

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL
PERSONAL DE UNA COMPAÑÍA MULTINACIONAL CON SEDE
EN GUATEMALA, PRESTADORA DE SERVICIOS DE VALOR
AGREGADO EN TELECOMUNICACIONES PARA REGIÓN DE
LATINOAMÉRICA Y ESTADOS UNIDOS UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

AMILCAR JEFFERSON MOLINA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ABRIL DE 2014

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

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática - Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Mercadotecnia - Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Administración - Finanzas	Licda. Elisa Rojas Barahona

JURADO QUE PRÁCTICO EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Secretaria:	Licda. Darleny Edith Cabrera Corado
Examinador:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala 05 de febrero de 2013

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

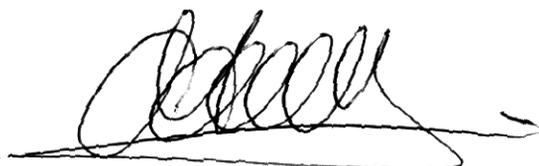
Señor Decano:

De conformidad con la designación de este Decanato de fecha veintitrés de septiembre de 2013, le informo que he asesorado al estudiante **AMILCAR JEFFERSON MOLINA**, durante la elaboración del trabajo de tesis denominado **"PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA COMPAÑÍA MULTINACIONAL CON SEDE EN GUATEMALA, PRESTADORA DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO EN TELECOMUNICACIONES PARA REGIÓN DE LATINOAMÉRICA Y ESTADOS UNIDOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**.

La tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Considerando lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a obtener 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,
VEINTITRES DE ABRIL DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 6-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de abril de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 40-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 3 de marzo de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA COMPAÑÍA MULTINACIONAL CON SEDE EN GUATEMALA PRESTADORA DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO EN TELECOMUNICACIONES PARA REGIÓN DE LATINOAMÉRICA Y ESTADOS UNIDOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante AMILCAR JEFFERSON MOLINA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DÉJEME ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROJAS SECADA MORALES
DECANO



Ingrid
ABRIL 2014

Smp.

ACTO QUE DEDICO

- A: DIOS
Por su grande e inmenso amor y por sobre todo permitirme culminar esta meta.
- A: MI MADRE:
Quien sobre todas las cosas no negó el don de la vida, sin su valioso apoyo no hubiera sido posible.
- A: MIS HERMANOS
A quienes nombro según la edad, José Miguel, Erick Alexander y Juan de Dios, por ser parte importante en mi vida.
- A: MIS TIAS Y PRIMOS
Por esas muestras de cariños que cada uno me demuestra.
- A: LOS CATEDRATICOS
Quienes con especial cariño compartieron su conocimiento y fueron más allá del deber.
- A: LA UNIVERSIDAD
Por ser mi casa de estudios.
- AL: PUEBLO DE GUATEMALA
Quienes con sus impuestos hicieron posible esta meta.
- A: USTED
Por adquirir este documento para enriquecer los conocimientos y que sea de mucha utilidad.

	ÍNDICE	Página
INTRODUCCIÓN		i
	CAPÍTULO I	
	MARCO TEÓRICO	
1.1	Empresa	1
1.1.1	Empresa multinacional	1
1.1.2	Empresa de telecomunicaciones	1
1.2	Administración	2
1.2.1	Proceso administrativo	2
1.2.1.1	Planeación	2
1.2.1.2	Integración	4
1.2.1.3	Dirección	5
1.3	Cultura organizacional	11
1.3.1.	Factores que afectan el clima laboral	12
1.3.1.1	Trabajo en equipo	12
1.3.1.2	Ambiente laboral	12
1.3.1.3	Conocimiento del trabajo	13
1.4	Satisfacción laboral	13
1.5	Insatisfacción laboral	14
1.6	Teoría sobre satisfacción laboral	14
1.6.1	Satisfacción en el cargo	18
1.6.2	Enriquecimiento del cargo	18
1.6.3	Enfoque hacia el gerentes	18
1.6.4	Causas de la satisfacción laboral	19
1.6.5	Consecuencias de la satisfacción laboral	19

1.6.6	Satisfacción como un estado emocional	20
1.6.7	Generalidades de la satisfacción laboral	21
1.7	Diagnóstico de satisfacción laboral	22
1.8	Programa de satisfacción	22
1.8.1	Generalidades del programa de satisfacción laboral	23

CAPÍTULO II

Diagnóstico del Clima Organización de Satisfacción Laboral de una compañía multinacional con sede en Guatemala, prestadora de servicios de valor agregado en telecomunicaciones para región de Latinoamérica y estados unidos ubicada en la ciudad de Guatemala

2.1	Metodología de la investigación	26
2.2	Generalidades de la empresa	30
2.3	Estructura organizacional actual	32
2.4	Actividad económica	34
2.5	Satisfacción laboral por departamento	35
2.6	Factores higiénicos	38
2.7	Factores motivacionales	46
2.8	Análisis y discusión de resultados	56

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA COMPAÑÍA MULTINACIONAL CON SEDE EN GUATEMALA, PRESTADORA DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO EN TELECOMUNICACIONES PARA REGIÓN DE LATINOAMÉRICA Y ESTADOS UNIDOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1	Justificación	62
3.2	Objetivo	62
3.3	Políticas	63
3.4	Estrategias	63
3.5	Alcances	63
3.6	Gestión inicial	64
3.7	Metodología propuesta	64
3.7.1	Recursos	65
3.8	Contenido de la propuesta	66
3.8.1	Fase I: sensibilización y concientización	66
3.8.1.1	Subprograma recompensas y reconocimientos	66
3.8.1.2	Subprograma retención de personas	74
3.8.1.3	Subprograma formulación y evaluación de objetivos	81
3.8.1.4	Subprograma desarrollo de personas	85
3.8.2	Fase II: evaluación de clima organizacional	103
3.8.3	Fase III: fomentar ambiente de confianza mutua	103
3.8.4	Fase IV: determinación de las necesidades individuales	104
3.8.5	Fase V: proporcionar motivadores	107
3.8.6	Fase VI: retroalimentación de resultados	108
3.8.7	Presupuesto general	110
	CONCLUSIONES	111
	RECOMENTACIONES	113
	BIBLIOGRAFÍA	115
	ANEXOS	116

ÍNDICE CUADROS

No.	Título	Página
1	Satisfacción laboral por departamento	35
2	Tiempo de trabajar en la empresa	37
3	Comparación entre los índices de insatisfacción y satisfacción laboral	58
4	Bono vacacional. Subprograma de Reconocimientos e incentivos	68
5	Plan de acción. Subprograma de recompensas y reconocimiento	72
6	Presupuestos subprograma recompensas y reconocimiento	73
7	Plan de acción subprograma de retención de personas	79
8	Presupuesto retención de personas	80
9	Plan de acción subprograma formulación y evaluación de objetivos	83
10	Presupuesto subprograma formulación y evaluación de objetivos	84
11	Plan de acción desarrollo de personas	101
12	Presupuesto subprograma de desarrollo de personas	103
13	Presupuesto general programa de satisfacción laboral	110

ÍNDICE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Diagnóstico de necesidades de capacitación	87
2	Funciones y atribuciones del puesto	92
3	Requerimientos de aprendizaje para el puesto	94
4	Actualización de conocimientos	97
5	Descripción y detalle del curso	100
6	Detección de necesidades individuales	106

ÍNDICE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Pirámide de las necesidades humanas y sus implicaciones	8
2	Teoría de los factores: de satisfacción e insatisfacción como dos continuos separados	17
3	Organigrama general de la empresa	33
4	Nivel de insatisfacción	57
5	Nivel de satisfacción	57
6	Tarjeta de reconocimiento: subprograma de recompensas y reconocimiento	71

ÍNDICE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Condiciones de trabajo y comodidad	38
2	Políticas de la organización y la administración	39
3	Relaciones con el superior y gerencia	40
4	Salarios y remuneración	42
5	Estabilidad en el cargo	43
6	Relaciones con los compañeros de trabajo	44
7	Beneficios y servicios sociales	45
8	Responsabilidad en el puesto de trabajo	47
9	Desafío personal	48
10	Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos	49
11	Ampliación o reconocimiento del cargo	51
12	Progreso profesional	52
13	La empresa le brinda oportunidades de capacitación y desarrollo	53
14	Trabajo en sí (naturaleza y contenido del trabajo)	55
15	Satisfacción e insatisfacción laboral	59
16	Satisfacción e insatisfacción laboral por departamento	61

ÍNDICE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Índices e ítems a evaluar en la encuesta de satisfacción laboral	117
2	Encuesta. Valoración de la satisfacción laboral	119
3	Guía de entrevista	122

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el Talento Humano es uno de los pilares de la organización que le permite alcanzar el éxito, el poder medir su nivel de satisfacción desde la perspectiva de cada uno de los factores involucrados en su trabajo, se hace de vital importancia a efecto de detectar inconformidades o problemas que interfieran en su actitud y por ende en su desempeño.

La presente tesis titulada “Programa de satisfacción laboral para el personal de una compañía multinacional con sede en Guatemala, prestadora de servicios de valor agregado en telecomunicaciones para región de Latinoamérica y estados unidos ubicada en la ciudad de Guatemala” se concentra principalmente en identificar el nivel de satisfacción del colaborador en el puesto (extrínsecos) y con la empresa en la cual desempeña sus tareas (intrínsecos), al mismo tiempo propone como elevar los niveles de satisfacción. Es así el presente trabajo de investigación tomo como punto de partida el enfoque de teoría de los dos factores, para la construcción de un instrumento que permitiera medir el grado de conformidad o inconformidad en la empresa.

En el capítulo I se presenta el marco teórico con los conceptos que sustentan la investigación realizada.

En el capítulo II, se describe el análisis de los resultados obtenidos durante la investigación, de acuerdo al diagnóstico de clima organizacional, así como los antecedentes de la empresa, organigrama actual, actividad económica, sobre los resultados obtenido se identificó el nivel de satisfacción de los colaboradores.

Por último en el capítulo III, se desarrolla la propuesta para elevar el nivel de satisfacción de los colaboradores, dicho programa de esta integrado por siete fases con el fin de proporcionar soluciones viables y factibles de implementar.

CAPÍTULO I

MARCO TÉORICO

Para entender el curso de esta investigación, es necesario contar con elementos teóricos que permitan dar una respuesta posible a la problemática identificada, sujeta a comprobación en el transcurso de la realización del estudio.

1.1 Empresa

“Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”. (3:124)

La empresa es un conjunto de actividades humanas colectivas, organizada con el fin de producir bienes o servicios para obtener una ganancia, esta se vale de la administración para lograr su objetivo.

1.1.1 Empresa multinacional

Es toda aquella empresa que traslada sus operaciones entendiéndose: diseño, investigación, publicidad o producción, siempre y cuando exista una clara distinción entre la casa matriz y las filiales o sucursales situadas en los distintos países, donde se ejecutan las decisiones del centro.

1.1.2 Empresas de telecomunicaciones

Son todas aquellas entidades que prestan servicios orientados a la contratación de líneas telefónicas, conexión a internet o televisión de pago, entre otros. De tal modo que las empresas de telecomunicaciones prestan servicios de valor agregado, entre los cuales se mencionan los siguientes: Asesorías en telecomunicación, internet, telefonía móvil y fija, estas empresas impulsan la comunicación a través de los avances tecnológicos, prestando así servicios eficientes en las varias ramas de las telecomunicaciones.

1.2 Administración

La administración es un proceso sistemático, por medio del cual se logran objetivos a través de la coordinación de recursos, consiguiendo así la eficiencia y eficacia de los mismos.

1.2.1 Proceso administrativo

Es un conjunto de fases o etapas continuas a través de las cuales se ejecuta la administración, que a su vez forma un sistema integral compuesto por cinco fases, de las cuales se analizarán: la planeación, integración y dirección.

1.2.1.1 Planeación

Es la selección de proyecto y objetivos, incluyendo las acciones adecuadas por las cuales se lograrán ejecutar, implicando así la toma de decisiones en una o diversas alternativas.

- **Elementos**

Entre los elementos de la planeación que se analizarán están: misión, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, programas, y presupuestos.

Misión: es una declaración estratégica donde se reflejan los esfuerzos que realiza la organización para el alcance de los propósitos fundamentales, su naturaleza, la razón de su existencia, a quiénes sirve y para qué. Expone la identidad de la organización para darse a conocer en su entorno, así como la visión y sus valores.

- **Visión:** es tener una imagen clara y detallada de la organización, en donde se ve la empresa con respecto a un futuro más o menos distante, es decir la descripción en el presente, del futuro.

- **Valores:** Los valores de las organizaciones representan la filosofía que conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores son fáciles de identificar debido a que representan los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial.

Objetivos: Son los fines hacia los cuales se dirigen los esfuerzos de un grupo, estos deben de ser claros para que sean comprendidos, cuantitativos, es decir, expresados en cantidad y porcentaje, además escribirlos en tiempo para medir su eficiencia, medibles y retadores. Pueden ser generales o específicos.

Metas: son la parte cuantificable de los objetivos, se deben seguir y terminar en un corto plazo, por tal razón sirve para llegar a un objetivo.

Estrategias: “se define como la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas”. (8:109)

Políticas: estas son declaraciones o manifestaciones que guían a la toma de decisiones, aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya al logro del mismo, ya que son lineamientos ayudan a analizar la misma situación cada vez que se presenta.

Procedimientos: “Son planes que establecen un método requerido de manejo necesario para actividades futuras. Son sucesiones cronológicas de acciones requeridas; Son guías para la acción, más que para el pensar, y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades”. (8:110)

Programas: Es un plan donde se constituye la secuencia de acciones que habrán de ejecutarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes.

Presupuestos: Es un plan escrito de manera sistemática de cada una de las actividades que realiza la empresa, se establece para toda la unidad, se expresa en términos cuantitativos.

- **Instrumentos administrativos de planeación**

Comprende los planes de acción de cada subprograma propuesto.

Plan de acción: son instrumentos administrativos para programar acciones o eventos que requieran acción inmediata y por periodos de tiempo cortos, entiéndase diarios, semanales, mensuales y semestrales.

1.2.1.2 Integración

Esta fase es un proceso para obtener e implementar los recursos necesarios, realizar las actividades que permitirán alcanzar los objetivos.

Para que la organización trabaje con eficiencia, es importante requerir recurso humano, material, financiero y técnico, los cuales debes ser administrados de manera correcta, de no ser así pueden haber grandes limitaciones en la obtención resultados.

- **Proceso de gestión del talento humano**

El proceso de gestión del talento humano es un conjunto integrado de procesos el cual está compuesto de: 1) proceso para integrar personas, 2) procesos para organizar a las personas 3) proceso para recompensar a las personas, 4) proceso para desarrollo de las personas, 5) procesos para retener a las personas, 6) procesos para auditar a las personas.

El proceso para el desarrollo de personas será fundamental en el desarrollo, del programa de satisfacción laboral, por lo tanto, será el único que se abordará.

El proceso para desarrollar a las personas: “son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implica la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad”. (2:16)

Capacitación: es el proceso a través del cual se desarrollan las cualidades del recurso humano, esta orientada en ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades en él para lograr el éxito. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos para que puedan realizar desempeñarse bien en el trabajo.

1.2.1.3 Dirección

Proceso mediante el cual se busca dirigir e influir en las actividades de los colaboradores para que ejecuten con eficiencia y eficacia las atribuciones asignadas, para lograr que contribuyan con los objetivos de la empresa. Una buena dirección repercute de forma positiva en los colaboradores, impulsándolos a que generen nuevas ideas, aumentando su rendimiento en la ejecución de los planes de acción.

Su importancia radica en ser la parte esencial y central de la administración, ya que supone “hacer a través de otros” por medio de un liderazgo efectivo, la motivación del personal, el establecimiento de los canales de comunicación y, por último, supervisar la ejecución de las tareas.

- **Elemento**

Los elementos de esta fase del proceso administrativos son: la motivación, el liderazgo y la comunicación.

a. Motivación

Las organizaciones requieren motivar a las personas y vincular las expectativas de sus integrantes con sus propósitos y objetivos, así como desarrollar los motivadores y el contrato psicológico que se establece entre las personas y la empresa. Las empresas son responsables de proporcionar las herramientas necesarias para el buen desempeño, pero los individuos mismos son responsables de la automotivación.

La motivación se refiere a todo aquello que impulsa al ser humano a actuar en cierta forma, o bien, que origina un apego hacia una conducta específica, este impulso puede ser provocado por estímulos provenientes del entorno en que este se desenvuelve, o bien, ser generado a partir de procesos mentales. El concepto de motivación se asocia con el sistema de cognición de las personas, en el cual está involucrada la presentación de lo que estas saben de sí mismas y del ambiente que los rodea.

La motivación para trabajar

Para comprender mejor el concepto de motivación es importante entender por qué las personas trabajan. Hay varias razones evidentes en sí mismas: el trabajo es una fuente de recursos, de actividad y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal. No obstante, las personas experimentan diferentes niveles y tipos de motivación en la realización de sus tareas.

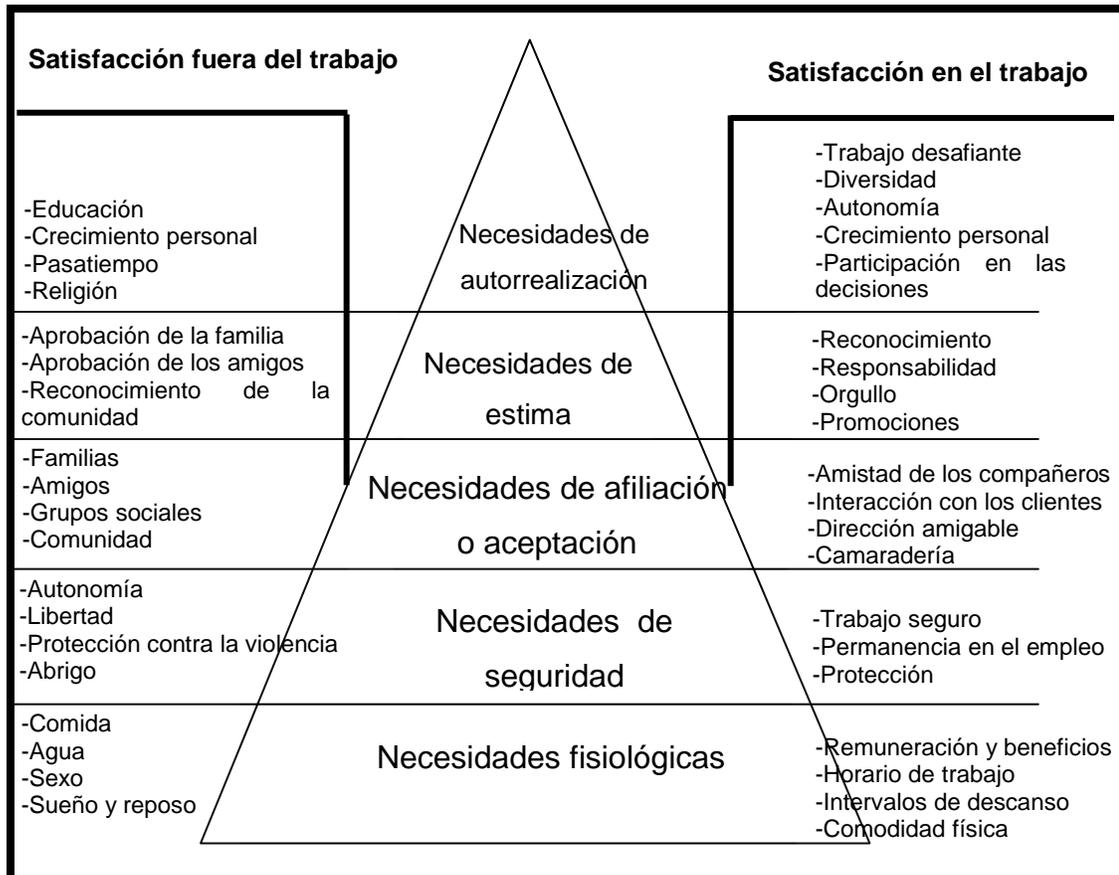
El debate respecto al poder del dinero como estímulo es muy antiguo, controversial y, naturalmente, aún no está resuelto. Las personas que consideran que el dinero es un estímulo débil recurren a investigaciones en las cuales éste ocupa un lugar muy bajo en las listas de las características más deseables de un empleo (después de la seguridad, las oportunidades de progreso, el reconocimiento, entre otros). Quienes creen en el poder del dinero se refieren a

la forma en que las personas dedicadas a las ventas, cuya remuneración va en su mayoría relacionada con el desempeño, estas trabajan con eficiencia y eficacia.

La satisfacción genera nuevas satisfacciones

El ser humano raramente alcanza un estado de completa satisfacción, exceptuando breves periodos de tiempo. Tan pronto el individuo satisface un deseo, aparece otro en su lugar. Cuando éste se satisface, otro nuevo se sitúa en primer plano, y así sucesivamente. Es una característica de los seres humanos estar deseando algo a lo largo de su vida. Para poder entender es necesario estudiar las relaciones de todas las motivaciones entre sí. Hay dos hechos importantes: primero, que el ser humano nunca está satisfecho excepto en una forma relativa, segundo, esas necesidades se ordenan en una especie de jerarquías de predominio.

Figura 1
Pirámide de las necesidades humanas y sus implicaciones



Fuente: Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Año 2004. (1:243)

b. Liderazgo

Para fines de las organizaciones, el liderazgo es la capacidad de influir en hombres y mujeres, grupos o equipos que forman parte de una empresa y que está orientada al logro de los objetivos y metas, el liderazgo implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión del éxito. Para que las personas colaboren dispuestas y con entusiasmo. Un buen líder tiene su enfoque en las

personas y equipos, es capaz de asumir riesgos, busca salir de la rutina, piensa como un estratega, su visión es de mediano y largo plazo.

En cuanto al poder implícito en cada líder, debe usarlo de manera eficaz y responsable y sobre todo justa. Para ejercer como líder es necesario contar con seguidores, es decir, lo que convierte a una persona en líder es la disposición de a seguirlo. Con mayor frecuencia, los individuos tienden a seguir aquellos que según ellos tienen la capacidad de proporcionarles los medios para lograr sus propios sueños, aspiraciones y necesidades.

c. Comunicación

La comunicación organizacional es vital e imprescindible, especialmente propicia la motivación cuando se define lo que quiere hacer una persona, se evalúa su desempeño, y se le orienta sobre las metas y los resultados que debe alcanzar.

El fin de la comunicación en las organizaciones es alcanzar los objetivos institucionales; que son elementos que juntos dan paso al desarrollo de las empresas y de los colaboradores que cada vez presentan un grado de satisfacción por las actividades que realizan.

Flujo de comunicación

Dentro de las empresas es importante que la comunicación fluya de forma correcta en distintas vías, desde los niveles jerárquicos superiores hasta los niveles inferiores, así como los niveles de alado, es decir que fluya de manera ascendente y descendente. Para que la comunicación sea efectiva en las empresas es necesario que esta surja del empleado, lo que se conoce como comunicación ascendente, es importante considerar este tipo de comunicación a fin que el colaborador perciba un ambiente laboral en el cual pueda expresarse libremente.

Tipos de comunicación

Los tipos de comunicación empleados en las organizaciones son de tipo formal e informal, la comunicación formal es aquella que da la propia organización como tal por medio de distintos mecanismos formales. La informal es un tipo de comunicación espontánea que se da cuando un trabajador necesita ponerse en contacto con otro sin que exista un canal formal establecido por las empresas.

