

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL
PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE
VEHÍCULOS AUTOMOTORES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”

MARIELA ALEJANDRA DABROY ARAUJO

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, AGOSTO DE 2014

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

“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL
PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE
VEHÍCULOS AUTOMOTORES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MARIELA ALEJANDRA DABROY ARAUJO

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

GUATEMALA, MARZO DE 2013

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 I	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Vocal II	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal V	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Mercadotecnia y Admon. De Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
Administración y Finanzas	Lic. Marlen Verónica Pineda de Burgos

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Eduardo De Jesús Rodríguez López
Secretaria:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala, 1 de octubre 2012

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

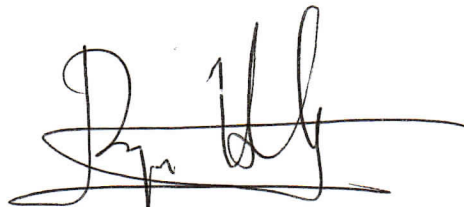
Señor Decano:

En atención a su designación como asesor de tesis profesional de la estudiante MARIELA ALEJANDRA DABROY ARAUJO, carnet 200213324, en la carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, procedí a la asesoría con el tema: "ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA."

De conformidad a los reglamentos académicos de la Facultad de Ciencias Económicas, me permito manifestarle que el trabajo de tesis cumple con lo normado tanto en la investigación y análisis directos del caso, como en la presentación de una propuesta viable en la implementación del sistema de evaluación del desempeño de la dependencia estudiada

Con respecto a lo anterior, presento a Su Despacho mi dictamen favorable a efecto de que la estudiante MARIELA ALEJANDRA DABROY ARAUJO, pueda sustentar el exámen privado de tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Administrador de Empresas
Colegiado Activo No. 14043



**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 TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 4-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 20 de marzo de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 283-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de noviembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUAEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante MARIELA ALEJANDRA DABROY ARAUJO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

~~"ID Y ENSEÑAD A TODOS"~~


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES
DECANO



Smp.


PREVISADO

DEDICATORIA

- A DIOS: A quien dedico cada uno de mis éxitos.
- A MIS PADRES: Edwin y Sandra; gracias a su amor, apoyo y esfuerzo hoy puedo ver esta meta culminada.
- A MI HERMANO: Por los momentos compartidos en el transcurso de nuestras vidas.
- A MI ABUELITO: Digno de mi admiración, por ser un ejemplo en mi vida.
- A MI ESPOSO: Por brindarme siempre su amor, comprensión y apoyo y ser una persona fundamental en la realización de mis sueños.
- A MI GRUPITO: Alfredo Gómez, Carlos De León, Higleny Hernández, Mario Arévalo, Michelle Argueta y Yeimy Jiménez; por formar parte de esta aventura y hacer tan agradables todos estos años. Junto a ustedes he pasado una de las mejores etapas de mi vida.
- A MIS AMIGOS: Bernardino Patzán, Emili Herrera, Jorge Mejía, Julio Zavala, Marco Hernández, Rodolfo Aguilar, Sergio Hurtarte, Steve Celada, Sully López quienes además de colaborar con la realización de este trabajo de graduación han llenado mi vida de buenos momentos y han estado presentes en los momentos difíciles.

A MI ASESOR:

Licenciado Alvaro David Reyes Hernández por su orientación y apoyo para elaborar este proyecto.

A LA UNIVERSIDAD
DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

Por contribuir a mi formación académica y profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
--------------	---

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa comercial	1
1.2 Administración	1
1.3 Proceso administrativo	2
1.3.1 Planificación	2
1.3.2 Organización	5
1.3.3 Integración	5
1.3.4 Dirección	5
1.3.5 Control	6
1.4 Cultura organizacional	6
1.4.1 Funciones de la cultura organizacional	6
1.5 Clima organizacional	7
1.5.1 Factores que intervienen en el clima organizacional	9
1.5.3 Elementos del clima organizacional	11
1.6 Calidad de vida laboral	30

CAPÍTULO II SITUACIÓN ACTUAL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

2.1 Antecedentes de la empresa	32
2.1.1 Misión	32
2.1.2 Visión	32
2.1.3 Valores empresariales	33

2.2 Estructura organizacional	33
2.3 Metodología para realizar el análisis de la satisfacción laboral	34
2.4 Evaluación de los factores de la satisfacción laboral	36
2.4.1 Filosofía empresarial	37
2.4.2 Condiciones físicas de la empresa	39
2.4.3 Condiciones ambientales de la empresa	40
2.4.4 Relaciones con compañeros y supervisores	42
2.4.5 Salario	45
2.4.6 Seguridad en el trabajo	46
2.4.7 Beneficios sociales	48
2.4.8 Responsabilidad	49
2.4.9 Autorrealización	50
2.4.10 Incentivos motivacionales	52
2.4.11 Sistema de recompensas justas	54
2.6 Análisis de resultados	55

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Descripción de la propuesta	57
3.2 Justificación de la propuesta	57
3.3 Alcance de la propuesta	58
3.4 Metodología	59
3.4.1 Fase 1: Diseño	59

3.4.2 Fase 2: Implementación	60
3.4.3 Fase 3: Monitoreo	84
3.4.4 Fase 4: Retroalimentación	85
3.5 Análisis costo/beneficio	85
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.	Nombre	Página
1	Funciones del proceso administrativo	2
2	Pirámide de las necesidades según Maslow	17
3	Factores de motivación e higiene según Herzberg	20

