. 2012. Evaluación de la satisfacción laboral para el personal de la Escuela de trabajo social de la universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Tesis. 145 p.
7. Franklin Fincowsky, E. B. y Krieger, M. J. 2011. Comportamiento organizacional. México. Pearson Educación 568 p. 1a. ed.
8. Hellriegel, Don, Jackson, S. E. Slocum, J. 2006. Administración. Un enfoque basado en competencias. México, Thomson 724 p. 10a. ed.

9. Importancia de las empresas. (en línea). Consultado el 8 de noviembre de 2012. Disponible en:  
<http://gerenciacarlos.zoomblog.com/archivo/2010/05/07/importancia-de-lasempresas.html>
10. Innovación laboral. (en línea). Consultado el 9 de marzo de 2013. Disponible en: <http://148.206.53.231/UAMI13636.pdf>
11. Supervisión. (en línea). Consultado el 12 de noviembre de 2012. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/general/supervision.php>
12. Stephen P., Robbins, y Coulter, Mary. 2010. Administración. México. Pearson Educación. 584 p. 10a. ed.
13. Técnicas de medición. (en línea). Consultado el 7 de noviembre de 2012. Disponible en:  
[http://www.insht.es/Inshtweb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/201/ntp\\_212.pdf](http://www.insht.es/Inshtweb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/201/ntp_212.pdf).
14. Weihrich, Heinz, Carnnice, Mark, Hanan, Karen. 2008. Administración, una perspectiva global y empresarial. México, McGraw-Hill. 624 p. 8a. ed.