• Elementos de la comunicación

La comunicación es un proceso dinámico en el cual interviene los siguientes elementos:

- **La fuente:** es la persona que inicia el proceso de comunicación con el deseo de transmitir información.
- **El código:** es el conjunto de signos con significado habitual que utiliza el emisor y el receptor.
- **El canal:** es el conducto por medio del cual se envían y se reciben los mensajes.
- **El receptor:** es la persona o grupos que recibe el mensaje a través del emisor.
- **La retroalimentación:** es la respuesta del receptor hacia el emisor, lo que permite saber si el mensaje fue interpretado como se desea transmitir.

Comunicación administrativa

Es el proceso de doble vía por medio del cual, las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto con ella intercambian información.

La comunicación interna

Es la que se produce entre los miembros de una organización la cual puede ser: formal e informal, la primera se hace referencia al intercambio de información establecido entre personas a razón de relacionarse entre puestos de trabajo y

actividades asignadas, mientras que la comunicación informal se da fuera del entorno laboral previamente establecido.

1.3 Clima organizacional

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

La motivación de los colaboradores se refleja en el clima de la organización, las personas viven adaptándose continuamente a diversas situaciones que les rodean para satisfacer sus necesidades no sólo primarias sino de orden superior y así mantener el equilibrio emocional, el no satisfacerlas provoca problemas de adaptación. El ambiente entre los miembros se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando estas se encuentran en extremo motivadas, el clima organizacional mejora considerablemente y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por cambios en la actitud, interés, colaboración irrestricta, entre otros. Caso contrario, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima suele desgastarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, entre otros, y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización como ocurre con huelgas, paros y protestas similares.

El clima organizacional es la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los colaboradores en toda organización, e influye poderosamente en su comportamiento.

El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Hace referencia a los aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así mismo, es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades.

1.3.1 Factores que afectan el clima laboral

Existen varios elementos o factores que afectan el clima laboral tanto en forma positiva como negativa, entre los cuales están: el trabajo en equipo, motivación, ambiente laboral, comunicación, capacitación, conocimiento del trabajo y liderazgo.

1.3.1.1 Trabajo en equipo

Una de las condiciones de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva, es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en conjunto, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas. Las empresas que fomentan el trabajo en equipo entre los trabajadores en un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos, obteniendo efectividad en las tareas realizadas por los trabajadores en sus relaciones sociales.

1.3.1.2 Ambiente laboral

Cuando se habla del ambiente laboral se debe de tener un concepto equilibrado, dinámico y sin ningún tipo de alteración; esto es en relación con el espacio, ergonomía de los instrumentos, iluminación y el aspecto de socialización entre cada uno de los colaboradores; el ambiente que rodea el trabajo es uno de los aspectos básicos que influyen sobre el rendimiento.

1.3.1.3 Conocimiento del trabajo

El conocimiento como tal es producto de la información, las habilidades y la experiencia, que permite producir respuestas lo más adecuadas posibles a las situaciones que se presentan, o bien que es capaz de provocarlas. El conocimiento en el trabajo es saber y saber hacer. Administrarlo implica planificar y controlar, conlleva a la adquisición, mantenimiento, medición y puesta en disponibilidad de los recursos, no solo implica tener las habilidades y aptitudes para realizar tareas, sino conocer las normas políticas y procedimientos que rigen la organización, así como los objetivos de la misma.

1.4 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un estado emocional de sentimientos o respuestas afectivas, es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo cuando a consecuencia del mismo experimenta efectos de bienestar, placer o felicidad. Es la actitud o conjunto de actitudes que desarrolla la persona hacia su situación de trabajo.

El concepto de satisfacción labora también se puede abordar desde dos perspectivas distintas: la unidimensional y la multidimensional. La primera está centrada en la actitud de la persona hacia el trabajo en general, la segunda considera que la satisfacción deriva de un conjunto de factores relacionados con el trabajo y que es posible medir la satisfacción del personal con cada uno de ellos.

El termino motivación y satisfacción laboral no representan lo mismo, la primera implica un impulso hacia un resultado mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado, ya que es lo que lleva a realizar la acción.

1.5 Insatisfacción laboral

Constituye un motivo intenso por satisfacer plenamente, cuando el personal ve mermada sus necesidades de expandir conocimientos, o sus deseos profesionales le ocasiona insatisfacción, por tal motivo es una respuesta negativa del colaborador hacia su propio trabajo y corresponde a los niveles estratégicos ejercer una influencia efectiva para fomentar su interacción laboral, participación dinámica en el proceso laboral y la aplicación de una comunicación asertiva para unificar esfuerzos laborales propiciando un efectivo ambiente laboral que les permite adoptar los satisfactores necesarios para su óptimo crecimiento personal y profesionalmente.

1.6 Teoría sobre satisfacción laboral

Este modelo señala que la satisfacción laboral sólo puede ser generada por los factores intrínsecos, mientras que la insatisfacción sería concebida por los factores extrínsecos, a continuación la teoría bifactorial de Herzberg:

Teoría bifactorial

En esta teoría las personas tienen dos factores intrínsecamente relacionados, factores higiénicos llamados también de insatisfacción, estos dependen de una serie de condiciones que rodean a la persona en el trabajo, los factores motivacionales hacen referencia al perfil del puesto y a toda actividad relacionada con él. Por lo tanto, aunque es posible pensar que la satisfacción y la insatisfacción son dos extremos de un solo continuo, están determinadas por diferentes factores.

La teoría de los factores comprueba la relación existente entre la satisfacción y el desempeño. Según esta teoría, las personas tienen dos tipos de necesidades. Herzberg denominó a las primeras necesidades de higiene, las cuales son influidas por las condiciones físicas y psicológicas en las que trabajan las personas. Asimismo, llamó a las segundas necesidades de motivación y las

describió muy parecidas a las necesidades de orden elevado de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. Este autor aseguraba que estos dos tipos de necesidades eran satisfechas por diferentes tipos de resultados o recompensas.

Factores higiénicos (o insatisfactores)

Estos se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos sólo son satisfactores, no motivadores, tienen una limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico (higiénico) e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Es decir, en alta cantidad y calidad, evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera valiosa y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, llamados factores de insatisfacción. Los cuales comprenden:

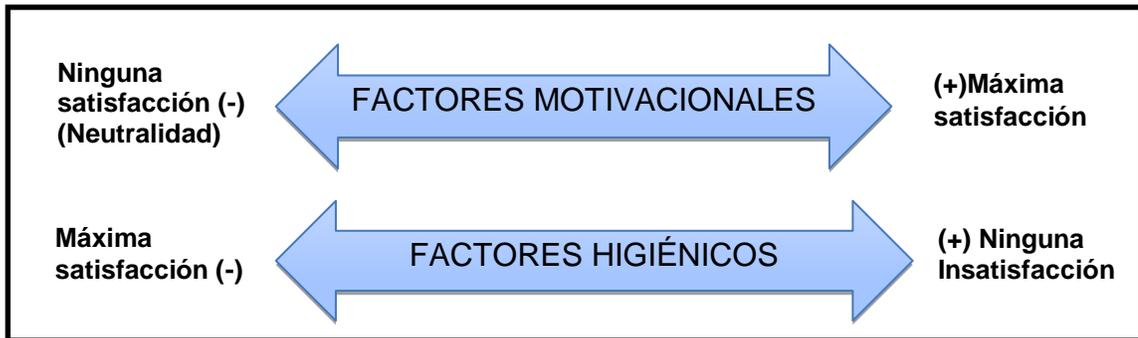
- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.
- Estatus.

Factores motivacionales (o satisfactores)

Se refiere a los factores de contenido del trabajo, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; son definitivos como los verdaderos motivadores, ya que producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción, por eso se les denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto.
- Reconocimiento.
- Avance en la carrera.

Figura 2
Teoría de los factores: de satisfacción e insatisfacción como dos continuos separados



Fuente: Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Año 2004. (1:243)

En lugar de contemplar la satisfacción laboral como un continuo que va desde la total insatisfacción hasta la total satisfacción, se deben entender como dos continuos separados. La presencia de los factores higiénicos no producen satisfacción en sí misma, así como los factores de motivación no son los responsables de la insatisfacción, es decir lo opuesto a la satisfacción, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción como lo muestra la figura dos, de la misma manera lo contrario de insatisfacción no es la satisfacción sino la ausencia de insatisfacción.

La implicación práctica de este modelo es muy clara. Para incrementar la satisfacción no es necesario mejorar los factores higiénicos, sino por el contrario mejorar el contenido significativo de los puestos de trabajo y de las tareas, es decir incrementar la motivación del empleado aumentando la responsabilidad sobre su propio trabajo, permitiéndole nuevos desafíos a superar. En definitiva se trata del enriquecimiento de los puestos a través del rediseño de las características del trabajo y de su contenido para obtener las necesidades de orden superior.

En la práctica todos aquellos factores motivacionales han sido olvidados y desaparecidos por las empresas en los intentos de elevar el desempeño y la satisfacción en el trabajo, esta teoría no deja de tener relación con la teoría de Maslow, ya que presentan un punto de concordancia que permiten una composición más amplia y rica en lo que respecta a la motivación del comportamiento del ser humano. No obstante existen diferencias importantes entre ambas teorías.

1.6.1 Satisfacción en el cargo

Es una función del contenido del trabajo o de toda actividad retadora y estimulante que pueda proporcionar el cargo desempeñado del empleado, es decir del contexto general que le rodea en su puesto.

1.6.2 Enriquecimiento del cargo

Consiste en la sustitución de tareas simples y elementales por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones desafiantes y de satisfacción laboral para que el empleado continúe con crecimiento personal.

A través de la teoría de Herzberg, se llega a conocer las necesidades que tienen los empleados y como influir en su motivación ya sea intrínseca o extrínseca, en tal sentido la aplicación de esta teoría tiene como finalidad llevar a la organización al desarrollo y al progreso. La mejora en las condiciones de la empresa convierte a esta teoría un factor muy importante.

1.6.3 Enfoque hacia el gerente

El gerente es el individuo que tiene como tarea primordial dirigir y controlar todas aquellas actividades que se llevan a cabo en la empresa. Su objetivo es maximizar la eficiencia utilitaria por medio de todos los recursos que están a su disposición. La aplicación de esta teoría, mejora la relación con los empleados obteniendo así una mayor comparación en el cumplimiento de las tareas

cotidianas. Por otra parte, debido al bienestar de los empleados, las tareas asignadas se cumplen en un menor intervalo de tiempo, en consecuencia esto fomenta el desarrollo económico de la empresa.

1.6.4 Causas de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral no solo depende de los niveles salariales sino del significado que el colaborador le dé a sus labores diarias. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de un individuo o bien todo lo contrario.

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores entre estos: congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad en el desempeño del trabajo, entre otros. Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfecho estará el colaborador, desde otro punto de vista unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo.

1.6.5 Consecuencias de la satisfacción laboral

La satisfacción en el trabajo tiene una gran variedad de consecuencias para el individuo, afectando las actitudes ante la vida, ante la familia y ante sí mismo, la salud física y la expectativa de vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental del trabajador y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación de personal, también bajo ciertas condiciones puede afectar otros comportamientos en la organización.

Una de las consecuencias más importantes en la satisfacción laboral es el ausentismo, existen factores de riesgo en las organizaciones que causan insatisfacción laboral entre los cuales están:

- Resistencia al cambio.
- Falta de creatividad.
- Abandono.
- Accidentalidad.
- Baja productividad.
- Dificultad para trabajar en equipo.

1.6.6 Satisfacción como un estado emocional

Existen otras teorías del pensamiento sobre el significado de la satisfacción como un estado emocional, a continuación se presentan las siguientes:

- Para Smith, Kendal y Hullin la satisfacción son sentimientos o respuestas afectivas a aspectos específicos de la situación laboral.
- Encontramos a Price y Muller quienes desde su punto de vista es la orientación afectiva positiva para el empleo.
- Lucke la plantea como el estado emocional positivo que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias en el trabajo por parte del empleado.
- Muchinsky habla de la satisfacción como una respuesta emocional o afectiva con relación al trabajo.
- Finalmente Newstron y Davis la presentan como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables resultantes de la forma como los empleados consideran su trabajo.

1.6.7 Generalidades de la satisfacción laboral

Existen componentes a considerar cuando de satisfacción laboral se habla, entre los cuales es importante hacer referencia:

¿Sentimiento o pensamiento? La satisfacción laboral definida como actitud está integrada tanto por razonamientos como por sentimientos respecto a la actividad laboral.

¿Estado o rasgo? la satisfacción laboral como un rasgo del individuo, asociado al neuroticismo (afectividad negativa) y a la extraversión (afectividad positiva). Esta corriente ha impulsado investigaciones que buscan un origen genético de la satisfacción laboral.

¿Absoluta o relativa? La idea general de que la satisfacción es un concepto relativo, que expresa juicios evaluadores que son dependientes de alguna referencia.

¿Global o multidimensional? “La satisfacción laboral, como cualquier actitud, es un concepto unidimensional en el sentido en que varía desde muy positivo a muy negativo. Esta visión implica que la satisfacción laboral es un concepto unitario y que los sujetos pueden ser caracterizados por alguna clase de actitud vagamente definida hacia su situación laboral global”. (4:32)

Tomando en consideración la apreciación, los estudios sobre satisfacción laboral a menudo consideran que su nivel es función de la serie de satisfacciones e insatisfacciones específicas que experimenta el empleado con respecto a las distintas dimensiones o facetas del trabajo: el sueldo, el supervisor o jefe, la naturaleza de las tareas desempeñadas, los compañeros o grupo del empleado y las condiciones de trabajo inmediatas.

¿Sólo dinero o algo más? Sin duda alguna, desde la perspectiva de la teoría económica convencional, el salario es la variable estrella, tanto para la descripción de la actividad laboral como para la explicación y predicción de los comportamientos que en ella se manifiestan. El dinero sólo proporciona utilidad de forma indirecta, en la medida que concede poder de compra de otros bienes y servicios, que sí la proporcionan. El dinero además, de la compensación económica tiene una importancia crítica, porque es vista como la variable que iguala o “compensa” las diferencias entre empleos, en relación con otros aspectos del trabajo.

¿Sólo el trabajo o algo más? El punto de vista que presenta el mercado, según el cual la satisfacción está fuertemente influida por las circunstancias salariales, oportunidades de empleo, que proporcionan el mercado laboral en general, dichas oportunidades son relevantes para todas las facetas de satisfacción laboral, no solo para la promoción y el avance en la carrera.

1.7 Diagnóstico de satisfacción laboral

Es el estudio sistemático, integral y periódico sobre dos tipos diferentes de factores que contemplan las condiciones que rodean a la persona en su trabajo y de contenido del mismo, higiénicos y de motivación respectivamente; con la finalidad de establecer si son o no satisfechos, luego de analizar los resultados se presentan las propuestas de solución factibles que implique un ambiente laboral adecuado para el desempeño de los colaboradores.

1.8 Programa de satisfacción laboral

Es un plan en donde se constituye la secuencia de acciones que habrán de ejecutarse con el fin de satisfacer las necesidades de los colaboradores, y que ellos puedan desempeñar y desarrollar de forma eficiente y eficaz las atribuciones asignadas, favoreciendo los procesos de la organización.

1.8.1 Generalidades del programa de satisfacción laboral

Antes de presentar el programa de satisfacción laboral es importante tener en cuentas las siguientes definiciones:

- **Alcance:** es el marca la pauta para la toma de decisiones futuras y realización de actividades a nivel operativo.
- **Gestión:** hace referencia de la acción de administrar o gestionar algo, es decir, llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de ciertas tareas.
- **Recursos:** son todos aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a las organizaciones.
- **Subprogramas:** son planes al igual que los programas, dependen en gran medida del enfoque u orientación que determinen los programas.
- **Fases:** son estados sucesivos de un proceso sistemático que cambian o se desarrollan.

Fase I sensibilización y concientización

Para la ejecución del programa de satisfacción laboral, el primer paso a seguir es la sensibilización de vicepresidencias, gerentes y jefes de área, puesto que son estos los que se interrelacionan con los colaboradores; la importancia del programa de satisfacción laboral, radica en elevar los niveles de satisfacción en los puestos de trabajo.

La fase I, está integrada por cuatro subprogramas, el criterio de elaboración para estos fue tomado de los resultados obtenidos en la investigación de campo, sobre los índices con mayor porcentaje de insatisfacción (ver cuadro 2) los subprogramas son los siguientes:

- subprograma recompensas y reconocimientos.
- Subprograma retención de personas.
- Subprograma formulación y evaluación de objetivos.
- Subprograma desarrollo de personas.

Los subprogramas anteriores hacen referencia a los índices “salario y remuneración, estabilidad en el cargo, formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos, progreso profesional, respectivamente.

Fase II evaluación de clima organizacional

Esta fase se da a través de una encuesta de satisfacción laboral, la cual busca evaluar los factores higiénicos (condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la organización y la administración, relaciones con el superior y gerente, salarios y remuneración, estabilidad en el cargo, relaciones con los compañeros de trabajo, beneficios y servicios sociales), motivacionales (responsabilidad en el puesto de trabajo, desafío personal, formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos, reconocimiento del cargo, progreso profesional, trabajo en sí (naturaleza y contenido del trabajo).

Fase III fomentar ambiente de confianza mutua

Esta fase busca crear un ambiente de confianza mutua donde la comunicación se de en ambas vías, y cada gerente de área este consiente del rol que juega en la satisfacción del personal y cómo influye en el desempeño de los mismos.

Fase IV determinación de necesidades individuales

Para detectar las necesidades individuales, se hará a través de la observación directa, la cual estará a cargo del jefe inmediato, o bien puede utilizarse la herramienta de detección de necesidades propuesta en esta fase, es importante analizar cada área que conforma la empresa.

Fase V proporcionar motivadores que respondan a las necesidades

Para lograr esta fase, se propone otorgar los motivadores individuales encontrados en la fase cuatro de este programa de satisfacción laboral.

Por tal motivo es importante que los jefes de área, aprendan a conocer a sus colaboradores e identificar las necesidades individuales de cada uno, y así

proporcionarles el o los motivadores apropiados de acuerdo a nivel individual. Se tomará como punto de partida proponer los motivadores según el resultado obtenido en cada colaborador.

Fase VI retroalimentación de resultados

Como verificador de resultados se tomaran varios indicadores empresariales. En esta última fase se determinará el alcance que ha tenido el programa de satisfacción laboral, se tomará un tiempo prudente de un año luego de su implementación.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE SATISFACCIÓN LABORAL

Antes de proponer un programa de satisfacción laboral, se hace necesario realizar un diagnóstico de clima organizacional que permita conocer la situación actual de la empresa en cuanto a los factores (higiénicos-motivación) que Herzberg plantea en su teoría de los factores, su enfoque destaca todos aquellos factores motivacionales que han sido olvidados y desaparecidos por las empresas en el intento por elevar el desempeño y la satisfacción de los colaboradores.

2.1 Metodología de la investigación

Por consiguiente la investigación se realizó siguiendo el método científico en sus tres fases, indagatoria a través de los procesos de recolección de información directa al personal de la empresa, así como fuentes secundarias, (libros, textos, apuntes, entre otros. Fundamentado en el marco teórico.

En la fase demostrativa con los resultados adquiridos se compraban las variables expuestas en la hipótesis, confrontada con la realidad a través de un proceso de análisis, síntesis, abstracción, comparación y diferencia de elementos teóricos con los empíricos.

Por último la fase expositiva, se utilizarán los procesos de conceptualización y generalización que serán expuestos en las conclusiones y recomendaciones.

Se utilizó el método deductivo-inductivo, partiendo de lo general a lo específico, entre las técnicas utilizadas para la recolección de información se trabajó el censo a 51 colaboradores, otra de las técnicas fue la investigación bibliográfica la cual fundamenta el marco teórico descrito en el primer capítulo, la observación

directa se aplicó durante el proceso de encuestado, el instrumento utilizando fue la encuesta como recolector de información.

Elaboración de instrumentos (encuesta de clima organizacional)

La elaboración de la encuesta fue por medio de una boleta conteniendo 50 situaciones que permitirán analizar la situación actual del clima organizacional de satisfacción laboral de la empresa, con un enfoque en la teoría de los factores (higiene-motivación) de Frederick Herzberg.

La boleta de encuesta se compone de dos partes, con la primera busca conocer el perfil de los colaboradores, la segunda contempla las distintas preguntas que conforman cada uno de los factores de higiene y motivación; con la información obtenida se determinó el grado de satisfacción o insatisfacción de los colaboradores indistintamente a que departamento pertenezcan.

Las opciones de respuesta a cada situación en particular sobre la percepción del colaborador son:

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Captación de la información

Con el apoyo de la vicepresidencia de capital humano se logró encuestar a los 51 colaboradores a través de la boleta de encuesta digitalizada en google docs, la cual fue enviada por correo electrónico conteniendo un link que los direccionaba a la misma, el plazo de llenado fue de un máximo de tres días.

Tabulación de la información

Mediante el uso de la encuesta electrónica se logró de forma eficiente el vaciado de la información, obteniendo la base de datos en una hoja electrónica de Microsoft Office Excel, obtenida esta información se procede al análisis. La tabulación y presentación de la primera parte contenida en la boleta de encuesta se realizó únicamente la variable “departamento al que pertenece” para el cual se elaboró una graficas de pie.

La tabulación de la información relacionada con los factores intrínsecos y extrínsecos de satisfacción se realizó determinando la frecuencia de cada una de las cuatro opciones, luego cada frecuencia obtenida se multiplico por 100 y dividida entre el No. de boletas utilizadas (51), donde se obtuvo el porcentaje correspondiente a cada factor.

Criterios de análisis

Para efectos de estudio sobre satisfacción laboral, se tomó el total de los colaboradores de la empresa, divididos en tres departamentos siendo estos los siguientes: administrativo y financiero, operaciones y comercial, para el análisis de los datos obtenidos a través de la boleta de encuesta, se consideraron los factores higiénicos y de motivación de Herzberg.

Factores higiénicos

- Condiciones de trabajo y comodidad.
- Políticas de la organización y la administración.
- Relaciones con el superior y gerente.
- Salarios y remuneración.
- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con los compañeros de trabajo.
- Beneficios y servicios sociales.

Factores motivacionales

- Responsabilidad en el puesto de trabajo.
- Desafío personal.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Reconocimiento del cargo.
- Progreso profesional.
- Trabajo en sí (naturaleza y contenido del trabajo).

Con los porcentajes obtenidos se elaboraron gráficas de barras, el criterio de ponderación de las diferentes afirmaciones tienen un valor de entre 4 a 1 como se puede apreciar seguidamente:

- 4 = Totalmente de acuerdo (cuando la situación se percibe en su totalidad)
- 3 = De acuerdo (cuando la situación se percibe regularmente)
- 2 = En desacuerdo (cuando la situación no se percibe regularmente)
- 1 = Totalmente en desacuerdo (cuando la situación no se percibe en su totalidad)

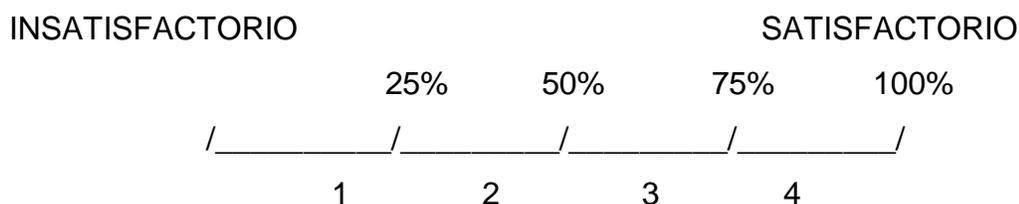
Donde la puntuación máxima que cada colaborador puede dar es de 4 puntos, (Totalmente de acuerdo) lo que representa un nivel muy satisfactorio, en otras palabras un 100%.