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.	Nombre	Página
1	Integración de la población por área	35
2	Niveles de aceptación de respuestas	36
3	Plan de acción para la implementación de la estrategia “Difusión de la filosofía empresarial”	62
4	Plan de acción para la implementación de la estrategia “Fomentar relaciones con compañeros y supervisores”	66
5	Plan de acción para la implementación de la estrategia “Atender el aspecto social de los trabajadores”	78
6	Plan de acción para la implementación de la estrategia “Reconocimientos”	82
9	Resumen de las estrategias propuestas	84

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No.	Nombre	Página
1	Organigrama general actual	34
2	Filosofía empresarial	37
3	Condiciones físicas de la empresa	39
4	Condiciones ambientales de la empresa	40
5	Relaciones con compañeros y supervisores	42
6	Factores que influyen en las relaciones con compañeros y supervisores	44
7	Salario	45
8	Seguridad en el trabajo	46
9	Beneficios sociales	48
10	Responsabilidad	49
11	Autorrealización	50
12	Incentivos motivacionales	52
13	Equidad	54
14	Factores de satisfacción laboral	55
16	Metodología para implementar las estrategias para mejorar la satisfacción del personal	59

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No.	Nombre	Página
1	Encuesta de monitoreo de la estrategia “difusión de la filosofía empresarial”	93
2	Encuesta de monitoreo de la estrategia “fomentar relaciones con compañeros y supervisores”	94
3	Encuesta de monitoreo de la estrategia “atender el aspecto social de los trabajadores”	95
4	Encuesta de monitoreo de la estrategia “implementar reconocimientos”	96
5	Encuesta sobre necesidades de servicio de transporte	97
6	Encuesta de clima organizacional	98

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral es en la actualidad uno de los temas más relevantes dentro de la empresa debido a que contribuye con un clima positivo, potencia el trabajo en equipo, mejora las relaciones e incrementa el rendimiento de los trabajadores, lo cual se refleja en el logro de los objetivos empresariales.

Para proporcionar un instrumento factible de aplicación, se hizo necesario realizar varias consultas bibliográficas e investigación de campo, a fin de conocer el nivel de satisfacción laboral y brindar información fidedigna, objetiva y confiable, al texto titulado “Estrategias para mejorar la satisfacción laboral del personal de una empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores ubicada en la ciudad de Guatemala”.

El presente documento se divide en tres capítulos. En el capítulo I se presenta información teórica sobre los temas relacionados con el clima organizacional y la satisfacción laboral, así como los factores que los integran.

En el capítulo II se realiza un diagnóstico de la situación actual, y se presentan los resultados obtenidos en el estudio del clima organizacional realizado en la empresa en relación a la satisfacción laboral.

El capítulo III contiene una propuesta de estrategias orientada a mejorar la satisfacción laboral del personal, la cual surgió de los resultados obtenidos en el estudio realizado.

Para finalizar se brindan las conclusiones y recomendaciones pertinentes del estudio, así como la bibliografía en la que se basa el presente texto.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan los planteamientos teóricos necesarios para la realización del trabajo de tesis, los cuales sirven de base y a la vez fundamentan la investigación.

1.1 Empresa

“Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.” (6:sp)

1.1.1 Empresa comercial

Es intermediaria entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Las empresas comerciales se clasifican a su vez en mayoristas (adquieren bienes en grandes cantidades para distribuir, normalmente entre los minoristas); minoristas (venden a una escala menor que los mayoristas), y la tercera son las comisionistas (se encargan de vender productos a cambio de una comisión).

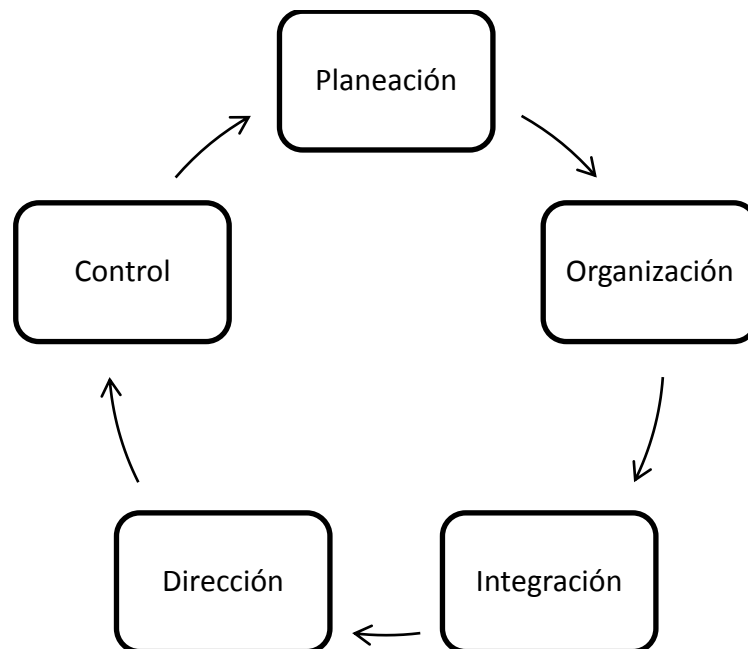
1.2 Administración

La administración se define como “la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (2:3) Ésta se aplica a todo tipo de organizaciones no importando su tamaño u orientación.

1.3 Proceso administrativo

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Según Benavides Pañeda “está conformado por una serie de cinco fases o funciones interrelacionadas: planeación, organización, integración, dirección y control”, las cuales se muestran en la siguiente figura:

Figura 1
Funciones del Proceso Administrativo



Fuente: Administración. Raymundo Javier Benavides Pañeda. Año 2004.