La puntuación inmediata inferior que cada colaborador puede dar es de 3 puntos (De acuerdo) evidenciando un nivel satisfactorio, es decir un 75%.

Para la siguiente escala la puntuación que cada colaborador puede dar es de 2 puntos (En desacuerdo) afirmando un nivel insatisfactorio, un 50% sería la expresión cuantitativa.

La última escala de la puntuación que cada colaborador puede dar es de 1 punto (Totalmente en desacuerdo) aseverando un nivel muy insatisfactorio, esta última calificación será un 25%.

Para determinar si el personal está satisfecho o no, se tomó por lo menos un 85% en la puntuación obtenida ya que el 100% debe ser el óptimo, menor a este valor se considera que el personal esta desmotivado o tiene un nivel de satisfacción baja, este porcentaje responde al siguiente esquema de satisfacción:



2.2 Generalidades de la empresa

Entre la información general de la empresa está el marco histórico y la filosofía empresarial la cual fue tomada literalmente de la página web, así también se presenta el organigrama actual de la misma proporcionado por la vicepresidencia de capital humano.

Marco histórico

La empresa fue creada para ser el único punto de contacto para las compañías que buscan alcanzar y monetizar rápidamente a más de medio billón de usuarios móviles a través de Latinoamérica.

Fue Fundada en América latina en 2002, actualmente su oficina central se encuentra en Guatemala, administra la red móvil de transacciones más grande de la región. Es la única empresa en Latinoamérica que provee el servicio de Gateway Móvil brindando soporte local en cada país, las relaciones y la tecnología de punta necesaria para simplificar, hablar y servir el mercado móvil

latinoamericano. Con una lista de clientes que incluye marcas globales reconocidas como Microsoft, Yahoo! , Samsung, Sony Ericsson y muchos otros, procesa mil millones de transacciones cada año, su extensa cobertura combinada con conocimientos técnicos locales los convierte en un socio valioso que da respaldo a sus marcas, productos y aplicaciones permitiéndole alcanzar su mercado meta en 14 países de América Latina.

Filosofía de la empresa

La filosofía actual de la empresa está compuesta por misión, visión y valores a continuación se describen:

Misión

Satisfacer las necesidades de clientes y socios Latinoamericanos proporcionando productos de alta calidad, tecnología, distribución y relaciones. Excederemos las expectativas de nuestros clientes y socios, a través de la innovación y un compromiso inquebrantable de servicio de una manera socialmente responsable.

Visión

Ser el socio preferido absoluto y el líder en ayudar a los comercializadores de marcas, operadores móviles y desarrolladores a tener éxito en el mercado de telefonía móvil de América Latina.

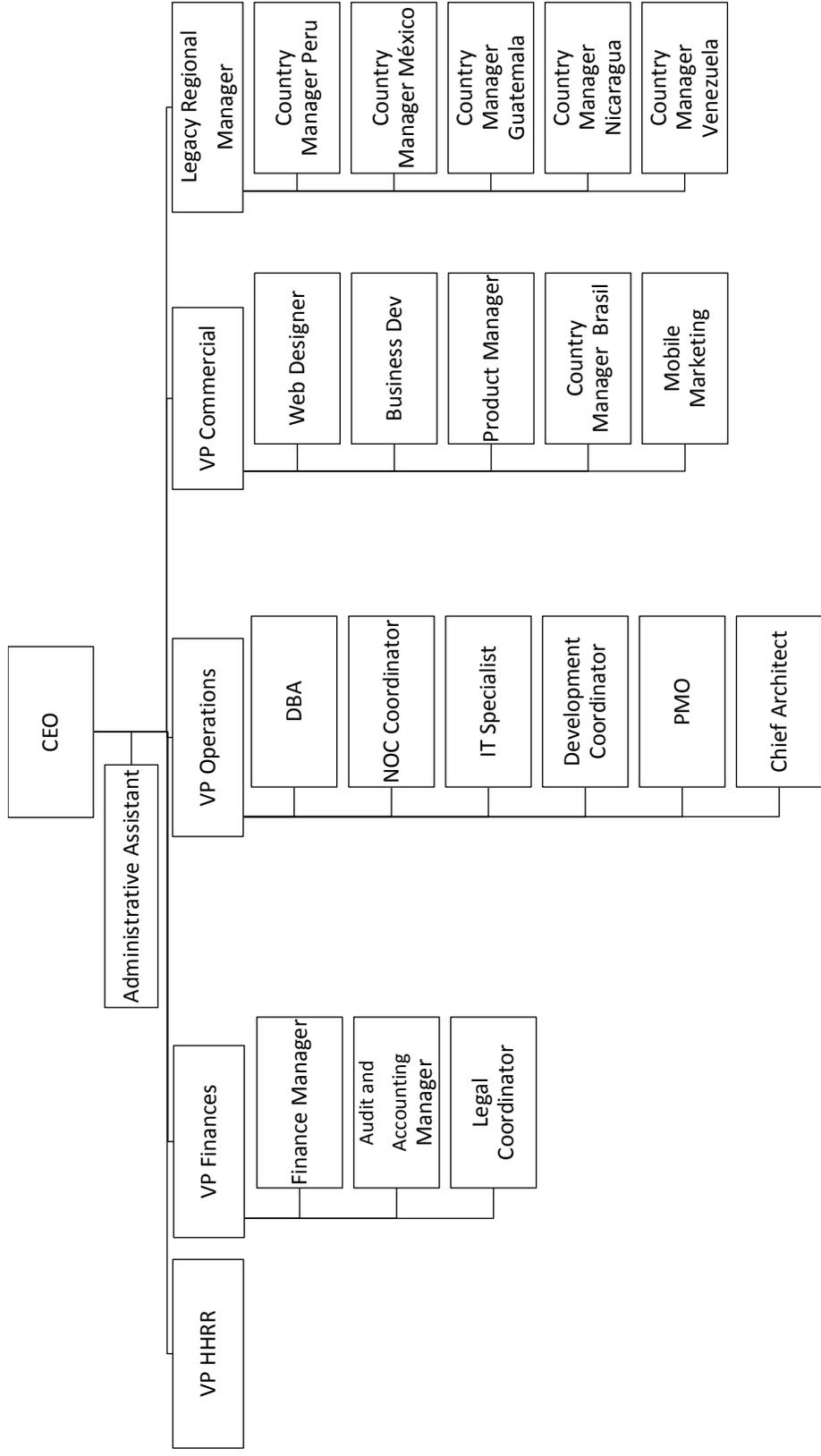
Valores

- Cumple con tus responsabilidades y se puntual en tus compromisos sin caer en excusas.
- Todas nuestras acciones deben ser SMART (específico, medible, alcanzable, relevante, tiempo definido).
- Se proactivo afrontando toda situación con soluciones concretas.
- Prepárate y toma las medidas necesarias para evitar la improvisación.
- Reconoce el éxito de los demás y celébralo. Se empático con tu compañero de trabajo.
- Comunícate de forma directa y fluida, siempre con respeto (evita el chisme). No hay sustituto para la verdad.
- Garantiza un mejor resultado, trabaja en equipo. Aprovecha las capacidades de la organización.
- Diviértete, rompe los esquemas.
- Dale prioridad a lo importante antes que a lo urgente.
- Dejemos siempre en alto el nombre de la organización.

2.3 Estructura organizacional actual

El marco en el que se desenvuelve la empresa está estructurado como se puede ver en el organigrama actual.

Figura 3
Organigrama general
Empresa de telecomunicaciones



Fuente: Investigación propia. Agosto 2013.

2.4 Actividad Económica

La actividad económica que en la cual está inmersa la empresa es en las telecomunicaciones en la prestación de servicios de valor agregado entre los que siguientes:

Billing Gateway: es equivalente a un POS en el punto de venta al por menor y es capaz de autorizar los pagos para negocios electrónicos, tiendas en línea, contenido descargable, etc. El “Billing Gateway” es parte del Gateway que está habilitado entre la empresa y los operadores móviles y tiene la capacidad de realizar débitos a la cuenta de un usuario móvil mediante una transacción de mensaje de texto o se puede realizar vía cobro directo previa autorización del suscriptor celular. La aplicación realiza una encriptación sensitiva de la información con el fin de garantizar la seguridad de los pagos que se realicen.

Súper Agregador: es una plataforma tecnológica (intermediaria) entre las operadoras móviles y los integradores móviles con la finalidad de:

- Controlar y limitar las actividades permitidas por la operadora a los integradores con el objetivo de evitar fraudes en las transacciones móviles de SMS.
- Disminuir los reclamos de los clientes (usuarios móviles) de las operadoras por este tipo de fraudes.
- Crear un sistema de reglas claras para todos los involucrados en el proceso: operadoras móviles, suscriptores móviles, integradores móviles y entes gubernamentales (que regulan el mercado móvil).
- La plataforma es aplicable para servicios de pre-pago y post-pago, tanto para los productos de marca blanca, mensajería standard y Premium.

Las suscripciones móviles: son el modelo más atractivo del negocio para los operadores en América Latina; sin embargo, la desventaja es la alta tasa de incobrabilidad de usuarios prepago en la región.

2.5 Satisfacción laboral por departamento

Para poder determinar los agentes en la percepción de la satisfacción o la insatisfacción laboral, objetivo general de esta investigación, se tomó cada uno de los factores higiénicos y motivacionales que Herzberg planteo en la teoría bifactorial, los tres departamentos que forman este análisis son: comercial, administrativo financiero y operaciones.

Cuadro 1
Satisfacción laboral por departamento

Factor	No.	Índice	Comercial		Administrativo Financiero		Operaciones		Total
			Insatisfactorio	Satisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	
Higiénicos	1	Condiciones de trabajo y comodidad	1	8	2	9	5	26	51
	2	Políticas de la organización y la administración	2	7	1	10	9	22	51
	3	Relaciones con el superior y gerente	2	7	2	9	6	25	51
	4	Salarios y remuneración	4	5	6	5	17	14	51
	5	Estabilidad en el cargo	4	5	5	6	10	21	51
	6	Relaciones con los compañeros de trabajo	0	9	0	11	0	31	51
	7	Beneficios y servicios sociales	3	6	2	9	7	24	51
	Nivel de insatisfacción			25%	75%	23%	77%	25%	75%
Motivación	8	Responsabilidad en el puesto de trabajo	0	9	0	11	1	30	51
	9	Desafío personal	0	9	0	11	1	30	51
	10	Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos	2	7	5	6	10	21	51
	11	Reconocimiento del cargo	1	8	2	9	5	26	51
	12	Progreso profesional	2	7	5	6	14	17	51
	13	Trabajo en sí (naturaleza y contenido del trabajo)	1	8	2	9	6	25	51
	Nivel de satisfacción			11%	89%	21%	79%	20%	80%
Nivel de satisfacción e insatisfacción			18%	82%	22%	78%	22%	78%	

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

En el cuadro anterior se visualiza que el departamento comercial muestra un 25% de insatisfechos laboral y un 75% de satisfacción sobre los factores higiénicos, sin embargo los niveles óptimos para esta investigación es un 85%, se observa también que cada factor presenta al menos un colaborador insatisfecho en los departamentos, al analizarlos uno por uno se destaca que 4 de 9 del área comercial encuestados están inconformes con las condiciones que les rodea en el trabajo, entiéndase salario y remuneración y estabilidad en el cargo, estos dos factores son los que mayor incidencia presentan, influyendo negativamente en el desempeño porque no se genera un ambiente laboral apto para que los colaboradores puedan desarrollarse con efectividad en la ejecución de sus actividades diaria, minimizando la funcionabilidad organizacional y posibilidad de lograr los objetivos organizacionales, por lo anterior es importante que la empresa brinde las condiciones de trabajo necesarias a todos los integrantes de la organización sin importar al departamento al que pertenezcan, ya que el personal financiero administrativo y de operaciones presentan inconformidad hacia los mismos factores, adicionalmente los de motivación están evidenciando ausencia de satisfacción laboral por parte de los encuestados, entre los más afectados están: formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos y progreso profesional para los tres departamentos.

Los resultados muestran a colaboradores del área comercial más satisfechos laboralmente mientras que los otros dos departamentos están insatisfechos, es importante resaltar que el departamento con mayor número de colaboradores es el de operaciones con 31 miembros, seguido del área financiero administrativo con 11, por tanto siendo estas dos con mayor concentración de colaboradores es necesario proporcionar satisfactores que cubran las necesidades laborales para maximizar sus conocimientos, habilidades y destrezas que les permita un buen desempeño.

Los factores con mayor frecuencia de insatisfacción para los tres departamentos son: salario y remuneración y estabilidad en el cargo y los que presentan ninguna satisfacción son: formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos y progreso profesional, tal y como se menciona con anterioridad.

Cuadro 2
Tiempo de trabajar en la empresa

No.	Factor	Comercial	Administrativo Financiero	Operaciones	Totales
1	Menos de un año	6	6	13	25
2	De 1 a 2 años	0	3	15	18
3	De 2 años en adelante	3	2	3	8
Totales		9	11	31	51

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

En el cuadro se puede apreciar que 25 encuestados tienen menos de un año de trabajar, 18 entre uno y dos años, mientras que 8 de ellos tienen más de dos años de trabajo continuo, por lo antes expuesto, los colaboradores en su mayoría tienen poco tiempo de formar parte de la empresa objeto de estudio, lo cual influye en el grado de satisfacción o insatisfacción de los mismos. Esto es debido a que la empresa ha trasladado sus operaciones de un país a otro, un punto a considerar para este análisis es el alto índice de rotación de personal que posee la empresa porque afecta la estabilidad laboral, dicho índice es de 42.86 este valor es a consecuencia de factores intrínsecos y extrínsecos que no están siendo bien administrados, para lograr un ambiente de trabajo favorable la empresa debe garantizar la estabilidad en el cargo. El departamento con mayor cantidad de empleados de recién ingreso son de operaciones sin embargo los otros departamentos aun sin tener un número significativo representan un 60% del total de colaboradores del área comercial y administrativa financiera. A

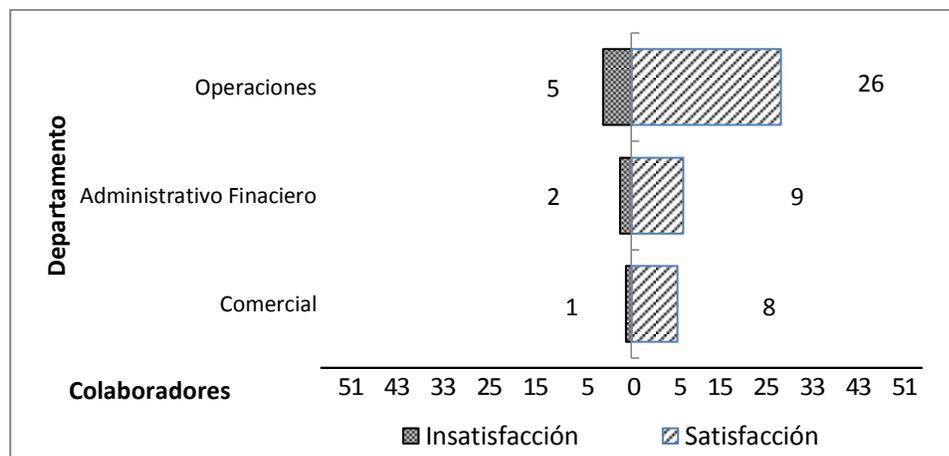
continuación se muestran las gráficas de cada uno de los factores higiénicos y motivacionales, así como su respectivo análisis:

2.6 Factores higiénicos

Los factores higiénicos o insatisfactores se refieren a las condiciones que rodean a las personas en su trabajo, en alta cantidad y calidad, evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera valiosa y duradera, pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción.

Las condiciones de trabajo y comodidad: hace referencia a las jornadas justas de trabajo, tiempos, limpieza, higiene y salubridad, aspectos locativos (iluminación, ruido, temperatura, humedad, ventilación) elementos de trabajo (equipo de trabajo, papelería, uniformes, insumos.

Gráfica 1
Condiciones de trabajo y comodidad



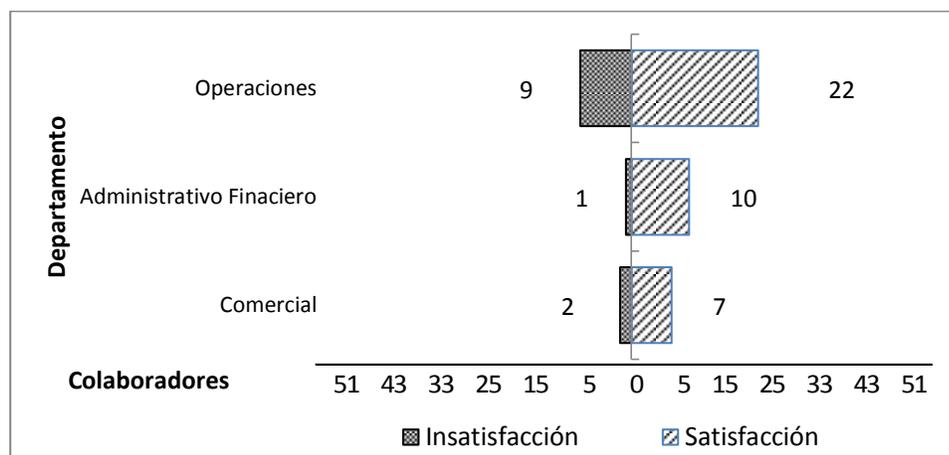
Fuente: Elaboración propia. Año 2013

En la gráfica 1 se visualiza la percepción que los colaboradores tienen en cuanto a las condiciones de trabajo y comodidad, del total encuestado 43 de ellos

manifestaron estar satisfecho, el resto expresa estar insatisfecho, sin embargo es importante mencionar que según los niveles de satisfacción definidos en la presente investigación (85%), los colaboradores expresan un 86% de satisfacción, la empresa debe dirigir esfuerzos para mantener y mejorar los niveles de satisfacción a fin de reducir el número de trabajadores que no están cómodos en sus puestos de trabajo siendo estos 8, de los cuales en su mayoría pertenecen al departamento operaciones sin embargo este es el que más grande de la organización.

Políticas de la organización y la administración: las políticas son lineamientos que sirven a la organización de guía para la toma de decisiones, estas deben ser flexibles y definidas de acuerdo a los objetivos de la organización.

Gráfica 2
Políticas de la organización y la administración



Fuente: Elaboración propia. Año 2013

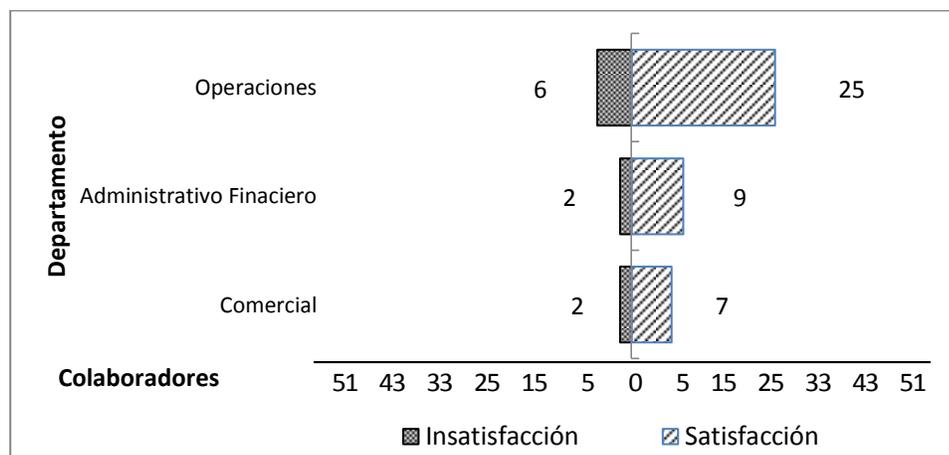
Con los resultados obtenidos fue posible conocer como los colaboradores perciben las políticas y la administración de la empresa. 39 colaboradores expresan que las políticas de la empresa son flexibles, según se muestra en la gráfica 2 el resultado es cercano al nivel satisfactorio para esta investigación

(85%), no obstante, no hay que descuidar a los 12 restantes, quienes calificaron estar en desacuerdo con las políticas y la administración de la misma. Del total insatisfecho 9 son del departamento de operaciones lo que deja en evidencia que estos son los más afectados. Es cabe destacar la importancia de contar con líneas de mando y relaciones claramente establecida entre los departamentos; estas no deben de ser tan rígidas para no obstruir el desempeño de los colaboradores.

Las personas necesitan contar con un ambiente de trabajo en el que las políticas y la administración no obstaculicen su desempeño, aunque este factor no es un motivante en sí, constituyen un factor de higiene, y si este, es muy rígido puede afectar el desempeño de los colaboradores.

Relación con el supervisor y gerente: hace referencia al abuso de autoridad, comunicación entre subordinado y jefe, atención adecuada; estilo administrativo de la gerencia; al no haber una buena relación con los supervisores y la gerencia, se ve afectada la satisfacción en el trabajo.

Gráfica 3
Relaciones con el superior y gerencia



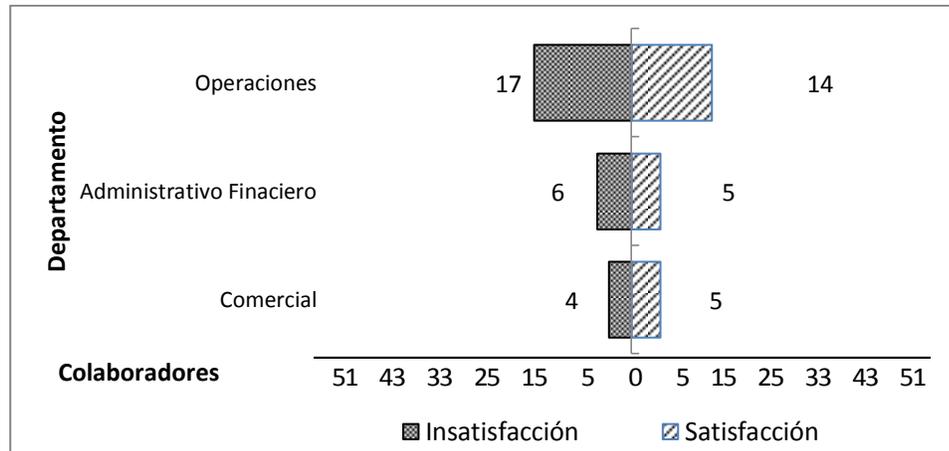
Fuente: Elaboración propia. Año 2013

Al analizar la gráfica 3, se muestra la percepción que los colaboradores tienen sobre la relación con el superior y la gerencia, del departamento de operaciones 6 de ellos indica estar insatisfecho, mientras que los otros departamentos comercial y administrativo financiero el número de inconformes se reduce a 2 respectivamente, considerando que el estilo liderazgo influye en manera positiva, propiciando un ambiente de trabajo favorable en el desarrollo de sus actividades, siempre que sea bien ejecutado, es importante que todos los colaboradores de la organización tengan una buena relación con sus supervisores y con la gerencia es por eso que no se puede dejar pasar por alto el número de inconformes, sino por el contrario debe establecerse una relación armoniosa, este factor de higiene puede provocar insatisfacción, afectando así el desempeño laboral.

En términos porcentuales un 20% de los encuestados afirman no estar satisfechos esto se debe, al abuso de autoridad y falta de comunicación, de tal manera es importante promover la comunicación de doble vía, afín de reducir los niveles de insatisfacción.

Salario y remuneración: mediante la dimensión de recompensa, se ha determinado la percepción que tienen los colaboradores en relación a la remuneración que reciben por el trabajo que realizan, y como perciben si el salario va de acuerdo a su nivel de preparación.

Gráfica 4
Salarios y remuneración



Fuente: Elaboración propia. Año 2013

Como se muestra en la presente gráfica, 24 de los encuestados asevera estar de acuerdo, en relación al salario que reciben por el desarrollo de su trabajo, 27 indicó que el salario que reciben no está en proporcionalidad al trabajo que desempeñan, la empresa no está pagando todos los cargos generados por concepto de horas extras, por lo que contestaron estar insatisfechos, esto repercute considerablemente en el desempeño de los colaboradores, porque no se sienten motivados para lograr los objetivos institucionales.

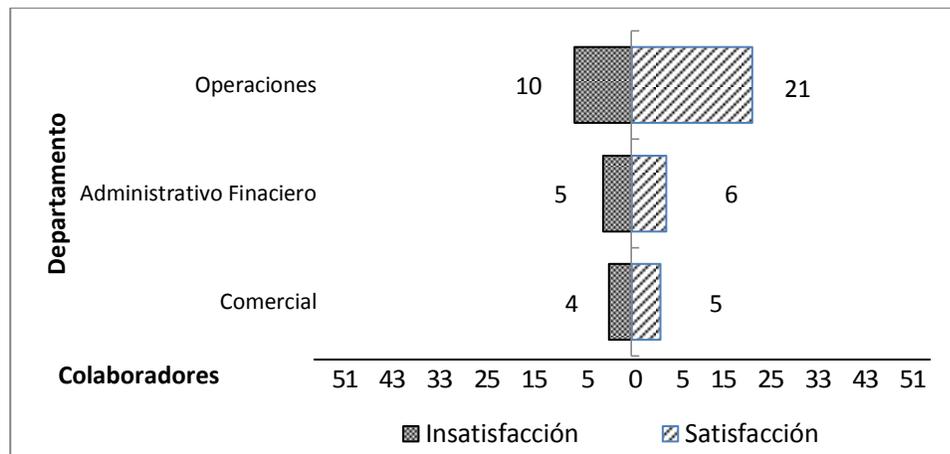
Existe un número considerable de trabajadores que les están afectando los factores higiénicos los cuales no representan motivación como tal, pero que son esenciales para no afectar su desempeño, el departamento con más colaboradores insatisfechos es operaciones con 17 de 31, mientras las otras áreas se encuentran en proporcionalidad a este.

Se debe tomar en cuenta que los incentivos no siempre son necesariamente del tipo monetario, sin embargo cuando la situación actual se percibe como inconformidad en el salario, se debe considerar una política salarial justa y

equitativa que permita a los colaboradores alcanzar sus objetivos personales, así como proporcionales recompensas y reconocimientos.

Estabilidad en el cargo: este factor se enfoca en las aspiraciones que tiene el colaborador de permanecer en la empresa por un periodo largo de tiempo y sus intenciones actuales.

Gráfica 5
Estabilidad en el cargo



Fuente: Elaboración propia. Año 2013

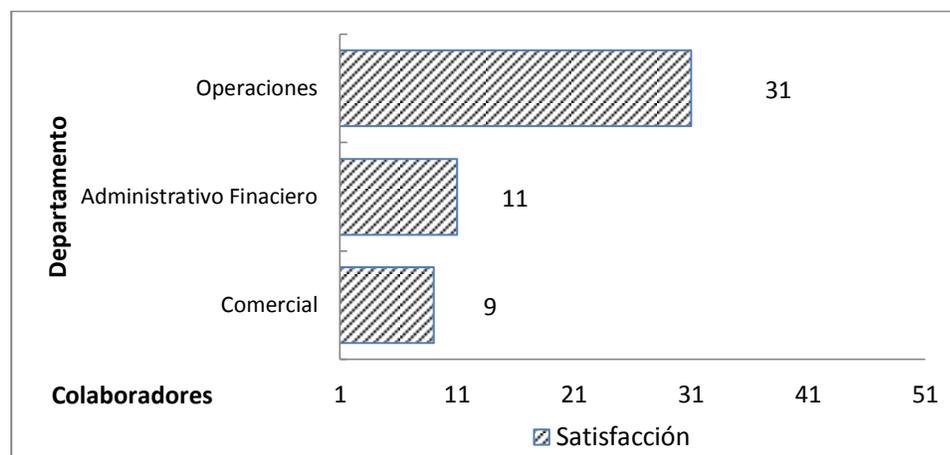
En esta gráfica 5, se observa que 32 colaboradores desean permanecer en la empresa, lo cual deja en evidencia que 19 de ellos no tiene definida su estabilidad, el área de operaciones es el que evidencia mayor concentración de colaboradores insatisfechos, sin embargo el departamento comercial y el administrativo financiero son los más insatisfechos por la número de empleados que los integran; esto repercute negativamente en la organización porque estos no se sienten identificados con la misma para poder desempeñar con éxito sus labores diarias que los lleve al cumplimiento de los objetivos de la empresa y así mismo puedan cumplir con sus propósitos personales; para contrarrestar esto la

empresa debe fomentar un ambiente de confianza mutua, respeto y consideración.

Es importante para la empresa fomentar la estabilidad, considerando que el 57% de los trabajadores tienen menos de un año de trabajo continuo y sólo un 11% ha trabajado por más de dos años, este tipo de factores no son motivantes en sí, pero al ser descuidados repercuten de manera significativa en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Relaciones con los compañeros de trabajo: en este aspecto fue posible determinar cómo se perciben las relaciones interpersonales que se dan en las distintas áreas de la empresa.

Gráfica 6
Relaciones con los compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia. Año 2013

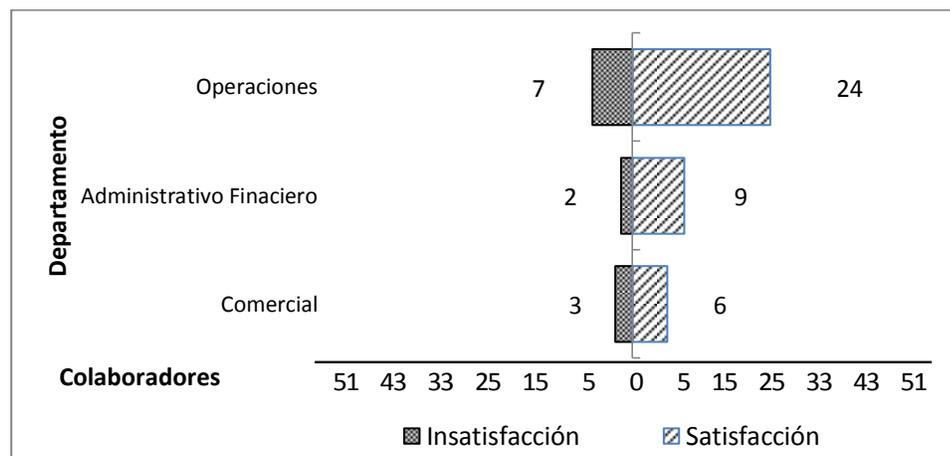
Cabe destacar los resultados de la gráfica 6, la cual muestra que se han establecido relaciones de amistad entre los compañeros, los 51 colaboradores encuestados en los tres departamentos perciben una buena relación, el entorno en el que se desenvuelven hace que se sientan parte del grupo; el compartir en

un ambiente de buenas relaciones interpersonales y con vínculos de unidad, es bastante satisfactorio para todos los colaboradores, de aquí el hecho que los factores de higiene influyen de forma positiva al no ser precarios.

Es importante identificar las causas que han orientado a los colaboradores a tener una buena relación, con el objeto de mantenerse en el punto más óptimo.

Beneficios y servicios sociales: hace énfasis sobre la forma en que los colaboradores perciben las actividades de bienestar social a su satisfacción, así como, el interés que presta la empresa a fechas importantes, actividades de integración, problemas interpersonales, asensos, entre otros. Propiciando condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales.

Gráfica 7
Beneficios y servicios sociales



Fuente: Elaboración propia. Año 2013

Con estos resultados se puede decir que 39 de los colaboradores tiene un estatus de vida satisfactorio, en consecuencia no todos los beneficios y servicios sociales que la empresa proporciona contribuyen a la satisfacción, del total

encuestado 12 de ellos expusieron estar en desacuerdo, por lo que deja claro que están insatisfechos, aunque el número es mínimo el departamento comercial es el más afectado con 3 de 9 insatisfechos lo que representa una brecha de 3 colaboradores.

Las actividades de bienestar social deben ir encaminadas a la satisfacción de todo el personal, con el fin de bajar los niveles de insatisfacción que puedan estar afectando el desempeño laboral, así como, las fechas importantes y las actividades de recreación son programadas y planificadas dentro de un horizonte de tiempo prudente, aunado a esto el apoyo en la resolución de problemas personales y familiares de los colaboradores mejora el estatus de los mismo.

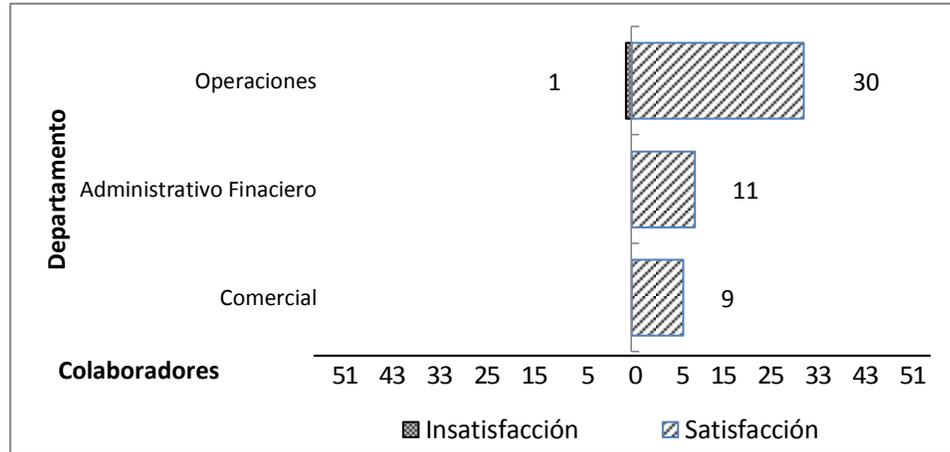
2.7 Factores motivacionales (o satisfactores)

Se refiere a los factores de contenido del trabajo, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; son definidos con los verdaderos motivadores a diferencia de los factores higiénicos estos si producen un efecto duradero de satisfacción pero si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción.

Responsabilidad en el puesto de trabajo: la responsabilidad que los colaboradores tienen respecto de su puesto de trabajo, se ha medido a través de este apartado, resaltando algunas características importantes

La autonomía que la empresa da al trabajador para la realización de las tareas, y el esfuerzo con que ejecuta las tareas.

Gráfica 8
Responsabilidad en el puesto de trabajo



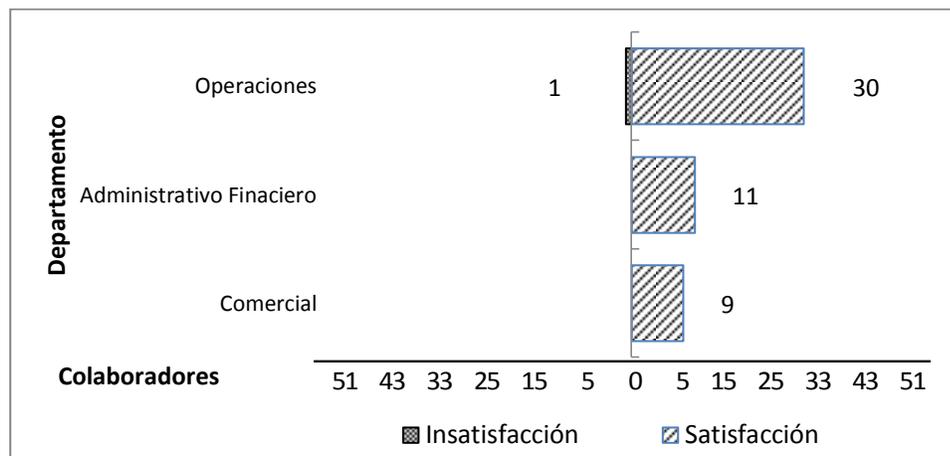
Fuente: Elaboración propia. Año 2013

De acuerdo a los resultados obtenidos fue posible conocer el grado de satisfacción que los colaboradores presentan en relación con la libertad para decidir cómo hacer su trabajo, según gráfica 8, de los colaboradores encuestados uno de ellos contestó estar insatisfecho del departamento de operaciones, mientras el 50 de ellos afirman estar satisfechos.

Cabe resaltar que la empresa brinda autonomía a los colaboradores para puedan realizar sus tareas, desde este punto de vista el desempeño laboral no se ve afectado, sino por el contrario propicia un ambiente motivador; al permitir a los mismos adquirir libertad para tomar decisiones, se enriquecen los puestos de trabajo y se les brinda plena autonomía, esto contribuye a su satisfacción en el trabajo, es decir sienten mayor atracción por las tareas que realizan y están motivados para orientar sus acciones basadas en algún objetivo específico.

Desafío personal: este factor se refiere, a la creatividad en el trabajo, la exigencia del mismo en cuanto a la atención y concentración, así como, las habilidades y conocimientos que utilizan en las diferentes operaciones.

Gráfica 9
Desafío personal



Fuente: Elaboración propia. Año 2013

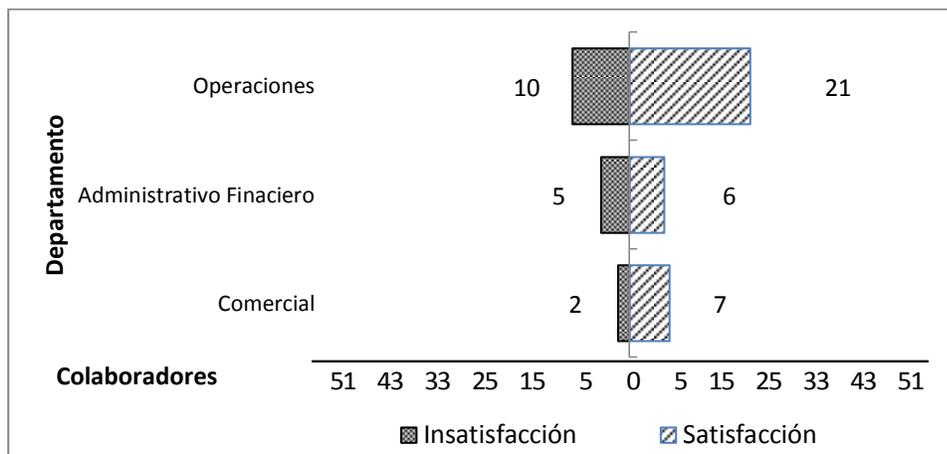
Este factor enfatiza en las habilidades, conocimientos y creatividad que su trabajo requiere, y si, sus funciones exigen permanentemente atención y concentración, así como la diversidad de cada puesto; por consiguiente la presente gráfica denota que 50 los encuestados están satisfecho, alcanzando la máxima puntuación de satisfacción para esta investigación (100%), el restante afirma estar insatisfecho lo que no representa un grado de insatisfacción significativo estando muy por debajo de la media.

Los colaboradores se sienten motivados para desempeñar sus actividades laborales ya que las mismas estimula la creatividad en ellos, las funciones atribuidas les exige permanente atención y concentración, a la vez que les permite utilizar gran número de competencias, esto comprueba que los factores de motivación si producen efectos duraderos de satisfacción en el trabajo.

Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos: este factor hace hincapié en las metas trazadas y las evaluaciones de desempeño desde el punto de vista del trabajador.

Gráfica 10

Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos



Fuente: Elaboración propia. Año 2013

Un factor a tomar en cuenta es: la formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos, ya que, examina las metas trazadas y las evaluaciones de desempeño desde el punto de vista del trabajador; como se muestra en la gráfica, 34 de los colaboradores expresan estar satisfechos, 17 de ellos indica estar insatisfecho, de los cuales 10 son del área de operaciones, sin embargo el departamento con más insatisfecho es el administrativo financiero ya que 5 de 9 expresan inconformidad con este factor, es importante destacar que las variables de medición a considerar son: la satisfacción con forma en la que están siendo evaluado, con las metas que traza la organización y la retroalimentación después de cada evaluación.

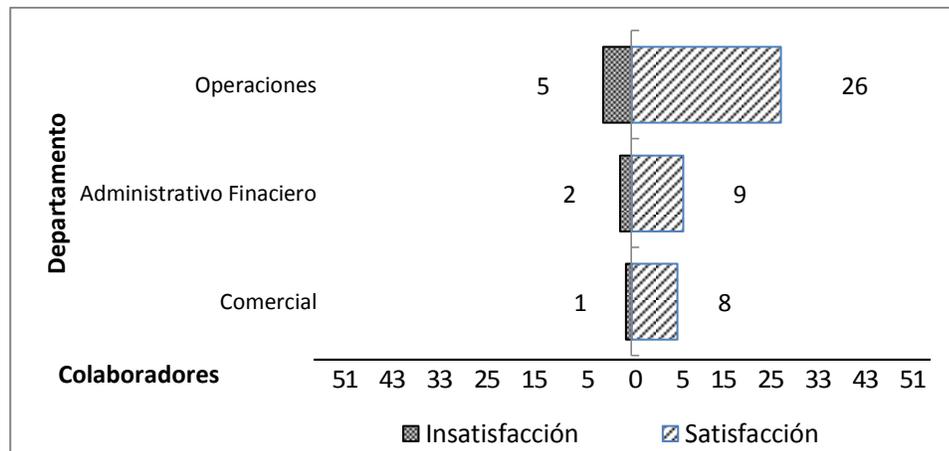
Por lo anterior la ausencia de satisfacción es por la falta de retroalimentación, al no ser informado sobre los resultados de las evaluaciones de desempeño

realizadas, lo que genera dudas sobre si está evaluado bien, es necesario que la empresa tome en consideración, proporcionar informar sobre los resultados que se obtienen después de cada evaluación, con el fin que cada colaborador sepa hacia donde tienen que ir encaminados sus esfuerzos y así reformar las áreas de su desempeño que los ameriten.

El personal que está satisfecho con las metas que traza la organización y su evaluación con estos, no es un número alentador para la compañía, puesto que los niveles de satisfacción no están entre 85% y 100% para ser considerado como satisfactorio, es trascendental que la empresa haga participes a los colaboradores de los triunfos corporativos, para que cada uno sienta como propia la victoria general de la empresa y así, dirija sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos plasmados; esto le permitirá aumentar la satisfacción laboral de hombres y mujeres para que puedan sentirse a gusto de formar parte de algo importante.

Reconocimiento del cargo: este factor hace énfasis en los reconocimientos que la empresa puede otorgar por el buen trabajo realizado, así también el grado e importancia que la empresa puede dar a los aportes del colaborador, sin dejar por un lado la importancia del cargo desempeñando, entre otros cabe mencionar la inducción del cargo y la reinducción del mismo.

Gráfica 11
Ampliación o reconocimiento del cargo



Fuente: Elaboración propia. Año 2013

Como se observa en la gráfica 11, se evidencia que la mayoría de los colaboradores consideran tener los reconocimientos por el buen desempeño de sus labores, así mismo sienten que su trabajo es retador e importante, por lo que 43 de ellos expresan estar satisfechos, sin embargo el resto de la población encuestada confirma su insatisfacción, los esfuerzos de la organización deben de ir encaminados a alcanzar la satisfacción total de todos los colaboradores.

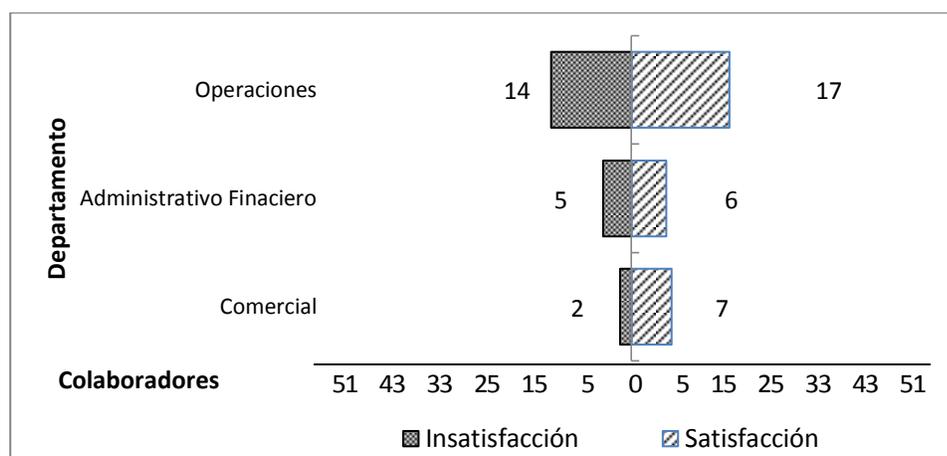
El reconocimiento es un factor motivacional el cual influye de manera positiva en los colaboradores, porque la falta de este motivador puede repercutir en la insatisfacción del personal, por tal razón, no debe ignorarse a los 8 colaboradores que se encuentra insatisfecho y sienten que no se les está proporcionando el reconocimiento por el buen desempeño del trabajo, el departamento de operaciones es el más afectado, para elevar la satisfacción es necesario otorgar los incentivos o motivantes cuando se han desempeñado bien las labores diarias ya que esto repercutirá de forma directa en el desempeño laboral, afectando así, los objetivos de la empresa, ya sea de forma positiva o negativa.

Por lo tanto es recomendable comunicarles frecuentemente a los colaboradores las cosas que realizan bien para que ellos se sientan respaldados y perciban que se reconoce su empeño y esfuerzo, al hacer esto de forma diaria el efecto será positivo, haciendo que los empleados se sientan miembros activos de una empresa que nota su esfuerzo y dedicación en su trabajo.

Progreso profesional: de acuerdo a los resultados obtenidos en el factor progreso profesional, se conoce las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa y cómo los colaboradores lo perciben en la misma.

En el proceso profesional se analiza como el personal se visualiza dentro de la empresa, o si se ve mejor en otra empresa, y como la empresa puede influir en el logro de los objetivos personales de cada individuo, a través del cumulo de conocimientos que el puesto de trabajo puede otorgarle, entiéndase oportunidades de capacitación y desarrollo.

Gráfica 12
Progreso profesional



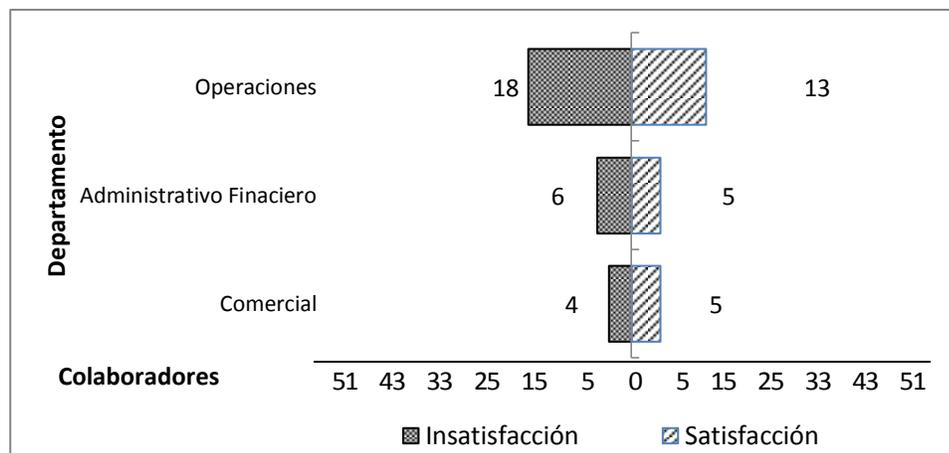
Fuente: Elaboración propia. Año 2013

Como se observa en la presente gráfica, 30 de los colaboradores encuestados considera tener oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa considerándola como medio para lograr los objetivos personales, mientras tanto 21 de ellos afirma que pueden estar mejor en otra empresa, de los cuales 14 pertenecen al departamento de operaciones y 5 al administrativo financiero siendo estos los dos departamentos más afectados, en base a esta afirmación se puede observar que este factor está insatisfecho lo que contribuye a que los colaboradores no se sientan motivados a alcanzar sus logros o superación personal; si el colaborador no percibe el trabajo que desempeña, como un medio que le permita realizarse como profesional, se vería afectado su desempeño en las actividades que realiza.