1.3.1 Planeación

Según Agustín Reyes Ponce “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”. (17:244)

1.3.1.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica se considera como “la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. Se concibe como el proceso que consiste en decidir los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total”. (8:55)

1.3.1.2 Elementos de la planeación

- **Misión:** define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?.
- **Visión:** define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta: ¿Qué se quiere que sea la organización en los próximos años?.
- **Valores:** define el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

- **Objetivos:** representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines para alcanzar establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Las dos características primordiales que poseen los objetivos es que se establecen a un tiempo específico y que se determinan cuantitativamente.
- **Estrategias:** son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, dirigidos a los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

- **Políticas:** son una serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro, siendo una vía para hacer operativas las estrategias. La política empresarial puede ser definida como las normas que rigen la conducta de los trabajadores de la empresa, la forma de realizar las distintas actividades, estas normas pueden estar determinadas en función a la cultura de la organización, su manera de hacer las cosas.
- **Presupuesto:** cuantifica, en términos monetarios y de unidades físicas, los recursos necesarios por cada centro de responsabilidad de forma coherente con el resto de las áreas de la empresa.

Todos los elementos de la planeación abordados con anterioridad, serán objeto de análisis en el proceso de investigación, en otras palabras, qué de ello se está aplicando y cómo, a fin de obtener información que permita corroborar si lo que existe es congruente con su naturaleza, o si no cuentan con ellos, en todo caso

servirá para fundamentar la propuesta que pueda hacerse para resolver la problemática que enfrenta la empresa.

1.3.2 Organización

“Consiste en agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos implementando unidades administrativas, creando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir”. (17:277)

1.3.3 Integración

Es obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización y la planeación, señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. Se define como la ocupación de puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, compensación y capacitación del personal necesario. (17:336)

1.3.4 Dirección

Implica mandar, influir y motivar a los trabajadores para que realicen tareas esenciales. De ahí la importancia de una eficiente dirección, aplicando un liderazgo efectivo, creando un ambiente ideal para que el empleado se motive por sí mismo; supervisando de manera adecuada el trabajo de las personas y siempre manteniendo canales de comunicación abiertos a recibir sugerencias, opiniones e incluso quejas.

1.3.5 Control

Es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para ello debe existir supervisión de las actividades realizadas y estándares para determinar posibles desviaciones de los resultados, permitiendo la corrección de dichas desviaciones y planificando las actividades y objetivos a alcanzar después de hacer las correcciones necesarias.

1.4 Cultura organizacional

Keith Davis y John Newstrom la definen como “el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.” (5:111)

La cultura organizacional guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los trabajadores. Se entiende como las costumbres y los hábitos que poseen todos los miembros de una organización, son consideradas las normas informales que orientan el comportamiento de los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos. Cada organización posee su propio conjunto de normas y creencias, en otras palabras, cada organización posee su propia cultura la cual es el reflejo de la creencia que predomina en una organización.

1.4.1 Funciones de la cultura organizacional

La cultura cumple varias funciones en el ámbito de una organización:

- Define los límites, en otras palabras, diferencia los comportamientos entre unos y otros.
- Transmite sentido de identidad a sus miembros.

- Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Vincula y ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir los empleados.

La cultura influye en la motivación, en el desempeño y en la satisfacción con el trabajo. Los trabajadores esperan ciertas recompensas y estímulos basados en la percepción que tienen de la empresa. Al recibirlos, por lo general, llevan a la motivación y a un eficaz desempeño.

1.5 Clima organizacional

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina clima organizacional, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño del personal.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, lo cual influye directamente en el desempeño de la organización.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

A continuación se mencionan las particularidades de clima organizacional:

- El clima organizacional se refiere a las características del entorno en donde se desempeña la organización, las cuales pueden ser internas o externas.
- Las características del entorno son percibidas directa o indirectamente por los miembros de la organización, determinando el clima organizacional.
- El clima organizacional junto con las estructuras y los integrantes de las organizaciones forman un sistema organizacional dinámico.

Un buen clima organizacional tendrá consecuencias positivas en la empresa, las cuales van a estar definidas en cómo las personas perciben el ambiente interno y externo de la organización.

Las consecuencias positivas pueden ser el logro, la afiliación, la identificación, el poder, la disciplina, la colaboración, la productividad, la satisfacción, entre otras.

Con respecto a las consecuencias negativas se pueden mencionar la inadaptación, el ausentismo, la baja productividad, entre otras.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, entre otros. para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

1.5.1 Factores que intervienen en el clima organizacional

Éstos son los núcleos fundamentales en los que se apoya, en la actualidad, la valoración que los trabajadores hacen del clima laboral en el que están inmersos, los cuales a su vez se definen como factores básicos y subfactores de la siguiente manera:

- a) Motivación en la empresa:** son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de la empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración. Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación.

A su vez está influida por varios subfactores, tales como: reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa, posibilidades de promoción, atención por parte de los mandos a las sugerencias del empleado, estabilidad en el empleo, posibilidades de aprendizaje y formación, “orgullo de marca” (entendida como satisfacción ante los demás por su propia empresa), implicación del empleado en la empresa, horario de trabajo, comunicación vertical y horizontal.

b) Motivación en el trabajo: es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian la percepción que él mismo pueda tener acerca de la tarea que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo. También aquí, esos estímulos pueden ser positivos o negativos, motivadores o desmotivadores.

Está influida, entre otros, por los siguientes subfactores: nivel de responsabilidad que tiene un trabajador en su puesto de trabajo, contenido del propio trabajo que realiza, autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en el puesto de trabajo, posibilidades de potenciación en el puesto de trabajo desempeñado, de las capacidades que tiene el trabajador (de formación, de estudios, de experiencias acumuladas), posibilidades de autorrealización por parte del trabajador.

c) Motivación económica: se trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo. Para efectos de la investigación no se profundizó en el tema derivado que la empresa por razones de confidencialidad no proporcione la información requerida.

d) Ambiente laboral: está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles. Como en los casos anteriores, tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado.

Podemos considerar dos subfactores en el ambiente laboral: las relaciones con los compañeros y las relaciones con los jefes.

e) Ambiente de trabajo: está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivador. Está influido por los siguientes subfactores: ergonomía en el puesto de trabajo (en sus aspectos físicos y materiales) y ambiente físico que le rodea (luz, calor, frío, corrientes, entre otros.). Cabe mencionar que “la temperatura ideal recomendada cuando se trabaja sentado o se realiza una actividad moderada es de 20° a 22°C.” (7:s.p) Otro aspecto a tomar en cuenta es el ruido, que según la Organización Mundial de la Salud (OMS) el límite superior deseable es de 50dB.

Los factores son las variables que determinan los elementos, en otras palabras, los elementos están condicionados por los factores que intervienen en el clima organizacional.

El anterior conjunto de factores y subfactores enunciados que se han sistematizado y que podrían, en opinión de otras personas y estudiosos del tema, ser otros diferentes, constituyen las variables a medir para el análisis del clima organizacional. Para ello, lo más utilizado, son los cuestionarios de medición de clima laboral.

1.5.2 Elementos del clima organizacional

1.5.2.1 Liderazgo

“Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas”. En tal sentido, “El liderazgo es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos”. (5:216).

a) **Tipos de liderazgo:** existen varios tipos de liderazgo de acuerdo con ciertas características como por ejemplo: el modo de actuar, el modo de tomar decisiones y hasta el modo de interactuar en un equipo de trabajo. Según Keith Davis y John W. Newstrom los principales tipos de liderazgo son los siguientes:

- **Liderazgo autocrático:** centraliza el poder y la toma de decisiones, estructuran en su totalidad la situación de trabajo de sus trabajadores, de quienes esperan que hagan lo que les dicen y que no piensen por sí mismos. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.
- **Liderazgo participativo:** descentraliza la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como en el caso del autócrata, porque surgen de la consulta a los seguidores y de la participación de éstos. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Para ser un líder democrático eficaz, debe escuchar y analizar seriamente las ideas de sus subalternos y aceptar sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.
- **Liderazgo permisivo:** evitan el poder y la responsabilidad. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser

altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

1.5.2.2 Trabajo en equipo

“Un equipo de trabajo (*teamwork*) es una unidad de dos o más personas con habilidades complementarias que están comprometidas en un propósito común y con un conjunto de metas de rendimiento y de expectativas, para lo cual establecen normas colectivas de rendición de cuentas (*accountability*).” (9:s.p)

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre los cuales se pueden mencionar:

- Liderazgo efectivo, en otras palabras, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.
- Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.
- Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

1.5.2.3 Comunicación

“Es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores.” (5:53)

Mediante la comunicación se produce la actividad organizada, y es por eso por lo que es la comunicación la que favorece la acción y el cambio dentro de la empresa. Es necesaria para que los trabajadores y el resto conozcan las metas de la empresa, así como la misión, visión y valores de la empresa, desarrollar planes para obtener los objetivos de la empresa, organizar los recursos humanos y seleccionar y formar a las personas adecuadamente, y es muy importante para motivar a los trabajadores.

Uno de los factores que crea trabajadores más eficientes es la motivación, y la comunicación es una de las principales herramientas con las que cuenta la dirección de la empresa para transmitir esto, mediante premios verbales u otras acciones comunicativas que motivan a los trabajadores por sentirse parte de la empresa.

La comunicación hace que la dirección puede identificar problemas, saber qué acciones necesita tomar y tomar las decisiones. Es un medio también para planificar la administración de la empresa con mayor efectividad.

Los elementos básicos de la comunicación son: el emisor, que es donde se origina la información; el transmisor, a través del cual fluye la comunicación; el mensaje, que es el contenido de la información; y el receptor, que es quien recibe y debe entender la información.

1.5.2.4 Motivación

Para comprender el nivel de satisfacción de las personas es preciso conocer tanto la definición de motivación como algunas teorías motivacionales, ya que ellas son la base del comportamiento humano, dado que los factores que en ellas se describen servirán como parte del análisis de satisfacción laboral.

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

Para la psicología y la filosofía la motivación son “aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos”. El concepto también se encuentra vinculado a la voluntad y al interés. En otras palabras, la motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo y alcanzar ciertas metas.

La motivación implica la existencia de alguna necesidad, ya sea absoluta, relativa, de placer o de lujo. Cuando una persona está motivada a “algo”, considera que ese “algo” es necesario o conveniente. Por lo tanto, la motivación es el lazo que lleva esa acción a satisfacer la necesidad.

A) Necesidades humanas: Las necesidades son aquellas sensaciones de carencia que atraviesa una persona con respecto a algo y se vinculan con el deseo de satisfacerla. Las necesidades absolutas son aquellas de las cuales no se puede prescindir, como el aire, que necesitamos todos los seres humanos. Las necesidades relativas van relacionadas al momento, a una determinada situación, como tomar o no un desayuno un día equis.

B) Teorías motivacionales: Existen múltiples teorías en relación con la motivación, las cuales han sido de gran transcendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los trabajadores son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar la misma.