Es importante analizar una segunda gráfica que permita visualizar como ven ellos las oportunidades capacitación y desarrollo en la empresa donde se desenvuelven.

Gráfica 13

La empresa le brinda oportunidades de capacitación y desarrollo



Fuente: Elaboración propia. Año 2013

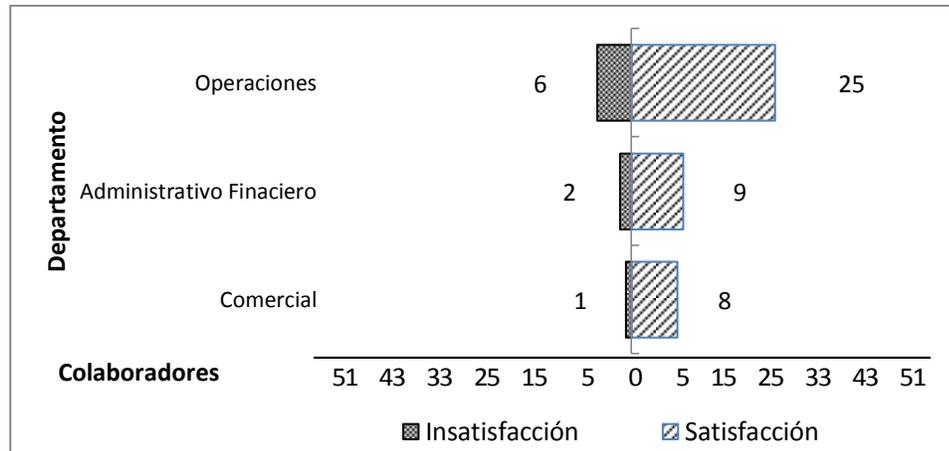
De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al tema de capacitación y desarrollo puede observarse que la mayoría de los colaboradores consideran que no se les está capacitando, como lo muestra la gráfica, la brecha existente entre la satisfacción y la insatisfacción es de 28 colaboradores, ya que ellos firman estar insatisfechos, los tres departamentos se encuentran proporcionalmente igual en el grado de insatisfacción, este es un aspecto que repercute considerablemente en el comportamiento del personal dentro de la empresa, porque al descuidar las capacitaciones como parte de su desarrollo profesional, los mismos no se sienten motivados a ser cada vez más competitivo y mejorar su desempeño, limitando con ello, que se pueda aprovechar el potencial que tienen si se les capacitase.

Un factor motivador es el interés en el trabajo mismo; sin embargo, cuando no hay un conocimiento pleno del objetivo del puesto o no se cuenta con las capacidades y habilidades necesarias para desempeñarse de la mejor manera en el puesto de trabajo, se genera frustración hacia los colaboradores, ya que no se sienten capaces de realizar una o varias funciones que le son asignadas, para contrarrestar esta incertidumbre es necesario capacitar al personal.

Trabajo en sí: se refiere al grado de satisfacción por el trabajo que realiza el colaborador, este se ve afectado por la información clara de las tareas a realizar, identificación con las tareas que lleva a cabo, sobre carga laboral, así como la apreciación del producto final como consecuencia del trabajo ejecutado.

Gráfica 14

Trabajo en sí (naturaleza y contenido del trabajo)



Fuente: Elaboración propia. Año 2013

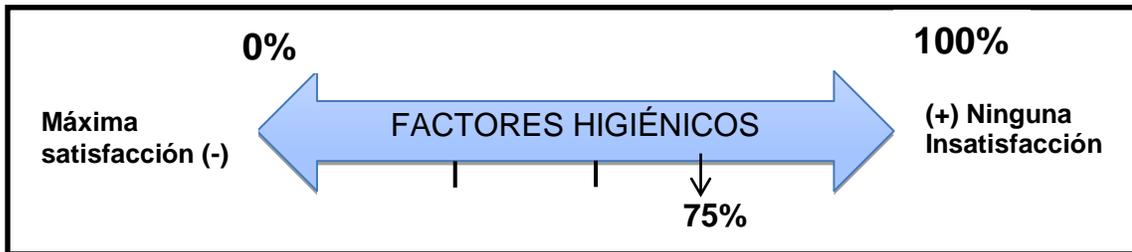
Se puede identificar fácilmente que la naturaleza y contenido del trabajo van en caminadas a la satisfacción del personal, el resultado de esto es que 42 de los encuestados afirma estar satisfecho, este es un aspecto muy importante, puesto que, contar con trabajadores poco motivados puede resultar perjudicial para la empresa, porque los colaboradores desmotivados no generan valor; sin embargo 9 de los consultados respondió estar insatisfechos, 6 de estos son del departamento de operaciones, este resultado se ve influenciado por la cantidad de tareas realizadas, estas lo cansan y estresan.

El estrés es uno de los factores que pueden causar poca satisfacción en el trabajo en sí, por tal razón la empresa es la encargada de proporcionar un ambiente agradable de trabajo, evitando la sobre carga laboral, ya que esta surge cuando las personas se ven obligadas a realizar, una serie de tareas o actividades que les exija un esfuerzo adicional.

2.8 Análisis y discusión de resultados

Las organizaciones se interesan por que su personal se sienta satisfecho con la labor que realiza ya que de esta manera podrá obtener resultados exitosos para alcanzar las metas propuestas y elevar el desempeño de sus colaboradores. En la teoría de los dos factores, Herzberg comprobó la relación entre satisfacción y desempeño, según esta teoría las personas tienen dos tipos de necesidades, denomino a las primeras necesidades de higiene las cuales se ven influenciadas por las condiciones físicas y psicológicas en las que trabajan las personas. Asimismo llamó a las segundas necesidades de motivación y las describe muy parecidas a las necesidades de orden elevado que Maslow plantea en la teoría de la jerarquía de las necesidades, estos dos tipos de necesidades son satisfechas por diferentes tipos de resultados y recompensas. De tal manera la empresa debe lograr la satisfacción laboral de los colaboradores, proporcionando un ambiente adecuado que permita el desarrollo de las actividades laborales, al optimizar los factores higiénicos la empresa está evitando la insatisfacción en el trabajo ya que su influencia en la conducta de los trabajadores no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Por otro lado si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción y si son precarios provocan la ausencia de satisfacción. Por consiguiente al estar los colaboradores de la empresa insatisfechos con el trabajo que realizan, se ve afectado el desempeño, de aquí la relación.

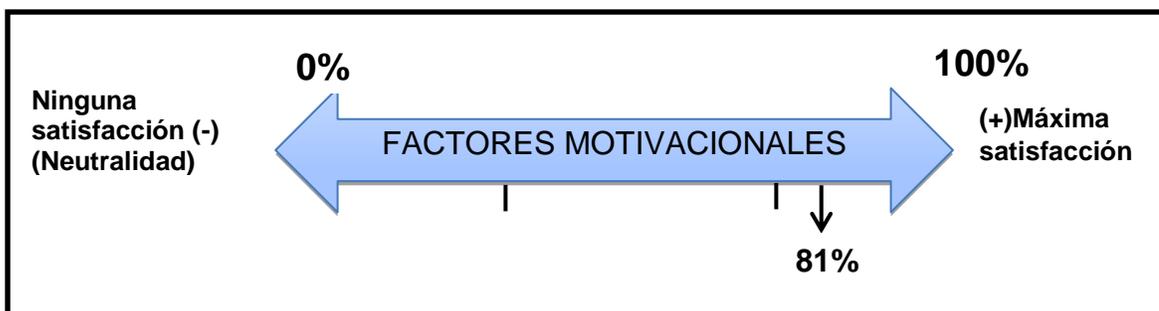
Figura 4
Nivel de insatisfacción



Fuente: Elaboración propia. Año 2013

Los factores higiénicos también llamados factores de insatisfacción, porque no influyen de manera directa en la satisfacción del personal, como se puede observar en las figuras 6 el nivel de insatisfacción en los colaboradores encuestados es de 25% siendo este un valor muy cercano a ninguna insatisfacción, las condiciones relacionadas a la empresa son favorables.

Figura 5
Nivel de satisfacción



Fuente: Elaboración propia. Año 2013

Los factores motivacionales de nominados así porque influyen de manera directa en la satisfacción, en cuanto al nivel de satisfacción de los colaboradores consultados este es de 81% lo que muestra su actitud positiva hacia sus puestos de trabajo.

Cuadro 3

Comparación entre los índices de insatisfacción y satisfacción laboral

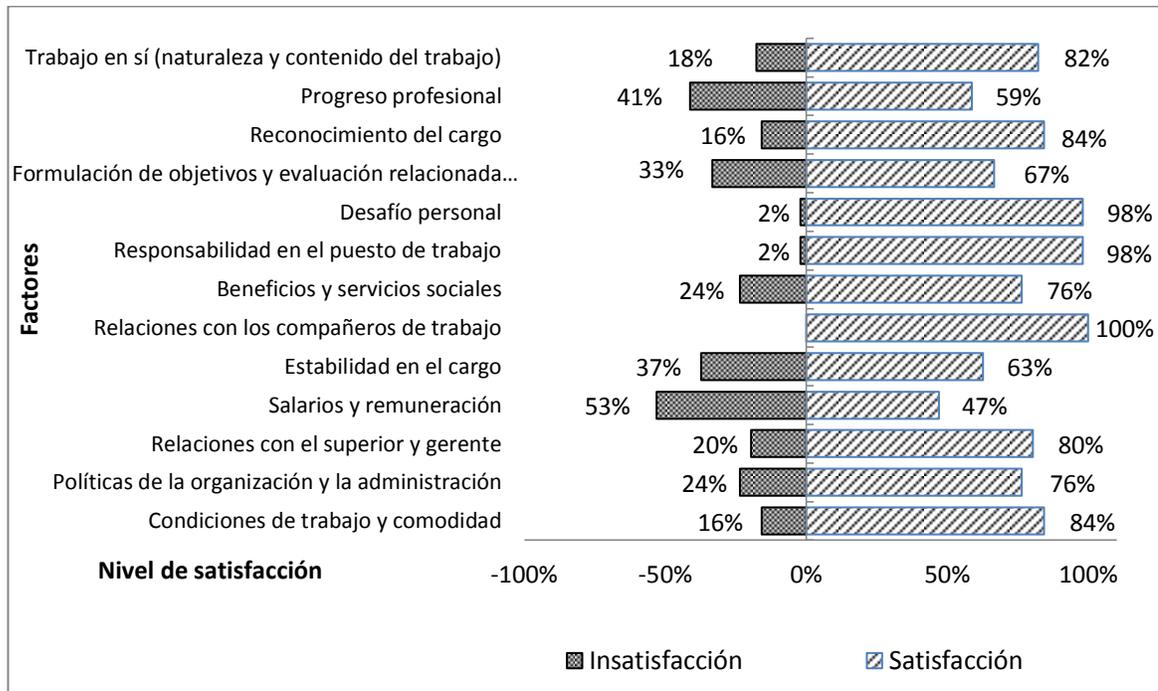
Factor	No.	Índice	Insatisfactorio	Satisfactorio
Higiénicos	1	Condiciones de trabajo y comodidad	8	43
	2	Políticas de la organización y la administración	12	39
	3	Relaciones con el superior y gerente	10	41
	4	Salarios y remuneración	27	24
	5	Estabilidad en el cargo	19	32
	6	Relaciones con los compañeros de trabajo	0	51
	7	Beneficios y servicios sociales	12	39
	Nivel de insatisfacción			25%
Motivación	8	Responsabilidad en el puesto de trabajo	1	50
	9	Desafío personal	1	50
	10	Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos	17	34
	11	Reconocimiento del cargo	8	43
	12	Progreso profesional	21	30
	13	Trabajo en sí (naturaleza y contenido del trabajo)	9	42
	Nivel de satisfacción			19%
Promedio de insatisfacción y satisfacción laboral			22%	78%

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

El factor higiénico está relacionado directamente a la empresa como tal, los colaboradores consultados tienen 75% satisfactorio, considerando los niveles establecidos para esta investigación (85%), este resultado no resulta propicio para la organización; mientras un 82% es un resultado muy cercano al satisfactorio con respecto al factor motivacional y relacionado directamente con el puesto de trabajo, lo que deja en evidencia un contraste entre factores. Sin embargo al analizar ambos factores se determinó un 22% de insatisfacción. La empresa debe enfocar esfuerzo en los colaboradores que no están satisfechos para alcanzar la satisfacción de todo el personal. En el cuadro 3, se aprecia la cantidad de colaboradores que se encuentran en satisfechos e insatisfechos en

toda la organización en la siguiente grafica se trabajará en términos porcentuales para su respectivo análisis

Grafica 15
Satisfacción e insatisfacción laboral



Por tal razón se procede hacer el análisis sobre los factores críticos los cuales evidencian que hay factores que no están siendo satisfactorios.

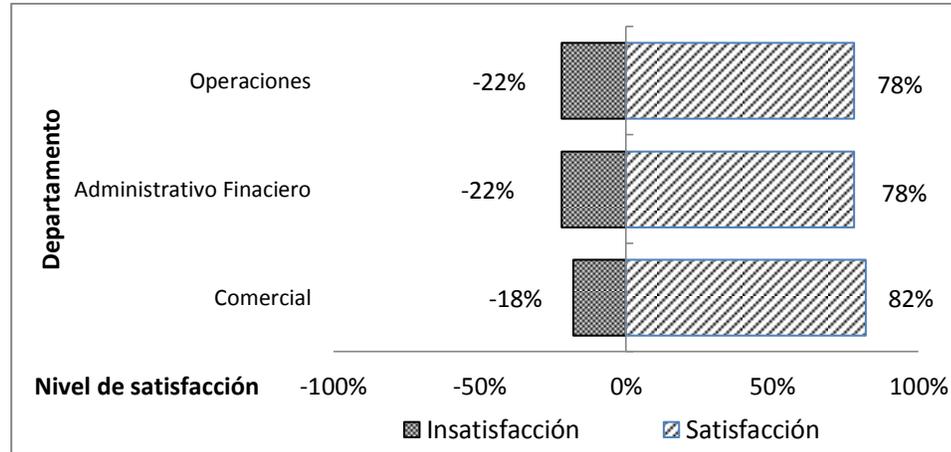
Es importante mencionar los factores con una calificación satisfactoria entre estos están: condiciones de trabajo y comodidad con 86% y relaciones con sus compañeros de trabajo con 100%, éstos índices referentes al factor higiénico o generadores de insatisfacción en el trabajo; están siendo bien aceptados por los colaboradores. Respecto al factor motivacional los índices con un nivel satisfactorio, son reconocimiento del cargo con 84%, trabajo en sí con un 82% de percepción satisfactoria de parte de los colaboradores consultados.

En general, los colaboradores de la empresa objeto de estudio tienen una actitud positiva o favorable (satisfacción) con respecto al factor motivacional y relacionado directamente con el puesto de trabajo del 75%. Con respecto al factor higiénico el cual está relacionado directamente a la empresa como tal, los colaboradores consultados tienen una actitud favorable (satisfacción) del 82%. Sin embargo hay colaboradores que no están conformes y satisfechos con dichos factores.

Por lo anterior hay factores que no están siendo satisfechos por lo que no alcanzan a tener un resultado satisfactorio entre estos están: salario y remuneración con un 53%, estabilidad en el cargo con 37%, formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos 33%, progreso profesional un 41%. Estos provocan insatisfacción laboral en un gran número de colaboradores propiciando disfuncionalidad laboral y un ambiente inadecuado en sus puestos de trabajo lo cual les impide realizar sus atribuciones asignadas con eficiencia y eficacia, para alcanzar un desarrollo personal y profesional. Derivado de lo anterior en el capítulo siguiente, se presenta la propuesta de un programa de satisfacción laboral, con el cual se pretenden reducir los niveles de insatisfacción detectados a raíz de esta investigación y reforzar todos aquellos factores que han sido satisfactorios.

Grafica 16

Satisfacción e insatisfacción laboral por departamento



Fuente. Elaboración propia. Año 2013

En la presente gráfica se puede apreciar la brecha entre la situación actual y el nivel óptimo deseado, para el departamento de operaciones es de 22%, al igual que el administrativo financiero, a diferencia del comercial que presenta una brecha del 18% siendo este departamento el más satisfecho, la organización debe tomar las acciones necesarias que le permita elevar la satisfacción de los colaboradores en cada una de las áreas que la conforman, mejorando el clima laboral y que la percepción de estos sea distinta.

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PROPUESTO PARA EL PERSONAL DE UNA COMPAÑÍA MULTINACIONAL CON SEDE EN GUATEMALA, PRESTADORA DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO EN TELECOMUNICACIONES PARA REGIÓN DE LATINOAMÉRICA Y ESTADOS UNIDOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

La presente propuesta es una herramienta administrativa que puede ser utilizada por los líderes de la organización para satisfacer las necesidades laborales de los colaboradores y así influir de manera positiva en su desempeño e impulsar un ambiente laboral propicio para el desarrollo de sus actividades cotidianas dentro de la empresa.

3.1 Justificación

Con el propósito de contrarrestar la problemática actual sobre satisfacción laboral en los colaboradores de la compañía multinacional con sede en Guatemala, prestadora de servicios de valor agregado en telecomunicaciones, la cual fue presentada en el capítulo anterior, se ha diseñado un programa de satisfacción, que permita reforzar y mejorar los aspectos en los que existe mayor debilidad en la empresa. Principalmente este programa está enfocado en reducir la brecha existente entre el nivel de satisfacción actual y el nivel deseado, en los factores que denotan mayor problemática, siendo estos: salario y remuneración, estabilidad en el cargo, formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos, progreso profesional.

3.2 Objetivo

Elevar los niveles de satisfacción laboral en los colaboradores, a través de la implementación de un programa de satisfacción laboral, que proporcione los

lineamientos a seguir, que involucre a la gerencia general, vicepresidencias, gerencias medias y jefes de área, con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores, en un clima organizacional idóneo.

3.3 Políticas

- Socializar el programa de satisfacción laboral con todos involucrados especialmente a los vicepresidentes, gerencias medias, y jefes de área.
- La vicepresidencia de capital humano debe la responsable de ejecutar el programa siguiendo el orden de cada fase.
- La ejecución del programa deberá hacerse un mes después de presentar de haberlo presentado.
- La empresa se compromete a lograr la plena satisfacción de todos los colaboradores.

3.4 Estrategias

- Elevar los niveles de satisfacción laboral a través de cada una de las fases propuestas en este programa.
- Aprovechar los recursos de la compañía para la implementación del programa de satisfacción laboral.

3.5 Alcances

El presente programa de satisfacción laboral propuesto tiene como objetivo elevar los niveles de satisfacción laboral de todos los factores y mejorar el desempeño de los colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización, la eficiencia y eficacia del programa será posible comprobarlo en futuros diagnósticos de clima organizacional, otras formas de comprobar la eficacia del programa es mediante el cumplimiento de KPI (indicadores previamente establecido para cada área de trabajo), estos KPI no serán evaluados en la presente investigación, pero se constituirán los medios para evaluar el éxito del programa de satisfacción laboral propuesto.

3.6 Gestión inicial

Previo a la implementación se deberá presentar el programa propuesto al vicepresidente de capital humano, quien será el encargado de presentarlo a gerencia general, para su autorización, el éxito del programa dependerá de la aceptación y autorización del mismo por la alta gerencia.

3.6.1 Metodología propuesta

La metodología propuesta se compone de dos partes esenciales como lo son: la implementación y el seguimiento.

Implementación: la vicepresidencia de capital humano será la responsable de implementar el programa, sirviendo de facilitador, tendrá la tarea de socializar el programa con las vicepresidencias, gerencias medias y jefaturas, a efecto de lograr así una participación voluntaria hacia el mismo. Ahora bien con el conocimiento pleno por parte de la alta gerencia y demás mandos, se informará a todos los colaboradores acerca del programa, haciendo énfasis en el objetivo y los beneficios obtenidos al quedar implementado el programa de satisfacción laboral.

Cada uno de los subprogramas comprendidos dentro del programa de satisfacción laboral propuesto, estará a cargo de los gerentes, jefes de área y el facilitador, quienes serán supervisados por la gerencia general.

Seguimiento: El facilitador proporcionará una copia del programa propuesto a cada uno de los involucrados, también deberá coordinar reuniones trimestrales para controlar y evaluar el avance del mismo, en donde se tendrán que presentar informes sobre los logros obtenidos y alcances en los equipos de trabajo. Será el facilitador quien informe a la alta gerencia el detalle de los logros alcanzados. El control y los avances del programa de satisfacción laboral serán medidos cada

trimestre por observación directa ya que la satisfacción no será media un año después de haberlo implementado.

3.7 Recursos

Los recursos necesarios para la ejecución del presente programa serán: humanos, materiales, de oficina como la papelería y útiles y financieros.

Humanos

Para la ejecución del programa se requiere de la participación de todo el personal de la empresa, entiéndase gerencia general, vicepresidencias, gerencias medias y jefaturas y demás personal.

Materiales

Entre los recursos materiales que serán útiles para la realización del programa están, las instalaciones de la empresa la cual deberá contar con sillas, mesas, equipo audio visual y cualquier otro material que consideren necesario.

Papelería y útiles

Para el desarrollo del programa la papelería y útiles de oficina será necesario utilizar fotocopias, marcadores, folder, ganchos, lapiceros, lápices, sacapuntas, entre otros.

Financiero

Los costos para la implementación de programa están expresados y detallados al final de cada subprograma.

3.8 Contenido de la propuesta

El presente programa de satisfacción laboral propuesto, consta de seis fases, así mismo, cada fase cuenta con una estructura formada de acuerdo a las necesidades de la empresa según la investigación de campo, entre el contenido están los planes de acción, estrategias a seguir, las cuales servirán para incrementar los niveles de satisfacción laboral, así mismo, se proponen indicadores de medición de resultados. Cabe resaltar que los resultados de la empresa se miden cada trimestre, así como, las definiciones de estrategias propias de la compañía.

3.8.1 Fase I: Sensibilización y concientización

Para la implementación del programa de satisfacción laboral, el éxito de esta fase depende en gran medida del apoyo y toda la disposición que los gerentes tengan hacia el mismo, al comprometerse estará dando el primer paso en esta fase de sensibilización y concientización.

A través de las tareas de sensibilización se prepara a la organización para el proceso de cambio que afrontará. El cual consisten en el desarrollo de actividades orientadas a elevar los niveles de satisfacción laboral especialmente en aquellos factores que presentan que necesitan ser reforzados.