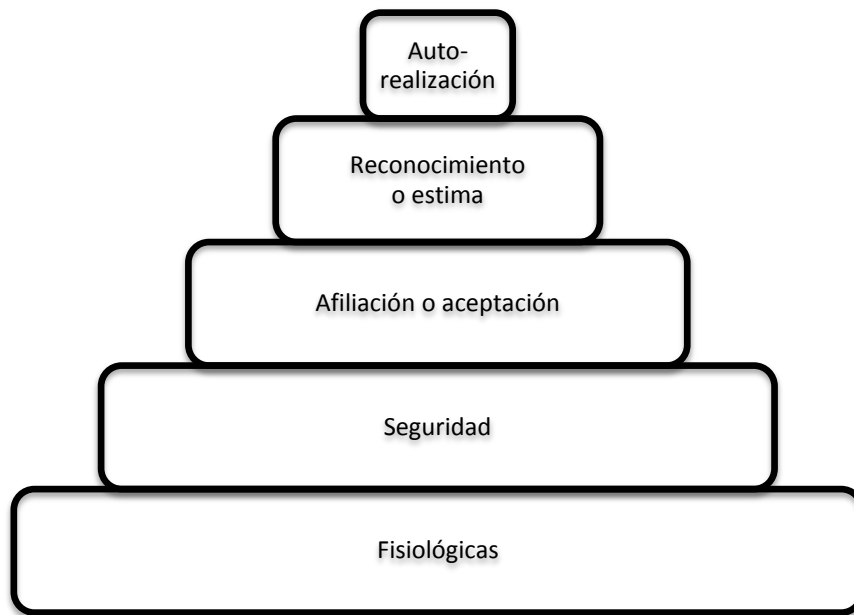
a) Teoría de jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide), agrupándose de la siguiente manera:

- Necesidades fisiológicas: son aquellas que surgen de la naturaleza física; como la necesidad de alimento, de vestir, de reposo, de abrigo, de dormir, de reproducirse, entre otros.
- Necesidades de seguridad: son la necesidad de sentirse libre de peligros físicos, del temor de perder el trabajo, la propiedad, alimento, abrigo, habitación, entre otros.
- Necesidades de afiliación o aceptación: son las necesidades sociales; deseos de relaciones afectivas, de cariño, de asociación, de sentirse en grupo.
- Necesidades de reconocimiento o estima: es sentir que se cuenta con el respeto y la confianza del grupo; el deseo de fuerza, de logro, de competencia, y la necesidad de estimación ajena que se manifiesta en forma de reputación, reconocimiento, atención e importancia.
- Necesidades de autorrealización: son el deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.

A continuación se muestra la pirámide de las necesidades según Abraham Maslow.

Figura 2
Pirámide de las necesidades según Maslow



Fuente: elaboración propia. Mayo, 2012.

b) Teoría de las tres necesidades de McClelland

Esta teoría está estrechamente relacionada con conceptos del aprendizaje. David McClelland opina que muchas necesidades tienen su origen en la cultura de una sociedad. Afirma que cuando una necesidad se hace intensa motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacerla. Por ejemplo, un trabajador con una necesidad de logro elevada se fijaría metas estimulantes, trabajaría duramente para alcanzarlas y utilizaría sus capacidades y destrezas para su consecución.

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen tres tipos de necesidades:

- “Necesidad de logro: se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- Necesidad de poder: se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten de una manera que no lo harían, en tal sentido, se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- Necesidad de afiliación: se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas como entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.” (4:s.p)

c) Teoría de la equidad de Stacey Adams

“La teoría de la equidad pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias.” (19:s.p)

Stacey Adams indica que las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben por un trabajo o esfuerzo similar al suyo. Cuando las personas sienten que existe desigualdad, se desarrolla un estado de tensión en su interior, mismo que tratan de resolver cambiando su conducta. Por ejemplo, un trabajador que piensa que se le está pagando poco, podría tratar de reducir la desigualdad haciendo un esfuerzo mucho menor.

Según esta teoría, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización (interno de otro), con otra persona de otra organización (externo de otro), con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización (interno propio), o con la experiencia de la propia persona en otra organización (externo propio).

La mayor parte de las explicaciones e investigaciones de la teoría de la equidad giran en torno del dinero como la recompensa más importante del centro de trabajo.

d) Teoría de motivación e higiene de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg propuso la teoría de motivación e higiene, conocida como la “Teoría de los dos factores”. Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores como se muestra en la figura 3.

Figura 3
Factores de motivación e higiene según Herzberg

Factores motivacionales	Factores higiénicos
Están relacionados con la motivación en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Estos factores están bajo el control del individuo.	Están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Dichos factores están bajo el control de la empresa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Involucran sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal. 2. Reconocimiento personal. 3. Necesidades de autorrealización. 4. Mayor responsabilidad. 5. Depende de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salario. 2. Beneficios sociales. 3. Tipo de dirección o supervisión. 4. Condiciones físicas y ambientales de trabajo. 5. Políticas y directrices de la empresa. 6. Clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan. 7. Reglamentos internos. 8. Estatus y prestigio. 9. Seguridad personal.

Fuente: elaboración propia. Mayo, 2012.

La dinámica de higiene tiene los siguientes supuestos:

- Los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. La dinámica

subyacente de higiene es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente.

- Cuando los factores higiénicos se deterioran a un nivel inferior del que los trabajadores consideran aceptable, entonces se produce insatisfacción laboral. Los factores de higiene afectan directamente las actitudes laborales, principalmente la satisfacción y la insatisfacción.
- Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles que los trabajadores consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable.
- La gente está insatisfecha en un entorno negativo, pero raramente se encuentran satisfechos por uno bueno. Se debe crear un sistema común de sistemas integrados de higiene.
- La prevención de la insatisfacción es tan importante como el fomento de una motivación satisfactoria.
- Los factores higiénicos operan independientemente de los factores motivadores. Un individuo puede estar altamente motivado en su trabajo y estar insatisfecho con su entorno laboral y prever los factores higiénicos y motivadores para crear incentivos.
- Todos los factores de higiene son igual de importantes, aunque su frecuencia difiera considerablemente.
- Las mejoras de los factores de higiene tienen efectos a corto plazo. Cualquier mejora resulta en la eliminación a corto plazo, o prevención, de insatisfacciones.
- Las necesidades de higiene (o de mantenimiento) son cíclicas por naturaleza y vuelven a un punto de inicio. Esto lleva al síndrome ¿Qué has hecho por mí últimamente?.
- Las necesidades higiénicas tienen un punto cero cada vez mayor y ninguna respuesta definitiva.

1.5.2.5 Satisfacción laboral

Antes de abordar la satisfacción laboral se define el concepto de satisfacción como aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. En otras palabras, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

La satisfacción laboral, según manifiestan la mayor parte de los investigadores del comportamiento organizacional, es una actitud y ésta refleja el sentimiento de las personas respecto a algo. Por tal razón se acepta que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona respecto a su trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”, siendo en cada trabajador determinadas según sus necesidades, valores y rasgos personales. Así mismo, dichas percepciones se ven influidas por las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso

La satisfacción laboral se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo, por lo que se puede hablar de “satisfacción laboral general”. Pero ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede estar referido a alguno de los aspectos o facetas del trabajo, por lo que se puede hablar entonces de “satisfacción laboral por facetas”. Así, una persona puede estar satisfecha con respecto al sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostenta, entre otros. En este caso, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las facetas de la satisfacción.

Este concepto de satisfacción en el trabajo (general y por facetas) implica claramente un modelo “compensatorio”, de forma que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta de trabajo puede compensar deficiencias existentes en otras determinadas áreas. Así mismo se produce un determinado flujo e interacción entre los diversos factores o áreas de trabajo, de forma que unas facetas pueden ser compensadas y condicionadas por otras. Así, por ejemplo, un alto nivel de satisfacción con las oportunidades de formación puede condicionar y afectar a la satisfacción con la remuneración. Del mismo modo, los niveles de satisfacción general y global en el trabajo no tienen por qué implicar niveles similares de satisfacción en cada una de las áreas o facetas.

a) Factores que determinan la satisfacción laboral

La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional de la empresa y, por ende, con el desempeño laboral. Según Stephen Robbins los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo: incluye el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado, que la tarea produzca un resultado visible de la ejecución desde el principio hasta el final, la significación o impacto de la tarea, la autonomía y la retroalimentación del puesto mismo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.
- Sistema de recompensas justas: se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.
- Satisfacción con el salario: los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su

vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados, esto debido a las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

- Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.
- Condiciones favorables de trabajo: los empleados se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerán la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa. Todo ese sistema de valores y metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional, también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que se considere que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

- Colegas que brinden apoyo: si bien la relación no es simple, según estudios de satisfacción laboral, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar, sin embargo, que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o, que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.
- Compatibilidad entre la personalidad y el puesto: un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseen talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable basándose en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Los factores anteriormente mencionados, junto a los factores de las teorías motivacionales, serán los que se analizarán en el proceso investigativo a fin de obtener información a cerca de si están presentes o no y servirán de base para medir la satisfacción laboral en la empresa objeto de investigación.

b) Importancia de la satisfacción laboral

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, se estará en presencia de un quiebre en las relaciones síndico - patronales.

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo.

- Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.
- Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

- Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo.

Estos tres enfoques son complementarios y se pueden resumir diciendo que “la satisfacción en el trabajo muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación a los esfuerzos que invierte en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.” (1:s.p)

La satisfacción laboral beneficia tanto al empleado (en cuanto a desarrollo personal, salud y bienestar); al equipo de trabajo (al contribuir a un clima positivo y potenciar el trabajo en equipo); a la organización (alcanzando objetivos y creando mejoras); así como a los clientes (al mejorar la calidad de servicio, atención a quejas, empatía e interacción con los usuarios).

La satisfacción laboral tiene estrecha relación con el clima organizacional en el sentido que si existe un adecuado clima organizacional genera satisfacción en los trabajadores y a su vez, que los trabajadores se sienten satisfechos laboralmente provoca un clima laboral positivo. Ambos son codependientes.

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

c) Motivación, desempeño y satisfacción

Lyman Porter y Edward Lawler plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, entre otros.); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originarán la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de

semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

1.6 Calidad de vida laboral

Se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que contribuye a la salud económica de la organización. Los elementos de un programa típico comprenden muchos aspectos como: comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación en el diseño de puestos. Los programas de vida laboral ponen en relieve el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional, y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

Según Keith Davis y John W. Newstrom “la calidad de vida laboral tiende a producir un ambiente de trabajo más humano y busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades.” (5:318)

La calidad de vida laboral está compuesta por todos los factores que influyen en el bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del trabajador, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y la motivación de las personas, enfatizando la participación de los trabajadores y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Así mismo, proporciona a los trabajadores la oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, ofreciendo mayores retos y tareas más complejas, a la vez que toma en cuenta sus ideas, todo ello en un ambiente de mayor

confianza y respeto. En otras palabras, desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.