3.8.1.1 Subprograma recompensas y reconocimientos

El presente programa trata sobre recompensas el cual responde a unos de los factores con mayor grado de insatisfacción según resultados en esta investigación, las cuales sirven como opciones de remuneración flexible con la intención de fortalecer aquellas actividades que aumenten la conciencia y responsabilidad de los colaboradores, incentivar el espíritu de equipo y el trabajo conjunto, así como las acciones que agreguen valor a la empresa, y las propias personas; para alcanzar dicho propósito se debe mantener la relación de los incentivos y las aportaciones en adecuada correspondencia, es decir, cada

persona aporta a la organización (en forma de trabajo, esfuerzo, dedicación tiempo, entre otros.) en la medida en que esta otorga los inductores o incentivos a cambio (en forma de salario, prestaciones, reconocimiento, promociones, premios, entre otros). De ahí la necesidad de optar por un subprograma de recompensas que influya en la satisfacción laboral de los colaboradores.

El tema de remuneración es sumamente delicado, por lo tanto se proponen distintas formas en las que se puede reconocer al empleado sin que se vean afectadas las finanzas de la organización y respondiendo a los intereses y deseos de reconocimiento de los colaboradores.

a) Políticas

- El bono vacacional se otorgará a los colaboradores que tengan más de un año de laborar en la empresa.
- La recompensa por antigüedad se otorgara a los colaboradores que hayan tenido un desempeño satisfactorio.
- La remuneración variable debe calcularse a los trabajadores ejecutivos.

b) Metas

- Implementar un subprograma de recompensas que responda a las necesidades de los colaboradores y de la empresa.
- Elevar los niveles de satisfacción laboral en los colaboradores por medio del subprograma de recompensas.
- Ejecutar las recompensas financieras y no financieras para motivar a los colaboradores.

c) Estrategias

Para la ejecución de este subprograma se proponen estrategias financieras y no financieras que ayuden a elevar la satisfacción laboral de los colaboradores.

Financieras

Entre ellas se mencionan las siguientes:

Bono vacacional: tiene como objetivo recompensar a los colaboradores otorgando días adicionales de vacaciones que por ley corresponden, según los años de trabajo continuo que tenga el colaborador en la empresa. Esto se hará según el siguiente cuadro:

Cuadro 4
Bono vacacional
Subprograma de reconocimientos e incentivos

Años de servicio	Días adicionales
de 1 a 3 años	1
de 3 a 4 años	2
de 4 a 5 años	3
de 5 a 10 años	5

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

Recompensa por antigüedad: busca lograr la identificación del colaborador con la empresa y sobre todo mantener el equilibrio salarial, esta recompensa se concederá de forma automática por ciertos intervalos de tiempo, cinco o 10 años, siempre y cuando el colaborador haya tenido un desempeño satisfactorio, la forma y el valor de la recompensa queda a criterio de la gerencia, la cual puede ser por medio de un bono, un regalo, vales, viajes, entre otros.

Remuneración variable: su objetivo es sustentar una administración en valores, consiste en un plan anual de bono flexible o valor económico agregado (VEA), su objetivo será maximizar el valor creado por la empresa a través del cambio de la cultura corporativa, con esto los gerente pensarán y actuarán como si fueran accionistas de la empresa, este plan se basa en una meta de bono flexible que

no tiene piso ni techo para hacer efectivo el bono, ya que si los trabajadores no llegaran a cumplir con la meta establecida por la organización tendrán un saldo en contra para el siguiente periodo.

La ejecución implica alinear los procesos de decisión, evaluación del desempeño y remuneración para que los vicepresidentes, gerentes y jefes de área analicen las fuentes de valor y se dirijan hacia el logro de los objetivos. Su forma de aplicación será de la siguiente manera:

La gerencia general deberá definir la meta del desempeño anual y el monto que le corresponderá al ejecutivo (siendo estos vicepresidentes, gerentes y jefes de área), por el cumplimiento de la meta. El criterio de remuneración será:

- La primera condicionante se refiere a que, si el personal ejecutivo alcanza la meta anual del desempeño entonces se hace acreedor del bono. Por ejemplo si la meta del año fuese que la utilidades sean Q. 500,000 y el porcentaje fijo de remuneración es de 3% el colaborador tendría derecho a recibir Q. 15,000 al final del periodo.
- En la segunda condicionante, si el personal ejecutivo no alcanza la meta del desempeño, entonces va a parar a un fondo del bono negativo. Quedando con un saldo deudor para el próximo año. Siguiendo el ejemplo anterior sino se cumpliera con la meta y las utilidades del periodo fueran de Q. 300,000 el colaborador en lugar de recibir su bono anual, estaría con un saldo acreedor de Q. 15,000. Para el siguiente periodo.
- Y por último, si el personal ejecutivo sobrepasa la meta del desempeño, el excedente parará en el fondo del bono positivo. Quedando un saldo acreedor que puede recibir durante el transcurso del año o bien acumularse al próximo año según criterio de la gerencia general. Para este caso el colaborador tendría el mismo 3% sobre el excedente de la meta, con utilidades de Q. 700,000 el colaborador recibiría a final del año Q. 15,000 por el logro

alcanzado, el restante 3% sobre el excedente (Q. 6,000) lo recibiría como ya se ha mencionado.

Es importante considerar extender este tipo de remuneración variable a todos los colaboradores en un porcentaje según criterio de gerencia general, este tipo de criterio tiene gran potencial para producir un fuerte efecto en la satisfacción laboral de los colaboradores. Es importante resaltar que el objetivo de este tipo de remuneración variable es maximizar el valor, por lo que su costo siempre serán cero.

No financieras

Entre las no financieras se encuentran las siguientes:

Tarjeta de reconocimiento: esta tarjeta tendrá como fin, valorar el desempeño obtenido del colaborador a lo largo de un trimestre, se tomará a un colaborador por departamento, siendo tres los departamentos que conforman la organización, el reconocimiento se hará de forma pública, esta tarjeta tendrá una breve dedicatoria por el excelente desempeño mostrado, la cual debe hacer mención al nombre del colaborador, por último debe ir firmada por el jefe inmediato de cada departamento y gerente general.

Felicitaciones en carteleras: tiene el propósito de dar a conocer la excelencia en el trabajo y motivar a otros a seguir su ejemplo; se elaborará una cartelera con los nombres y fotos de los colaboradores que fueron reconocidos durante el trimestre, la cual se colocará en un lugar público donde todos puedan apreciar el resultado del esfuerzo.

Figura 6
Tarjeta de reconocimiento
Subprograma de recompensas y reconocimiento

<i>Un esfuerzo total es una victoria completa</i>	Logo de la empresa	
Otorga el presente reconocimiento a:		
<hr style="border: 0.5px solid black;"/>		
Por el excelente desempeño laboral mostrado durante este trimestre.		
Lo felicitamos en nombre de toda la empresa, esperando que su ejemplo sirva para el resto de personal para poder lograr las expectativas que tenemos.		
F. _____ Vicepresidente	Sello	F. _____ Gerente General

Fuente. Elaboración propia. Año 2013

Cuadro 5
Plan de acción
Subprograma de recompensas y reconocimiento

Unidad administrativa:		área comercial, financiera administrativa y operaciones		Fecha:		Junio 2014	
Objetivo: Recompensar a los colaboradores sin afectar las finanzas de la empresa manteniendo el equilibrio.							
Táctica	Acción	Responsable	Fecha	Resultado	Evaluación	Verificación	Costo
Bono vacacional	Otorgar días de vacaciones adicionales a los que por ley corresponden.	Vicepresidencia de Capital Humano	La fecha de ejecución dependerá de la antigüedad laboral	Motivar a los colaboradores	Observación directa	Realizar una breve entrevista con los colaboradores que estén gozando de este beneficio.	Será proporcional al sueldo de cada trabajador y a los días otorgados
Recompensa por antigüedad	Determinar en un listado el personal con más de 5 años para hacer efectiva la recompensa.	Vicepresidencia de Capital Humano	La fecha de ejecución dependerá de la antigüedad laboral	Mantener el equilibrio salarial	Observación directa	Realizar una breve entrevista con los colaboradores que estén dentro del rango.	Dependerá del tipo de recompensa según criterio de la gerencia
Remuneración variable	Informar a los involucrados sobre la nueva forma de remuneración variable (plan anual de bono flexible)	Vicepresidencia de Capital Humano	Al final de cada año	Sustentar la administración por valores	Al final de cada año se verificarán los resultados alcanzados.	Por medio del incremento en las utilidades al final del periodo.	Según utilidades o metas de año
Tarjeta de reconocimiento	Hacer de forma pública la entrega de reconocimientos por el buen desempeño del trabajo realizado.	Vicepresidencia de Capital Humano	Cada trimestre	Valor el desempeño	Observación directa	Realizar una breve entrevista con los colaboradores destacados.	Al año el valor total es de Q. 1,200 (Q. 300 por 4)
Felicitaciones en carteleras	Elaborar una cartelera donde se colocarán los nombres y fotografías del personal destacado.	Vicepresidencia de Capital Humano	Cada trimestre	Dar a conocer la excelencia en el trabajo	Observación directa	Por medio del desempeño de cada colaborador.	Al año el valor total es de Q. 1,200 (Q. 300 por 4)
Costo estimado de implementación anual:							2,400.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

d) Recursos

Entre los recursos que se utilizarán en este subprograma están: los humanos, los materiales y los financieros.

Humanos

Será necesaria la colaboración de todo el personal en especial la de los vicepresidentes de cada departamento, gerentes y jefes de área; la participación de la vicepresidencia de capital humano será crucial será la encargada de elaborar las tarjetas de reconocimiento y carteleras; así también la vicepresidencia de finanzas será la encargada de presentar el modelo de remuneración variable que más se adapte a las necesidades de la empresa.

Materiales

En cuanto a los recursos materiales necesarios para la implementación de este subprograma se utilizarán, materiales de oficina, mobiliario y equipo, y sus instalaciones para la presentación de informes y carteleras.

Financieros

En el presupuesto trimestral se contemplan los costos necesarios para la ejecución del subprograma de reconocimiento e incentivos.

Cuadro 6
Presupuesto

Subprograma Recompensas y reconocimiento

Descripción	Costo
Tarjetas de felicitaciones	Q 1,200.00
Carteleras de felicitaciones	Q 1,200.00
TOTAL	Q 2,400.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

e) Evaluación

Una vez este implementado el programa de recompensas, podrán evaluarse los resultados y logros en los objetivos a través de informes gerenciales, en los que podrán visualizar los cambios favorables en la satisfacción laboral y cómo esta influyo en el cumplimiento de las metas del trimestre.

3.8.1.2 Subprograma retención de personas

Este programa busca fomentar un ambiente de confianza, respeto y consideración, así como una mayor eficiencia de la organización eliminando aquellas barreras que impiden la plena participación de los colaboradores a través de las relaciones interpersonales; un mejor trato hacia el personal de la empresa genera conductas y comportamientos positivos hacia su trabajo, lo que se traduce en un compromiso firme hacia la organización. Así también busca fomentar un ambiente de estabilidad laboral donde un colaborador tenga que conservar su puesto de trabajo indefinidamente con la garantía de permanecer en la misma situación económica y social que a consecuencia del cargo que desempeña; la seguridad de empleo y calidad de vida influyen de tal manera que se considera importante implementar este programa. Actualmente el índice de rotación de personal es de 42.86 por lo que se hace necesaria la implementación de este subprograma.

a) Metas

- Fomentar la comunicación en los colaboradores a través de la participación con sus ideas, comentarios, sugerencias, propuestas, entre otras.
- Lograr la cooperación y compromiso de los colaboradores incluyéndolos en los procesos de toma de decisión y control de actividades.
- Crear un ambiente agradable y seguro fomentando la confianza y el respeto hacia los colaboradores en todos los niveles de la organización.
- Responder a las necesidades especiales de cada colaborador, brindándoles el apoyo.

b) Estrategias

Para mejorar las relaciones laborales se hace necesario plantear las siguientes estrategias, las cuales ayudaran a mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores, mostrando interés particular para cada uno de ellos.

Comunicación efectiva

La comunicación tiene importancia debido a que en las organizaciones la comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales. Para transmitir de mejor forma la filosofía y objetivos, la comunicación debe ser fluida en todos los niveles jerárquicos para que no se obstruya o se desaproveche el potencial del recurso humano en su actuar y desempeño productivo en la misma.

Por tal razón, la comunicación efectiva es responsabilidad de todos los miembros de la organización gerentes y colaboradores. A continuación se presenta una guía que ayudará a superar barreras de comunicación:

- **Aclarar el propósito del mensaje:** el primer paso es aclarar el propósito sobre lo que se desea transmitir hacia el colaborador, hacer un plan antes de iniciar la conversación para alcanzar el fin deseado, en el cual se estructura el orden en el que se transmitirá la información.
- **Utilizar codificación inteligente:** para alcanzar una comunicación efectiva se requiere de la codificación y decodificación se haga con símbolos que sean familiares para el emisor como para el receptor del mensaje. Evitando palabras técnicas innecesarias que no contribuirán a la misma. Por ejemplo: si se desea transmitir información sobre los objetivos de la empresa se debe evitar utilizar tecnicismos para no confundir al colaborador.
- **Consultar los puntos de vista a otros:** la planeación de la comunicación no debe hacerse en un vacío, sino por el contrario es necesario consultar a otras personas y alentarlos a participar, es importante que el contenido del mensaje

sea ajustado al nivel de conocimiento de los receptores y el clima organizacional. Por ejemplo, si el gerente desea pasar una circular este le solicita a un colega que lo lea antes de pasarlo.

- **Considere las necesidades de los receptores:** es importante considerar las necesidades de los receptores. Cuando sea propicio se debe comunicar algo que sea de valor para ellos, en el corto plazo y en el más distante futuro. En ocasiones acciones impopulares serán aceptadas con mayor facilidad si ellos saben que serán benéficas en el largo plazo. Por ejemplo, cambiar la hora de entrada y de salida será más aceptable si se establece con claridad que esta acción fortalecerá la posición competitiva de la empresa a largo plazo y evitara despidos.
- **Utilice el tono y lenguaje apropiado para asegurar la credibilidad:** en la comunicación el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se dice y cómo se dice tiene influencia en la reacción del receptor del mensaje. Por ejemplo, si un gerente autocrático que ordena a sus supervisores que practiquen la administración participativa creará una brecha de credibilidad que será difícil de superar.
- **Obtenga realimentación:** con frecuencia, la información se transmite sin comunicar. La comunicación sólo es completa cuando el mensaje es comprendido por el receptor. Y el emisor no sabe si el mensaje es comprendido a menos que reciba realimentación. Esto se logrará al hacer preguntas, solicitar respuestas y alentar al receptor a presentar sus reacciones al mensaje.
- **Considerar las emociones y motivaciones de los receptores:** la función de la comunicación es algo más que transmitir información. También trata con emociones, que son muy importantes en las relaciones interpersonales superiores y subordinados, la comunicación es vital para crear un ambiente donde las personas son motivadas para trabajar hacia las metas de la empresa, mientras ellos alcanzan sus metas personales.

- **Escuche:** la comunicación efectiva es responsabilidad no sólo del emisor, sino del receptor de la información. Un gerente apresurado que nunca escucha, pocas veces tendrá una visión objetiva del funcionamiento de la organización.

Interés hacia el colaborador

La organización debe demostrar interés por los colaboradores, esto generará un interés mutuo; es decir, en ambas vías, las estrategias son:

- **Proporcionar apoyo:** es decir, que los colaboradores perciban que se les toma en cuenta, se les valora y aprecia.
- **Enfocarse en los logros:** hace referencia a no buscar culpables por los problemas suscitados. Esto contribuirá a que se genere un ambiente de cooperación en el que todos se sentirán capaces de lograr éxitos.
- **Utilizar las redes sociales de la empresa:** para informar sobre los acontecimientos que se den en la organización, por ejemplo: nacimientos, fallecimientos, matrimonios, enfermedades, logros, entre otros.
- **Mostrar interés:** de acuerdo a los acontecimientos que se susciten, enviar tarjetas personales, de felicitación o de condolencia, según sea el caso, a la familia de los colaboradores.

Empatía hacia el colaborador

La empatía es la capacidad de poder entender los pensamientos y emociones ajenas, de ponerse en el lugar de los demás y compartir sus sentimientos. Las estrategias empáticas serán las siguientes:

- **Utilización de técnicas de comunicación:** a través del lenguaje corporal y verbal para demostrar interés en lo que los colaboradores comunican, es importante no interrumpir a la persona, sentir lo que ellos sienten y no convertirse en expertos del tema.

- **Reforzar el lenguaje corporal:** con expresiones verbales para afirmar que se entiende la conversación, se pueden hacer preguntas abiertas para que el flujo de comunicación sea continuo e ir avanzando lentamente.
- **Aclarar dudas:** Cuando sea el caso, se debe pedir aclaraciones para no caer en errores de comunicación, esto ayudará a que la persona sepa que se le está entendiendo.
- **Hablar en plural:** en la medida de lo posible, por ejemplo: “nosotros” en lugar de “yo” o “usted”.
- **Desarrollo de habilidades:** descubrir, reconocer y recompensar las cualidades y logros de los demás. Esto va a contribuir, no solamente a fomentar sus capacidades, sino que descubrirán también, nuestra preocupación e interés por ellos.
- **Respeto:** ser respetuoso con los sentimientos y pensamientos de la otra persona y aceptar abiertamente lo que está transmitiendo.
- **Tener una buena predisposición:** para aceptar las diferencias que se tiene con los demás, ser tolerantes y tener paciencia con los que les rodea y en especial consigo mismo.

Trato hacia el colaborador

Es importante que el trato hacia los colaboradores sea de forma personal a fin de motivar e incrementar su estima, a continuación las estrategias:

- Tratar a los colaboradores con integridad, de manera justa y honesta.
- Generar confianza en los colaboradores.
- Tratar a los colaboradores con respeto y armonía.
- Demostrar estima hacia los colaboradores, por medio del reconocimiento de logros, promoción, desarrollo y preocupándose por ellos y sus familias.
- Atender las inquietudes manifestadas por los colaboradores, sean estas o no en el ámbito laboral.

Cuadro 7
Plan de acción
Subprograma de retención de personas

Unidad administrativa:	área comercial, financiera administrativa y operaciones		Fecha:	Julio 2014			
Objetivo:	Promover un ambiente laboral en el que prevalezcan relaciones interpersonales saludables dentro de la organización, evitando conflictos laborales en un futuro distante.						
Táctica	Acciones	Responsable	Fecha	Resultado	Evaluación	Verificación	Costo
Capacitación	Comunicar a la gerencia general, vicepresidencias, gerencias y jefaturas sobre los temas de la capacitación.	Vicepresidencia de capital humano	Junio 2014	Despertar interés en los temas	Hacer un conteo de la asistencia de los involucrados	Lograr la participación de todos los convocados.	Sin costo
	Capacitar sobre tema de relaciones interpersonales y resolución de conflicto dirigido todo el personal dividido en dos grupos.	Empresa privada de consultoría	Junio 2014	Habilidades para relacionarse con los compañeros de trabajo	Aplicar los conocimientos adquiridos, relacionándose con otros compañeros.	Informe ejecutivo dirigido a la gerencia general.	Q. 5,180.00 por grupo de 55 personas
Retroalimentación	Convocar a una reunión a todos los participantes de la capacitación brindada por la empresa de consultoría.	Vicepresidencia de capital humano	Septiembre 2014	Reforzar las habilidades obtenidas en la capacitación	Observación directa de la aplicación de los conocimientos	El fortalecimiento de las relaciones interpersonales y laborales	Q. 250.00
Fomentar las relaciones interpersonales en todos los colaboradores de la empresa	Organizar actividades donde participe todo el personal de la organización.	Vicepresidencia de capital humano	Todo el año	Lograr un clima laboral saludable	Observación directa en todos los colaboradores	Informe Ejecutivo dirigido a la Gerencia General.	Q. 250.00
Facilitar la apertura de los colaboradores especialmente cuando estos sean de reciente ingreso en la empresa.	Formar grupos de colaboradores cada tres meses, para ponerlos a practicar ejercicios de relaciones interpersonales	Vicepresidencia de capital humano	Todo el año	Lograr la apertura de los colaboradores y si son de recién ingreso facilitar su incorporación a la empresa.	Evaluar las actitudes del grupo ante situaciones de tensión, fricciones y dificultades de relacionarse.	Actitudes de atención a los demás y actitudes positivas.	Sin costo
Fomentar y desarrollar los equipos de trabajo de tal manera que puedan alcanzar los objetivos.	Motivar en los jefes inmediatos a realizar el trabajo en equipo, y ayudándolos a desarrollarse.	Vicepresidencia de capital humano	Todo el año	Estabilidad en el puesto de trabajo	Observación directa en el desempeño de los equipos de trabajo	Informe ejecutivo dirigido a la gerencia general.	Sin costo
Delegar y permitir la participación de los colaboradores considerándolos como una pieza importante para la organización.	Promover la participación de los subalternos, en la toma de decisiones.	Vicepresidencia de capital humano	Todo el año	Estabilidad en el puesto de trabajo	Observación directa en el desempeño de los colaboradores	Personal más motivado e identificado con la empresa.	Sin costo
Costo estimado de implementación:							5,680.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

b) Recursos

Los recursos necesarios para la implementación de este subprograma son: humanos, materiales y financieros.

Humanos

Para la implementación de este programa es necesaria la participación de todos los colaboradores, en especial los niveles estratégicos y tácticos de la organización, ya que serán ellos quienes ayuden en su ejecución.

Materiales

Los recursos materiales que a utilizar son: la papelería y útiles, el mobiliario y equipo de la empresa, así como sus instalaciones.

Financieros

Para la realización de este subprograma se propone el siguiente presupuesto:

Cuadro 8
Presupuesto. Retención de personas

Descripción	Costo
Capacitación sobre relaciones interpersonales y resolución de conflicto dirigido todo el personal dividido en dos grupos.	Q 5,180.00
Material de oficina	Q 250.00
Otros	Q 250.00
TOTAL	Q 5,680.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

c) Evaluación

La evaluación de este programa se efectuará tres meses luego de haberlo implementado, en las reuniones estratégicas realizadas trimestralmente. A través de los informes podrá observarse si los objetivos establecidos para el mismo se están logrando o están avanzando satisfactoriamente.

3.8.1.3 Subprograma: formulación y evaluación de objetivos

La manera en la que se formulan de objetivos administrativos es de vital importancia para la satisfacción laboral de los colaboradores en las organizaciones así como la forma en que estos se evalúan, el presente programa busca elevar los niveles de satisfacción a efecto de reducir la incertidumbre que los colaboradores tienen sobre la forma en la que se les está evaluando, proporcionales retroalimentación de los resultados para elevar la satisfacción, también buscar contrarrestar la insatisfacción sobre las metas trazadas por la organización.

a) Metas

- Reducir los niveles de insatisfacción que los colaboradores presentan sobre las metas trazadas por la organización.
- Promover un sistema de evaluación de objetivos transparente.
- Proporcionar retroalimentación sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones.

d) Estrategias

- Con el objeto de incluir a los trabajadores en la formulación de objetivos y metas se formarán equipos integrados por colaboradores de todos los niveles jerárquicos de la organización, la tarea consiste en el desarrollo de acciones de comunicación a fin de que la decisión adoptada de formulación llegue a todos los integrantes de la organización y a los actores sociales, directa o

indirectamente a los involucrados, a fin de convocarlos e integrarlos a las diferentes instancias de trabajo grupal.