La calidad de vida laboral pretende satisfacer las necesidades de orden mayor de los trabajadores, así como sus necesidades básicas. El hecho de que los trabajadores busquen mejorar sus condiciones y las organizaciones respondan adecuadamente da lugar a la satisfacción laboral.

Todos los conceptos y procedimientos abordados con anterioridad se tendrán presentes durante el proceso investigativo que se realizará en la empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores, a fin de establecer si ellos los han utilizado en alguna forma y los resultados que puedan haber obtenido, así como la pertinencia de los que puedan aplicarse con eficiencia y, por ende, puedan formar parte de la propuesta de solución.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

2.1 Antecedentes de la empresa

La empresa se dedica a la venta de vehículos automotores desde el año 1,941. Su actividad principal es la importación y venta de vehículos automotores, repuestos y prestación de servicios mecánicos. Actualmente cuenta con treinta y ocho puestos de trabajo (quince integran el área de ventas y veintitrés el área administrativa), integrado por ciento veintitrés trabajadores, de los cuales cuarenta y ocho pertenecen al área de ventas y setenta y cinco al área administrativa.

2.1.1 Misión

“Ofrecer a nuestros clientes vehículos, repuestos y servicios de la más alta calidad y prestigio mundial, buscando satisfacer expectativas y necesidades, por medio de nuestros colaboradores altamente calificados.”

2.1.2 Visión

“Superar nuestro liderazgo en la venta de vehículos, repuestos y servicios, alcanzando ser el ejemplo en Guatemala en brindar un servicio de excelencia en las empresas que dirigimos y en las futuras que formemos.”

De acuerdo a la definición proporcionada en el capítulo I liderazgo “es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas”. En tal sentido, “El liderazgo es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos”. (5:216).

Por lo anterior se sugiere modificar la visión empresarial de la siguiente manera:

“Consolidarnos como la empresa principal en la venta de vehículos, repuestos y servicios, alcanzando ser el ejemplo en Guatemala en brindar un servicio de excelencia en las empresas que dirigimos y en las futuras que formemos.”

2.1.3 Valores empresariales

El cliente es primero: siempre estamos preparados para atender las necesidades y superar las expectativas de nuestros clientes.

Integridad: actuamos con rectitud, honestidad y lealtad.

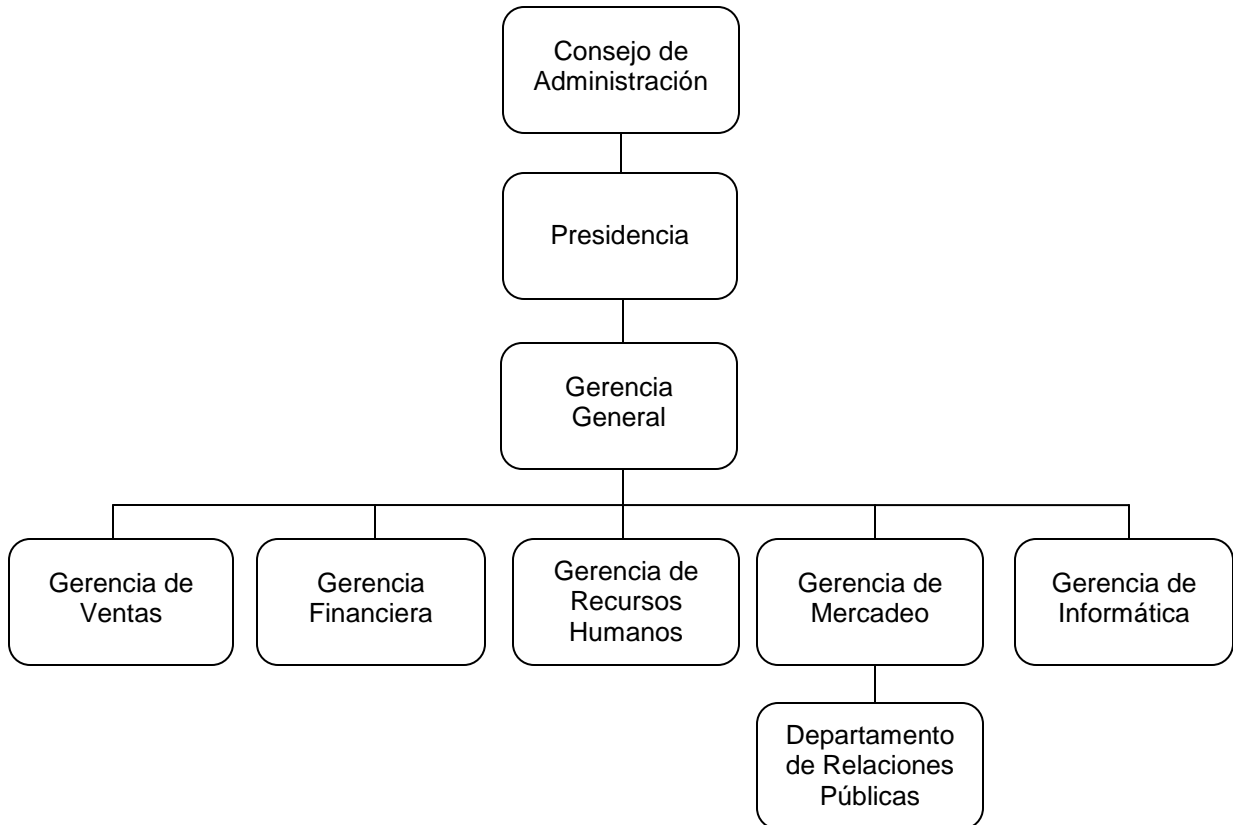
Responsabilidad: respondemos por nuestros actos y decisiones.