- Evaluar el desempeño de los colaboradores de forma objetiva y la consecución de metas y objetivos.
- Llegar a un consenso con los colaboradores sobre la evaluación, haciéndoles ver que la misma producirá algún beneficio para la organización y para ellos.
- Mejorar la productividad del colaborador a través de la evaluación del desempeño.
- Proporcionar a los colaboradores la realimentación sobre su desempeño para que sepa como ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes.

Cuadro 9
Plan de acción
Subprograma formulación y evaluación de objetivos

Unidad administrativa:		área comercial, financiera administrativa y operaciones		Fecha:		Junio 2014	
Objetivo:		Eleva los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores en cuanto a la formulación de objetivos y la evaluación de estos.					
Táctica	Acciones	Responsable	Fecha	Resultado	Evaluación	Verificación	Costo
Capacitación	Comunicar a la gerencia general, Vicepresidencias, gerencias y Jefaturas sobre el tema de la capacitación.	Vicepresidencia de capital humano	Junio 2014	Despertar interés en el tema evaluación del desempeño.	Por medio de la asistencia de los involucrados.	Lograr la participación de todos los convocados.	Sin costo
	Taller sobre tema de evaluación del desempeño dirigido gerencia general, vicepresidencias, gerencias medias y jefaturas.	Empresa privada de consultoría	Junio 2014	Habilidades para evaluar el desempeño de los colaboradores.	Aplicar los conocimientos adquiridos.	Informe Ejecutivo dirigido a la Gerencia General.	Q 2,840.00
Realimentación de la capacitación	Convocar a una reunión a todos los participantes de la capacitación brindada por la empresa de consultoría.	Vicepresidencia de capital humano	Tres meses después de la capacitación	Reforzar las habilidades obtenidas en la capacitación.	Observación directa de la aplicación de los conocimientos.	Mejorar la productividad.	Q 250.00
Fomentar la participación de los miembros en la formulación de objetivos.	Socializar las metas de la organización en los departamentos por medio de los equipos de trabajo	Vicepresidencia de capital humano	Todo el año	Mayor aceptación de los colaboradores hacia los objetivos y metas de la organización.	Observación directa sobre la aceptación de los objetivos y metas.	Cumplimiento de los objetivos y metas	Q 250.00
Incentivar a los colaboradores para que participen activamente en la evaluación del desempeño	Presentar la dinámica a seguir antes de cada evaluación y los objetivos de la misma, así como los beneficios que traerá para ambas partes.	Vicepresidencia de capital humano	Todo el año	Predisposición favorable por parte de los evaluados.	A través del temario de evaluación del desempeño que la empresa proporciona.	Lograr la participación de todos los convocados.	Sin costo
Realimentación sobre desempeño.	Socializar los resultados obtenidos con el evaluado para hacer de su conocimiento y haga las correcciones correspondientes.	Vicepresidencia de capital humano	Junio 2014	Elevar el potencial de los colaboradores.	Por medio de una breve encuesta dirigida a los colaboradores evaluados.	Observación directa de la satisfacción laboral	Sin costo
Costo estimado de implementación:							Q 3,290.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

e) Recursos

Los recursos a utilizar durante la ejecución de este subprograma serán: humanos, materiales y financieros.

Humanos

Para la implementación del programa de formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos, será necesaria la participación de los vicepresidentes, gerentes y jefes de área, ya que serán ellos los encargados de evaluar y socializar los resultados de cada equipo de trabajo.

Materiales

Entre los recursos materiales a utilizar están la papelería y útiles varios, el mobiliario y equipo de la empresa, así como sus instalaciones.

f) Financiero

Para llevar a cabo este programa se incurrirán en los siguientes costos:

Cuadro 10

Presupuesto. Subprograma formulación y evaluación de objetivos

Descripción	Costo
Taller de evaluación del desempeño dirigido a vicepresidentes, gerentes y jefaturas.	Q 2,590.00
Refacción por participación	Q 250.00
Material de oficina	Q 250.00
Otros	Q 200.00
TOTAL	Q 3,290.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

g) Evaluación

La evaluación del programa será a través de informes semestrales que se presentaran en la reunión estratégica posterior a la evaluación, la cual se lleva a

cabo cada trimestre, en donde presentaran los objetivos y avances en la evaluación, y que efecto han tenido en la satisfacción de los colaboradores.

3.8.1.4 Subprograma: desarrollo de personas

La capacitación dentro de la empresa debe ser indispensable y ser orientada al desarrollo de las competencias individuales de los colaboradores y en consecuencia el desempeño y/o crecimiento tanto humano como profesional. Por tal razón el presente subprograma busca determinar las necesidades de capacitación, así como promover el desarrollo, se presentan dos herramientas a utilizar para la detección de necesidades, se contará también con la ayuda de la empresa de consultoría quienes impartirán las capacitaciones luego de ser detectadas las necesidades.

a) Políticas

- La capacitación tendrá la función básica de elevar el puesto, para contrarrestar la insatisfacción.
- Se hará un seguimiento a las capacitaciones cada tres meses, donde se les retroalimentará sobre el tema recibido.
- Se contratará una empresa de consultoría externa para desarrollar los temas de capacitación.
- Todo evento de capacitación tiene que ser respaldado por el proceso de diagnóstico de necesidades.

b) Metas

- Detectar las necesidades de capacitación en las áreas que conforman la organización.
- Instituir eventos de capacitaciones para los colaboradores de la empresa que vayan de acorde a las necesidades de capacitación detectadas.
- Proporcionar a los colaboradores el conocimiento y las habilidades que necesitan para su desarrollo profesional dentro de la empresa.

c) Estrategias de desarrollo de personas

- Brindar la oportunidad a los colaboradores de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas a través de la participación en cursos y seminarios externos utilizando la tecnología de la información.
- Estimular las habilidades analíticas de los colaboradores utilizando ejercicios de simulación donde ellos puedan diagnosticar problemas reales, analicen las causas, planteen soluciones alternas, seleccione las que consideren más adecuadas y las implanten.
- Capacitar al personal fuera de la empresa proporcionándoles nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos.

Descripción de la herramienta 1

Con esta herramienta se pretende detectar las necesidades de capacitación según las áreas de la organización, para luego determinar el plan de capacitación que se adapte más a las necesidades del individuo o la organización.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación será posible planificar los acontecimientos de capacitación ya sea, a corto, mediano y largo plazo, a efecto de priorizar según las necesidades individuales y de la organización.

El primer paso para la detección de necesidades es verificar y registrar mediante una breve entrevista con la gerencia general los objetivos de la empresa, luego se procede hacer una reunión de trabajo en donde participen los vicepresidentes, gerentes y jefes de área, el número de participantes para esta reunión no debe exceder de 8 personas, el tiempo estimado será de 2 a 3 horas, la vicepresidencia de capital humano será el moderador o facilitador.

Formato 1

Diagnóstico de necesidades de capacitación

Alcance-Nivel de análisis:
Aquí se determinar el nivel de análisis, los alcance de la presente ficha pueden ser: ✓ Organizacional. ✓ Un proceso. ✓ Un área o departamento. ✓ Un cargo. ✓ Un individuo en particular.
Equipo
Anotar la identificación (nombre) de los integrantes del equipo de trabajo participantes de la reunión.
Parte 1: Selección de necesidades relevantes
<p>Una vez que ha empezado la reunión de trabajo, se les solicita a los integrantes que expongan libremente de forma verbal o escrita las necesidades de mejoramiento que consideren sean necesarias para la empresa o unidad administrativa a fin de formar una lluvia de necesidades. Luego el moderador en lista las necesidades de mejoramiento del desempeño que los participantes le han proporcionado, las cuales ordenará según criterio (información que provenga de las definiciones estratégicas, evaluaciones de desempeño, evaluaciones de sus clientes, así como, necesidades futuras).</p> <p>Luego de ordenar las necesidades percibidas por los integrantes, el moderador procede a depurar (quitar las necesidades repetidas, necesidades sin coherencia hacia los criterios previamente establecidos), a efecto de reducir la lista, sobre este último listado el moderador solicita a los participantes realizar una votación para elegir las 5 necesidades más relevantes.</p>

Parte 2: Análisis de necesidades relevantes
El facilitador dirige al grupo de participantes hacia un análisis más profundo, estandarizando la matriz de análisis para cada una de las necesidades.
Necesidad de mejoramiento de desempeño
Descripción: (Aquí se explica en palabras claras, concisas y sobre todo consensuadas por todos que significa la necesidad elegida y sus conocimientos, habilidades y actitudes asociadas.)
Cuándo: (Explicar en qué momento será necesario tener este conocimiento, habilidad y actitud.)
Dónde: (Especificar en qué lugar físico y en interacción con qué persona será necesario tener este conocimiento, habilidad o actitud.)
Riesgo asociado al no mejoramiento: (Describir el resultado negativo que tendría en la organización al no capacitarse la competencia en mención.)
Causa: (Explicar las causas asociadas de los conocimientos)
Conocimientos
Habilidades
Actitudes

Parte 3: Asignación de importancia relativa		
<p>En grupo se procede a listar las necesidades seleccionadas anteriormente, junto al grupo se listan las necesidades identificadas en orden de mayor a menor según criterio de importancia relativa, asignando un puntaje de ponderación siendo 5 el número de mayor importancia y 1 el de menor.</p>		
Orden	Necesidad identificada	Ponderación Importancia
1	Contar con personal apto para cada puesto de trabajo.	5
2		4
3		3
4		2
5		1
Parte 4: Caracterización de actuaciones exitosas implicadas		
<p>En este paso, se les solicita a los participantes describir las actuaciones exitosas de cada una de las necesidades relevantes antes expuestas, a modo de criterio de desempeño.</p>		
Orden	Actuación exitosa	
1	Proporcionarle al personal las habilidades y conocimientos relacionados al puesto de trabajo.	
2		
3		
4		
5		
Parte 5: Determinación de magnitud de brechas		
<p>Se solicita a los participantes apreciar el estado actual de logro de la actuación exitosa en el nivel estudiado, y también el grado deseado de actuación exitosa. Esto último, establecido de manera realista y que sea factible de alcanzar en el período anual. Ello, será expresado en una escala de 1 a 5, donde 1 representará el nivel de desempeño menor, y el 5 el nivel máximo alcanzable. Luego se resta B – A y se anota la brecha.</p>		

Orden	Apreciación estado actual (A)	Apreciación estado deseado (B)	Brecha (B-A)
1	1-2- 3 -4-5	1-2-3-4- 5	2
2	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	
3	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	
4	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	
5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	

Parte 6: Validación de recursos

Junto a los participantes, y teniendo ahora una caracterización de las actuaciones exitosas, se revisarán los recursos (conocimientos, habilidades y actitudes) identificados en la parte 2 para cada necesidad, validándolos o modificándolos según sea necesario, con el fin de asegurar que se cuenta con los recursos que explican mejor la brecha de desempeño.

Recursos

No.	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
1			
2			
3			
4			
5			

Fuente. Elaboración propia. Año 2013

Descripción herramienta 2

El modelo que se aplica con esta herramienta es el diagnóstico de necesidades con base a Puesto / Persona. Se lleva a cabo a través de la tabulación de la información por parte de los jefes de área o quienes tengan subordinados. Para la tabulación de esta información se hace uso de cuatro formas descritas a continuación, las cuales deberán llenarse de acuerdo a la información requerida en cada una de ellas.

FORMA 1: Funciones y atribuciones del puesto

- Contiene información relacionada con las funciones y atribuciones de cada puesto de trabajo. En ella debe identificarse el puesto, el área, y referir el nombre del departamento en el que se encuentra ubicado y al cual pertenece.
- Fecha, se consigna la fecha en la cual se llena la boleta.
- El número exacto de hojas que comprenden las funciones y atribuciones del puesto.
- Las funciones y atribuciones del puesto, así como las habilidades y actitudes que se necesitan para desempeñarse en el mismo.
- Esta boleta debe ser ejecutada por el jefe inmediato del puesto que se esté analizando.
- La boleta deberá ser revisada por el responsable, en este caso, la vicepresidencia de Capital Humano.

3. Especificación del puesto

Requisitos de educación
Lic. Administración de empresas

Requisitos de experiencia
3 años como analista financiero

Habilidades / Destrezas
Excelente manejo de Excel

Fuente. Elaboración propia. Año 2013

FORMA 2: Requerimientos de aprendizaje para el puesto

- En esta forma se captan los requerimientos de aprendizaje para el puesto, debiendo especificarse el nombre del puesto y la división o departamento al cual pertenece.
- Fecha, se consigna la fecha en la cual se llena la boleta.
- El número exacto de hojas que comprenden los requerimientos de aprendizaje del puesto.
- Contiene el detalle de los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona necesita para desempeñar su puesto.
- Contiene la justificación por la cual se requieren dichos conocimientos, habilidades y actitudes para el puesto.
- Contiene la información de quien lleva a cabo la boleta (Jefe Inmediato) y de la persona responsable de la revisión (Vicepresidencia de Capital Humano).

3. Justificación

(Aquí se define la justificación se requiere dichos conocimientos)

4. Responsable

Responsable de llenado:	
Responsable de revisión	
Fecha de revisión:	

Fuente. Elaboración propia. Año 2013

FORMA 3: Actualización de los conocimientos, habilidades y actitudes por colaborador

- Fecha: se consigna la fecha en la cual se llena la boleta.
- Se analiza a cada trabajador con respecto de sus conocimientos, habilidades y actitudes; identificado debidamente el puesto que se esté analizando, con sus respectivas características.
- El número exacto de hojas que comprenden el detalle, integrando la actualización de los conocimientos, habilidades y actitudes por cada colaborador.
- Se deben establecer las prioridades de los requerimientos del puesto, de acuerdo a una escala en la que se establecen las prioridades de la necesidad, según sea el tiempo requerido para su ejecución: largo, mediano o corto plazo.
- De acuerdo con los niveles de requerimiento del puesto, se establece el nivel de dominio que se requiere para el puesto, consignando los conocimientos, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación.
- Se consigna el nombre de la o las personas que ocupan el puesto de trabajo.
- Utilizando la escala mencionada para establecer el nivel de aprendizaje requerido en el puesto, se define el nivel actual de la persona que ocupa el puesto y se identifica el conocimiento actual que la persona posee en el momento de llenar la boleta.
- Debe establecerse la diferencia que cada persona tiene con respecto a lo que se espera de ella, lo que sirve para fijar prioridades y el orden en que deben atenderse a través de los eventos de capacitación (el promedio de los resultados obtenidos).
- Esta forma debe estar firmada por el jefe inmediato del puesto que se esté analizando, además de la firma del responsable de la revisión (Vicepresidencia de capital humano).

Formato 4
Actualización de conocimientos

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	(Puesto que desempeña)
Departamento, donde se encuentra:	(Nombre del departamento)
Jefe inmediato:	(Jefe o supervisor)
Fecha de la boleta:	No. XXX
Número de colaboradores analizados:	(Nombre del colaborador)
Número de hojas:	XXX
Revisado por:	(Persona que revisará)

2. Establecer prioridades

Orden	Requerimientos del puesto	Escala de prioridad
1	Conocimiento de presupuestos	5
2	Manejo de flujos de caja y EERR	4
3	Habilidades en Excel	3
4	Etc.	2
5		1

3. Nivel de dominio requerido

Criterios de evaluación	Nivel de dominio
Conocimiento	90%
Comprensión	95%
Aplicación	90%
Análisis	90%
Síntesis	90%
Evaluación	90%

4. Nombre de los integrantes del puesto

Colaborador A:	(Colocar aquí el nombre del colaborador)
Colaborador B:	
Colaborador C:	
Colaborador D:	
Colaborador E:	
Colaborador F:	

5. Nivel actual de dominio

Colaborador/ Criterio	Nivel de dominio					
	Conocimiento	Comprensión	Aplicación	Análisis	Síntesis	Evaluación
Colaborador A:	95%	93%	90%	99%	88%	75%
Colaborador B:						
Colaborador C:						
Colaborador D:						
Colaborador E:						
Colaborador F:						

6. Brecha por colaborador

Orden	Nivel de dominio actual (A)	Nivel de dominio deseado (B)	Brecha (B-A)
A	Promedio (90%)	Promedio (90.88%)	(0.83%)
B			
C			
D			
E			
F			

F. _____
Jefe inmediato

F. _____
Vicepresidencia de capital humano

Fuente. Elaboración propia. Año 2013

FORMA 4: Descripción y detalle del curso

- En esta forma se consigna el nombre del curso que se establece luego de detectarse uno o agruparse varios de los requerimientos que se definieron como muy importantes.
- Dicho curso, se identifica internamente por medio de una clave.
- Debe establecerse el nombre del puesto al cual se dirige el curso, asimismo, la duración estimada en la cual se impartirá.
- El número exacto de hojas que integran los cursos asignados al puesto analizado.
- Cada curso, debe contener un contenido mínimo en el cual se describa los temas que se impartirán y un listado de las personas que participarán en la capacitación.
- La persona o institución que faciliten del curso, puede ser interna o externa, luego de un análisis del dominio del curso del tema de la capacitación.
- Esta forma debe estar firmada por el jefe inmediato del puesto que se esté analizando, además de la firma del responsable de la revisión (vicepresidencia de capital humano).

Formato 5

Descripción y detalle del curso

Nombre del curso: Excel avanzado		
Clave del curso:	XAXXX	
1. Nombre del puesto:	Analista de planificación financiera	
2. Duración en horas:	8 horas	
3. Horario propuesto:	8:00 a 17:00 horas	
4. Periodicidad:	1 días	
5. Fecha propuesta de inicio:	xx/xx/xxx	
6. Número de participantes:	1	
7. Nombre de los colaboradores:		
(Colocar el nombre del colaborador)		
8. Instructor:	Interno ()	Externo (X)
9. Nombre de la empresa:	Intecap	
10. Prioridad	Urgente ()	Importante (X)
Observaciones:		
F. _____ Jefe inmediato	F. _____ Vicepresidencia de capital humano	

Fuente. Elaboración propia. Año 2013

Cuadro 11

Plan de acción. Desarrollo de personas

Unidad administrativa:		área comercial, financiera administrativa y operaciones		Fecha:		Julio 2014	
Táctica	Acción	Responsable	Fecha	Resultado	Evaluación	Verificación	Costo
Objetivo: Proporcionar a los colaboradores los conocimientos y habilidades que necesitan en los puestos de trabajo que le permitan desarrollarse dentro de la organización.							
Participación en cursos y seminarios	Programar las fechas en las que se llevarán a cabo los cursos o seminarios.	Vicepresidencia de capital humano	Julio 2014	Adquisición de nuevos conocimientos y desarrollo de habilidades conceptuales y analíticas.	Asignación de caso problema a los participantes para ver si adquirieron conocimiento.	Informe gerencial detallando los resultados obtenidos.	Varia según el área a reforzar
Ejercicios de simulación	Proporcionar a los colaboradores casos prácticos para que estos los resuelvan según crean conveniente.	Vicepresidencia de capital humano	Agosto 2014	Desarrollar habilidades entre los participantes.	Intercambio de ejercicios con otros colaboradores del mismo departamento para comparar respuestas.		Q 200.00
Capacitación	Comunicar a la Gerencia General, Vicepresidencias, Gerencias y Jefaturas sobre el tema de la capacitación.	Vicepresidencia de capital humano	Junio 2014	Despertar interés en los temas	Hacer un conteo de la asistencia de los involucrados	Lograr la participación de todos los convocados.	Sin costo
	Taller sobre temas previamente determinados que permitan el desarrollo de los colaboradores.	Vicepresidencia de capital humano	Junio 2014	Incrementar los conocimientos y habilidades de los colaboradores	Asignación de un caso problema para medir el nivel de conocimiento adquirido.	Desarrollo del personal	Por grupos de 30 colaboradores el costo es de Q. 2,290.00
Reallimentación de la capacitación	Convocar a una reunión a todos los participantes de la capacitación brindada por la empresa de consultoría.	Vicepresidencia de capital humano	Septiembre 2014	Reforzar las habilidades obtenidas en la capacitación	Observación directa de la aplicación de los conocimientos	Mejorar la productividad.	Q 250.00
Costo estimado de implementación:							2,740.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

c) Recursos

Humanos

Para la ejecución de este subprograma de capacitación y desarrollo, se necesitará de la participación de todos los colaboradores de la empresa, en especial las vicepresidencias, gerencias y jefes de área, para llevarlo a cabo.

Materiales

Los recursos materiales a utilizar son los siguientes: materiales y mobiliario de oficina así como las instalaciones de la empresa para realizar las capacitaciones.

d) Presupuesto

Los gastos necesarios para implementar este subprograma se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro 12

Presupuesto. Subprograma desarrollo de personas

Descripción	costo
Talleres de capacitación, costo para 30 personas, tiempo 2 horas.	Q 2,290.00
Material de oficina	Q 450.00
TOTAL	Q 2,740.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

e) Evaluación

La efectividad de este subprograma de capacitación y desarrollo, se podrá evaluar a través de la determinación de las necesidades de capacitación y la ejecución de las capacitaciones que proporcionen los conocimientos y habilidades a los colaboradores. Su evaluación se realizará tres meses después de su implementación. En un informe gerencial donde se podrá observar si los objetivos establecidos para el mismo, se están logrando o poder ver el avance.

3.8.2 Fase II: Evaluación de clima organizacional

Esta fase busca evaluar el clima organizacional, para dicha evaluación será necesario pasar una encuesta sobre satisfacción laboral, la cual incluye los factores higiénicos y motivacionales; se logrará definir el grado de satisfacción laboral de los colaboradores; además de conocer las áreas de la organización que demandan mayor atención e interés para atender sus necesidades o inconformidades con algunos aspectos de la organización, según la encuesta de clima lo demuestre a través de los resultados obtenidos. Dicha encuesta se realizará una año después de haber ejecutado las fase uno.

3.8.3 Fase III: Fomentar ambiente de confianza mutua

Esta fase será producto de las fases anteriores, habiendo obtenido un clima laboral más estable y la comunicación sea de forma efectiva, por ende habrá un ambiente de confianza mutua entre todos los niveles jerárquicos de la empresa. Bajo estas condiciones será posible continuar con el desarrollo del programa de satisfacción propuesto.

Para el éxito de esta fase se eliminará las expectativas equivocadas que los colaboradores poseen sobre los cambios existentes en la empresa, se proponen estrategias a considerar en la implementación del programa de satisfacción laboral. A efecto reducir las expectativas que tengan ante el mismo o cualquier otra actividad.

- Comunicar es mantener constantemente informados a los colaboradores sobre lo que acontece en la organización.
- Contagiar una actitud positiva en el trabajo.
- Demostrar entusiasmo hacia los cambios producidos.
- Facultar al personal para que puedan tomar decisiones.
- Enfocar el cambio en lo que realmente requiere cambio.

- Informar oportuna y verazmente las noticias tanto positivas como negativas, para evitar comentarios falsos.
- Demostrar claridad en el tema de las expectativas.
- Anticiparse a los hechos, no sorprender al personal.
- Culminar el cambio, luego de haberlo iniciado, no dejarlo inconcluso.

El crear un ambiente de confianza mutua implica, que las personas que dirigen deban hacer del conocimiento de los colaboradores que son parte integral de la organización y que de ellos depende mejorar las condiciones actuales; incentivarlos a proponer ideas y llevarlas a la práctica cuando sea factible, recompensarles por esas aportaciones. Debe confiárseles responsabilidad y el poder de tomar decisiones en su trabajo. A efecto de alcanzar el máximo grado de confianza mutua y elevar su satisfacción por el trabajo que realizan.

3.8.4 Fase IV: Determinación de las necesidades individuales

Para detectar los motivadores de cada colaborador se realizará un análisis de detección de necesidades individuales para luego satisfacerlas, con soluciones factibles a implementar y generar el mejoramiento continuo e innovación laboral de cada uno de ellos, logrando mejorar los procesos organizacionales de la empresa al mismo tiempo.

La detección de las necesidades individuales estará cargo de la vicepresidencia de capital humano, pasando la encuesta a cada colaborador y analizar la información recabada como se describe al final de la propuesta. Para la ejecución de y alcanzar un resultado más honesto, es importante haber tenido resultados positivos de la cuarta fase (Fomentar ambiente de confianza mutua).

a) Presupuesto

Para la implementación de esta fases no se incurrían en gastos ya que la misma puede ser desarrollada por la vicepresidencia de capital humano, será enviada por medio de correo electrónico para luego hacer el vaciado de la información.

b) Evaluación

Se evaluará para tener un diagnostico tres meses después de la implantación de los programas de satisfacción laboral, analizando con efectividad, eficiencia y eficacia la información recopilada en la boleta propuesta que representa una herramienta administrativa para obtener datos fidedignos y confiables.

Formato 6

Detección de necesidades individuales

La presente boleta tiene como objetivo conocer las necesidades individuales de los colaboradores, por favor responda con honestidad y objetividad las siguientes afirmaciones y asígneles un valor, del 1 al 10, según su grado de acuerdo con lo que se afirma.

No.	AFIRMACIÓN	Puntaje (escala 1 a 10)
1	Busco el permanente perfeccionamiento de mi tarea.	
2	Me gustan los retos, las competencias y los triunfos	
3	Me encanta hacer amigos en el trabajo. Me preocupan mis compañeros y disfruto de las relaciones informales.	
4	Los más importante es trabajar en equipo para hacer frente a los desafíos.	
5	Disfruto de organizar, dirigir, mandar.	
6	Me importa lo que los demás opinan de mí.	
7	Me gusta que mi supervisor me haga notar mis avances y progresos	
8	Sólo acepto lo que se me explica, lo fundado, lo basado en argumentos claro.	
9	Me encanta cumplir con mi trabajo.	
10	Me importa que las metas sean alcanzables.	
11	Trato de ayudar a los demás en lo que creo correcto.	
12	Me satisface desempeñar roles en distintos grupos y equipos.	
13	Me gusta desempeñar roles que permitan realizar satisfactoriamente una actividad difícil.	
14	Soy muy perfeccionista, obsesivo y desconfío de cómo hacen los demás la tarea; por lo tanto tiendo a controlarlo todo.	
15	Me gusta ser reconocido.	

Para uso exclusivo de Capital Humano

Profesional	Económica	Solidaridad, compromiso, socialización	Trabajo en equipo	Conducción, mando autoridad	Autoestima, ego	Reconocimiento	Capacidad intelectual, racional
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
Total							

Fuente: Comportamiento organizacional enfoque para América Latina. Autor: Franklin, E. Krieger, M. (8:119)

Análisis de la información: para el análisis de los resultados obtenidos, se procede a transferir el valor asignado por el colaborador a cada una de las afirmaciones, en cada grupo (número de filas) del cuadro anterior, luego sume los valores en cada columna. Los valores más altos obtenidos corresponderán a los valores y motivadores preferidos por el encuestado.

3.8.5 Fase V: Proporcionar motivadores que respondan a las necesidades

Según se aprecia en la fase anterior los motivadores pueden ser distintos para cada colaborador de ahí surge la necesidad de plantear estrategias de motivación para cada empleado según sea el caso. A efecto de proporcionar motivadores adecuados a las necesidades individuales identificadas.

Esta labor estará encomendada principalmente a los jefes inmediatos, ya que son ellos los que mejor conocen e interactúan con sus subordinados. Para proporcionar estos motivadores tendrá que haber una estrecha relación con la vicepresidencia de capital humano, ya que habrá motivadores que no estén al alcance del jefe inmediato. Por lo que entre ambos deberán plantear las estrategias según el resultado obtenido.

a) Procedimiento

El jefe inmediato debe elaborar un informe por cada colaborador que tiene a su cargo dirigido a la vicepresidencia de capital humano, indicando cuales son los 5 motivadores con mayor valoración, y cuáles serán sus estrategias a seguir a fin de proporcionar los motivadores según sus necesidades, si los motivadores no estuviesen a su alcance deberá proponer la mejor opción fiable para la organización y el colaborador.

b) Evaluación

En conjunto con la vicepresidencia de capital humano el jefe inmediato presentará los resultados obtenidos en la reunión estratégica, por medio de un informe en el cual se deben plasmar los objetivos alcanzados y avances logrados en esta esta fase.

3.8.6 Fase VI: Retroalimentación de resultados

Con los resultados obtenidos en los subprogramas de satisfacción laboral propuestos de cada una de las fases, se analizarán los avances y si se están alcanzando los objetivos del programa. Tanto los avances significativos como inconvenientes si los hubiera, esta evaluación tendrá lugar un año después de haber implementado el programa propuesto, los resultados deberán de presentarse en un informe ejecutivo a la gerencia general.

En la evaluación se tomaran los siguientes indicadores de desempeño:

- Índice de satisfacción laboral
- Índice de ventas
- Índice de utilidades
- Índice de rotación de personal

Índice de satisfacción laboral

Para determinar la satisfacción e insatisfacción laboral de los colaboradores, se utilizará la encuesta de satisfacción que se utilizó para establecer la situación actual, podrán determinarse nuevamente los niveles de satisfacción y así saber cuáles son las nuevas necesidades que han surgido dentro de los miembros de la organización. Para lo cual se espera un incremento positivo en los niveles de satisfacción; estar en un rango de 75% a 100% en satisfacción laboral un año después de haber implementado el programa propuesto.

Índice de ventas

El programa puede medirse a través de los ingresos (ventas netas) que tenga la empresa, ya que las ventas tienen una estrecha relación con la motivación e identificación que tienen los colaboradores con la empresa; al incrementarse las ventas se ve reflejado el impacto que tiene el programa de satisfacción laboral en el desempeño de los colaboradores incrementado la productividad y por ende en las ventas.

Índice de utilidades

El índice de utilidad podrá determinarse mediante la generación de valor que los ejecutivos de la empresa le den a través de la remuneración variable propuesta en la fase uno, teniendo un impacto positivo ya que, logrará otorgar este motivador a los trabajadores al mismo tiempo que mejorar los resultados de la compañía sin incurrir en costo altísimos.

Índice de rotación de personal

Al lograr que los colaboradores estén comprometidos y se sientan inidentificados con la empresa, se logrará reducir en gran medida el índice de rotación de personal, lo cual ocasiona un costo elevado en la contratación de personal, así como su costo de integración, este índice bajará en la medida en que el programa de satisfacción laboral vaya reduciendo el deseo de los colaboradores cambia de organización.

Este índice representa un costo elevado para la organización por tal motivo surge la necesidad de medir la proporción en que se da la desvinculación laboral, la fórmula más utilizada es el número de personas que se separan durante un periodo determinado (como parte de la retroalimentación se utilizará un año), en relación con el número promedio existente de empleados.

La fórmula a utilizar será la siguiente:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Número de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la organización}}$$

3.8.7 Presupuesto general

Para la implementación de este programa de satisfacción laboral será necesario contar con un presupuesto general que integre los costos de cada uno de los subprogramas según el cuadro 18 se puede observar la distribución.

Cuadro 13
Presupuesto general
Programa de satisfacción laboral

Descripción	Costo
Subprograma recompensas y reconocimiento	Q 2,400.00
Subprograma retención de personas	Q 5,680.00
Subprograma formulación y evaluación de objetivos	Q 3,290.00
Subprograma desarrollo de personas	Q 2,740.00
TOTAL	Q 14,110.00

Fuente. Elaboración propia. Año 2013

Relación beneficio costo

La implementación de todo el programa de satisfacción laboral tendrá un costo total de 14,110 quetzales los cuales tendrán un fuerte impacto en la satisfacción laboral de los colaboradores reduciendo los factores de insatisfacción en un 15% especialmente los más altos como lo son: salario y remuneración, estabilidad en el cargo, formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos, por último progreso profesional. El costo para la implementación de este programa no es significativo en relación a los beneficios que otorgará a la organización, elevando los niveles de satisfacción de los colaboradores.

CONCLUSIONES

1. En el análisis de los resultados se presentan factores con calificación “muy insatisfactorio” según los colaboradores consultados, afectando así los factores higiénicos como lo son salario y remuneración, estabilidad en el cargo, entre los factores motivacionales con resultados insatisfactorios están formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos, progreso profesional; por lo tanto se comprobó la hipótesis número uno “La insatisfacción laboral y la poca identificación del personal con la empresa objeto de estudio, es por la falta de un programa de satisfacción laboral que le brinde las directrices a seguir, para mantener un nivel óptimo de satisfacción y que se pueda sentir identificado con el lugar donde labora”.
2. Derivado de la investigación se obtuvieron los resultados que permiten proponer un programar de satisfacción laboral de acuerdo a las características y necesidades de la empresa por lo que se cumple la hipótesis número dos (“Las acciones a seguir en este caso, pueden derivar de la realización de una investigación documental y de campo, que al final permita elaborar y proponer un programa de satisfacción laboral, de acuerdo a las características y necesidades de la empresa”).
3. El primer factor crítico detectado es salario y remuneración o recompensa por el trabajo realizado, considerando que existen 27 colaboradores de 51 insatisfechos, es decir un nivel de insatisfacción del 52%. El salario no lo es todo; sin embargo, cuando éste no cubre las necesidades primarias, se convierte en un factor que incide en la desmotivación de los colaboradores.
4. Otro factor crítico es la estabilidad en el cargo con 19 colaboradores insatisfechos, la percepción que tienen de la empresa en cuanto a la estabilidad laboral no es positiva, ya que, hay personal que ha pensado en

retirarse de la misma. Esta situación ocasiona que no se genere un compromiso firme con la organización, es decir que el personal no se siente identificado con la empresa mostrando poco interés en el logro de los objetivos.

5. Entre los factores intrínsecos o motivacionales que presentan altos niveles de insatisfacción está “la formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos” los colaboradores aseguran inconformidad ya que su desempeño laboral no está siendo bien evaluado, al no ser informado sobre los resultados de su desempeño, este grado de insatisfacción incluye inconformidad en las metas que traza la compañía, afectando así el desempeño laboral y por ende el cumplimiento de los objetivos.
6. Otro factor motivacional, que presenta un alto nivel de insatisfacción y por tanto afecta desempeño laboral es el progreso profesional con 21 colaboradores, es decir los consultados afirman que la organización brinda pocas oportunidades de capacitación y desarrollo personal y profesional, este resultado está por debajo del 50% de los niveles de satisfacción establecidos para esta investigación.

RECOMENDACIONES

1. Reforzar las relaciones de trabajo a través de la implementación del programa de satisfacción laboral que permitan mejorar el clima organizacional de la compañía, reduciendo el número de colaboradores que están insatisfechos para que pueda sentirse identificados con la empresa.
2. Luego de implementado el programa de satisfacción laboral se validará la efectividad del mismo y se verificará que se alcance dicho cometido, por lo que se realizará un diagnóstico de clima organizacional después de un año de haberlo ejecutado.
3. Como apoyo a la política salarial y tomando en cuenta las necesidades económicas de los colaboradores, se sugiere ejecutar el subprograma de recompensas y reconocimientos en el cual se adopta una política de remuneración variable con la cual se pretende contrarrestar la percepción de inconformidad salarial existente, con el fin de que los empleados noten que se efectúan los reconocimientos económicos y no económicos de manera justa y equitativa.
4. La estabilidad en el cargo desempeñado para los colaboradores es un factor extrínseco del trabajo mismo, se deben disipar todas las dudas que los colaboradores puedan tener en cuanto a los cambios que se estén dando y hacerlos de conocimiento público, para cambiar la apreciación de los colaboradores será necesario ejecutar especialmente del subprograma retención de personas, este fomentará las relaciones interpersonales, así como un ambiente saludable libre de estrés y confianza mutua, todos los esfuerzos por elevar el desempeño laboral por medio de beneficios y servicios sociales deben de ir encaminados hacia la satisfacción de los

colaboradores. A fin de que el personal se sienta identificado con la empresa y se sienta parte de la misma.

5. La organización debe socializar a través los lideres las metas trazadas correspondientes a cada trimestre, a efecto de concientizar a todos los colaboradores de la importancia y los beneficios que conlleva al cumplimiento para ambas parte, es importante la ejecución del subprograma 3, para que la evaluación de los objetivos por medio del desempeño sea beneficiosa.
6. Como punto de partida en el tema de capacitación y según la propuesta, se sugiere que los niveles estratégicos y tácticos de la organización determinen las necesidades de capacitación, con lo cual se pretende orientar los esfuerzos en el tema de capacitación y desarrollo de personal a fin de reducir las deficiencias actuales y reales que se presentan a nivel organizacional y que por lo tanto, los recursos invertidos sean aprovechados al máximo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. International Thomson. Año 2004. Páginas 691
2. Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 3a. Ed. México. Mc Graw – Hill. Año 2009. Páginas 585
3. Código de Comercio, 04/1970, de 23 de abril, 2-70, p.124
4. Edwin, Chávez. Tesis sobre valoración de la satisfacción laboral. Año 2010. Páginas 152
5. Franklin, Enrique. Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. México., Pearson Educación, 2,011. Páginas 550
6. Glenda, Quiroa. Tesis sobre Evaluación de la satisfacción laboral. Año 2012. Páginas 145
7. Jeyme González. Tesis sobre La motivación del personal. Año 2009. Páginas 145
8. Koontz, H. Weihrich, H; Cannice, M. Administración una perspectiva global y empresarial. 10a ed. México. McGraw – Hill. Año 2008. Páginas 667
9. Koontz, H.; Weihrich, H. Elementos de administración. Séptima ed. México. Mc Graw - Hill. Año 2007. Páginas 318
10. Koontz, Harold, Cyril O'Donnell y Heinz Ehrich. Administración. México McGraw – Hill. Año 1985. Páginas 413

E-Grafía

11. King, Karla. I. Comunicación organizacional. Tipos y formas (en línea). s.l. consultado el 21 de abril 2013. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacion-organizacional-formas-y-tipos.htm>

ANEXOS

Anexo 1

Índices e ítems a evaluar en la encuesta de satisfacción laboral

FACTOR	VARIABLE-INDICE	No.	PREGUNTAS
HIGIÉNICOS	Condiciones de trabajo y comodidad	1	Cuenta con la jornada justa y los tiempos para acabar las tareas
		2	La limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo es la adecuada
		3	Las posturas que debe hacer para realizar el trabajo son adecuadas para su cuerpo
		4	El ritmo de trabajo al que está sometido es exagerado
		5	Está conforme con los turnos asignados
		6	Está satisfecho con las condiciones de trabajo en cuanto a: Aspectos locativos (iluminación, ruido, temperatura, humedad, ventilación) Elementos de trabajo (equipo de trabajo, papelería, uniformes, etc.)
	Políticas de la organización y la Administración	7	Considera que hay fallas y dificultades en la comunicación interna
		8	El ambiente laboral de la empresa es bueno
	Relaciones con el superior y gerente	9	Siente que los superiores abusan de su autoridad
		10	Considera que la comunicación con su jefe inmediato es buena
		11	Los superiores escuchan y atienden sus requerimientos y necesidades
		12	La comunicación con la Gerencia es buena
		13	Está satisfecho con el estilo administrativo de la Gerencia actual
	Salarios y remuneración	14	La cantidad de dinero que le pagan corresponde al trabajo que realiza
		15	La empresa paga todos los recargos que genera por concepto de trabajo de horas extras
		16	En otras empresas pagan mejor por el mismo trabajo que realiza en ésta
		17	Le corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación
	Estabilidad en el cargo	18	Tiene aspiraciones de permanecer en la empresa
		19	Recientemente ha pensado en retirarse del trabajo
	Relaciones con los compañeros de trabajo	20	La relación con los compañeros de trabajo es buena
	Beneficios y servicios sociales	21	Contribuyen las actividades de bienestar social a su satisfacción
		22	A la empresa le interesa su bienestar, fechas importantes y actividades de integración
		23	Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso entre otras)
		24	Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales

MOTIVACIONALES	Responsabilidad en el puesto de trabajo	25	Tiene autonomía para ejecutar sus tareas
		26	Pone lo mejor de usted en la ejecución de las tareas
		27	Su trabajo favorece la creatividad
	Desafío personal	28	Sus funciones exigen permanente atención y concentración
		29	Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos
	Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos	30	Cree que su desempeño laboral es bien evaluado
		31	Es usted siempre informado sobre los resultados de su evaluación de desempeño
		32	Está satisfecho con las metas que le traza la organización
	Reconocimiento del cargo	33	Recibe usted reconocimiento cuando realiza bien su trabajo
		34	La empresa le da importancia a los aportes y opiniones que usted hace a la institución
		35	Su cargo es vital para la empresa
		36	Su trabajo presenta retos permanentes e importantes
		37	La inducción que recibió del cargo fue suficiente para su desempeño laboral
		38	Las actividades que realiza son variadas
		39	Se requiere de experiencia y conocimiento para la realización de sus funciones
		40	La reinducción al cargo que ha recibido ha mejorado su desempeño laboral
		41	Ha respondido usted adecuadamente a la delegación de responsabilidades por parte de sus supervisores
	Progreso profesional	42	Se ve en un trabajo mejor en otra empresa
		43	Las cosas que quiere conseguir en la vida las puede desarrollar teniendo este trabajo
		44	Con la experiencia adquirida en este trabajo puede ubicarse fácil en otro similar
		45	La empresa le brinda oportunidades de capacitación y desarrollo
	Trabajo en sí	46	Tiene información clara y precisa sobre las actividades que debe realizar
		47	Se identifica con las tareas que lleva a cabo
		48	La cantidad de tareas que realiza en el trabajo le cansa y estresa
		49	Su trabajo le representa satisfacción laboral
50		Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo	

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2013

Anexo 2

Encuesta. Valoración de la satisfacción laboral

Le solicitamos contestar las preguntas listadas a continuación de manera franca y consciente, marcando con una X la que considere adecuada para usted, señale solo una respuesta por pregunta. No existe respuesta correcta o incorrecta, lo que escriba es el resultado de su reflexión y la información es confidencial. Sus respuestas son privadas y no serán divulgadas a título personal, serán parte de un estudio general sobre el tema.

Edad _____ años	Sexo: Femenino _____ Masculino _____	
Tiempo de trabajar en la empresa	Estado Civil	Horario de trabajo
De 0 a 6 años <input type="checkbox"/>	Soltero <input type="checkbox"/>	
De 7 mes a un año <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>	08:00 a 17 horas <input type="checkbox"/>
De 1 a dos años <input type="checkbox"/>	Divorciado <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>
De 2 a 3 años <input type="checkbox"/>	Unido <input type="checkbox"/>	
De 4 a 6 años <input type="checkbox"/>		
Más de 6 años <input type="checkbox"/>		
Escolaridad	Departamento al que pertenece	
Título a nivel medio <input type="checkbox"/>	Comercial <input type="checkbox"/>	
Estudiante universitario <input type="checkbox"/>	Finanzas o administración <input type="checkbox"/>	
Universidad Completa <input type="checkbox"/>	Comercial <input type="checkbox"/>	
Título universitario <input type="checkbox"/>		
Maestría o posgrado <input type="checkbox"/>		

Tenga en cuenta: T.D = TOTALMENTE EN DESACUERDO, D = EN DESACUERDO, N = NEUTRAL A = EN ACUERDO T.A = TOTALMENTE EN ACUERDO					
	T.D	D	N	A	T.A.
1. Cuenta con la jornada justa y los tiempos para acabar las tareas					
2. Tiene autonomía para ejecutar las tareas					
3. Considera que hay fallas y dificultades en la comunicación interna					
4. Siente que los superiores abusan de su autoridad					
5. Pone lo mejor de usted en la ejecución de las tareas					
6. La comunicación con la Gerencia es buena					
7. Está satisfecho con las metas que le traza la organización					
8. La cantidad de dinero que le pagan corresponde al trabajo que realiza					
9. Recibe usted reconocimiento cuando realiza bien su trabajo					
10. Tiene aspiraciones de permanecer en la empresa					
11. Se ve en un trabajo mejor en otra empresa					
12. La relación con los compañeros de trabajo es buena					
13. Tiene información clara y precisa sobre las actividades que debe realizar					
14. Contribuyen las actividades de bienestar social a su satisfacción					
15. Su trabajo favorece la creatividad					
16. La limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo es la adecuada					
17. La empresa le da importancia a los aportes y opiniones que usted hace a la institución					
18. A la empresa le interesa su bienestar, fechas importantes y actividades de integración					
19. Se identifica con las tareas que lleva a cabo					
20. Las posturas que debe hacer para realizar el trabajo son adecuadas para su cuerpo					
21. Su cargo es vital para la empresa					
22. Considera que la comunicación con su jefe inmediato es buena					
23. Las cosas que quiere conseguir en la vida las puede desarrollar teniendo este trabajo					
24. La empresa paga todos los recargos que genera por concepto de trabajo de horas extras					
25. Su trabajo presenta retos permanentes e importantes					
26. El ambiente laboral de la empresa es bueno					
27. La cantidad de tareas que realiza en el trabajo lo cansa y estresa					
28. La inducción que recibió del cargo fue suficiente para su desempeño laboral					
29. El ritmo de trabajo al que está sometido es exagerado					
30. Las actividades que realiza son variadas					
31. Está satisfecho con el estilo administrativo de la Gerencia actual					
32. Con la experiencia adquirida en este trabajo puede ubicarse fácil en otro similar					
33. En otras empresas pagan mejor por el mismo trabajo que realizo en ésta					

T.D = TOTALMENTE EN DESACUERDO, D = EN DESACUERDO, N = NEUTRAL A = EN ACUERDO T.A = TOTALMENTE EN ACUERDO	T.D	D	N	A	T.A.
34. Cree que su desempeño laboral es bien evaluado					
35. Es usted siempre informado sobre los resultados de su evaluación de desempeño					
36. Le corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación					
37. Se requiere de experiencia y conocimiento para la realización de sus funciones					
38. Está conforme con los turnos asignados					
39. Su trabajo le representa satisfacción laboral					
40. La reinducción al cargo que he recibido ha mejorado su desempeño laboral					
41. Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso entre otras)					
42. Sus funciones exigen permanente atención y concentración					
43. Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos					
44. Recientemente ha pensado en retirarse del trabajo					
45. Ha respondido usted adecuadamente a la delegación de responsabilidades por parte de sus superiores					
46. Los superiores escuchan y atienden sus requerimientos y necesidades					
47. Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo					
48. Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales					
49. La empresa le brinda oportunidades de capacitación y desarrollo					
50. Está satisfecho con las condiciones de trabajo en cuanto a: Aspectos locativos (iluminación, ruido, temperatura, humedad, ventilación) Elementos de trabajo (equipo de trabajo, papelería, uniformes, etc.)					

Fuente. Elaboración propia. Año 2013

Anexo 3

Guía de entrevista

A continuación se presentan una serie de preguntas las cual deberá hacer al colaborador con el objeto de verificar los puntos planteados en el plan de acción del subprograma de recompensas y reconocimiento:

¿Ha recibido algún tipo de remuneración diferente al salario que recibe por el buen desempeño de sus labores?

¿Cuál ha sido la remuneración?

¿El bono otorgado le parece que lleno sus expectativas?

Si la respuesta anterior no lleno las expectativas del colaborador, preguntar ¿por qué razón?

¿Le menciono su jefe inmediato sobre los beneficios esta forma de remuneración?

¿Crees usted que la empresa debería formar más recompensas como estas?

¿Mencioné algunas?