Trabajo en equipo: nos esforzamos trabajando en forma organizada con una misma visión.

2.2 Estructura organizacional

De acuerdo a la investigación realizada en la empresa constituida en unidad de análisis se estableció la existencia de una estructura jerárquica de dos niveles de mayor importancia: mandos ejecutivos y mandos medios, los cuales se ven reflejados en el siguiente organigrama general:

Gráfica 1
Organigrama general actual
Empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores
Año 2012



Fuente: Portal interno (intranet). Empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores. Marzo, 2012.

2.3 Metodología para realizar el análisis de la satisfacción laboral

Para desarrollar el análisis de la situación actual de la satisfacción laboral en la empresa y así poder elaborar el siguiente capítulo, se encuestó al total de la población, la cual se integra de la siguiente manera:

Cuadro 1
Integración de la población por área
Empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores

Área	Muestra de trabajadores
Ventas	48
Administración	75
Total	123

Fuente: elaboración propia de acuerdo a investigación de campo. Marzo, 2012.

Durante el mes de marzo de 2012 se realizó una prueba piloto a diez trabajadores a quienes se les entregó el cuestionario con 56 interrogantes para verificar su comprensión. Derivado de la prueba, se comprobó que existía una pregunta que daba lugar a confusión, por lo cual se eliminó y se agregó una nueva. Una vez realizados los cambios se procedió a encuestar a la población de 123 trabajadores.

El instrumento utilizado fue un cuestionario de carácter anónimo y se integró de tres partes: la primera parte contiene datos generales con preguntas sobre el género, edad y departamento en el que labora. La segunda parte contiene 47 preguntas cerradas en forma de afirmación a las cuales son aplicables las respuestas “siempre”, “casi siempre”, “casi nunca”, “nunca”, “no sabe” y “no aplica”. Y la tercera parte consta de 8 incisos a los que se responde con “sí” o “no” y un inciso con respuesta “elevado”, “justo” y “bajo”. Los cuestionarios se recopilaron el mismo día en que fueron ejecutadas.

La medición de las respuestas está basada en la escala de Likert, mediante la cual se asignó un valor ordinal a cada respuesta. Los resultados reflejaron un promedio de las respuestas del personal encuestado, tomando como base los diferentes niveles establecidos para cada una de ellas, de acuerdo a un criterio personal, estableciendo como mínimo de aceptación el nivel 3 por estar por encima de la media, tal como se presenta a continuación:

Cuadro 2
Niveles de aceptación de respuestas
Empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores

Puntuación	Respuesta	Nivel
1	Nunca	Inaceptable
2	Casi nunca	Poco aceptable
3	Casi siempre	Aceptable
4	Siempre	Óptimo

Fuente: elaboración propia. Marzo, 2012.

Para la tabulación de datos, se utilizó un formato de vaciado en Excel, en el cual se colocó en las celdas horizontales, el número de las boletas (123) y en las celdas verticales las preguntas, además se ingresaron fórmulas para obtener los totales y porcentajes, para así elaborar las gráficas correspondientes útiles en el análisis de la información.

Posteriormente, se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, para elaborar el informe final de tesis, así como también, la propuesta que consiste en estrategias para mejorar la satisfacción laboral del personal de una empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores ubicada en la ciudad capital de Guatemala.

2.4 Evaluación de los factores de la satisfacción laboral

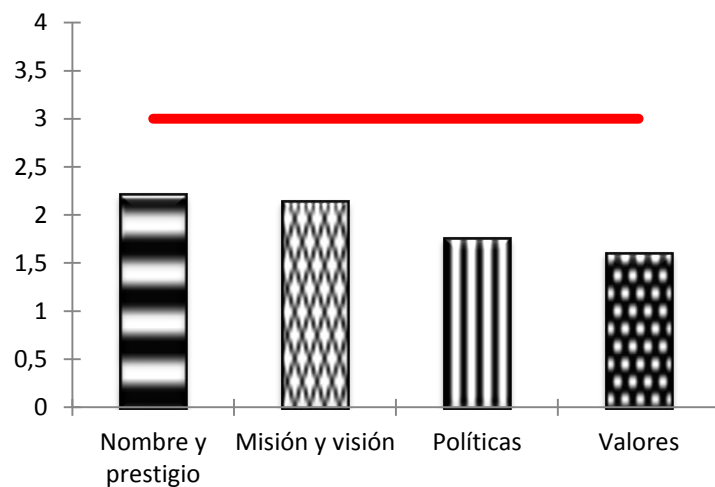
De acuerdo a la investigación en la empresa objeto de investigación se obtuvieron datos sobre aspectos importantes que enmarcan el grado de satisfacción laboral de los trabajadores, de los cuales se tomaron los de mayor relevancia, tomando como base la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, sin embargo para tener un acercamiento a la realidad del clima dentro de la empresa, fue preciso investigar otros factores propuestos por Stephen Robbins. De igual forma fue necesario agrupar algunos aspectos en los diferentes factores investigados.

Los factores a evaluar en el análisis de la satisfacción laboral son:

- Filosofía empresarial
- Condiciones físicas de la empresa
- Condiciones ambientales de la empresa
- Relaciones con compañeros y supervisores
- Salario
- Seguridad en el trabajo
- Beneficios sociales
- Responsabilidad
- Autorrealización
- Incentivos motivacionales
- Sistema de recompensas justas

2.4.1 Filosofía empresarial

Gráfica 2
Filosofía empresarial
Empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores



Fuente: elaboración propia de acuerdo a investigación de campo. Marzo, 2012.

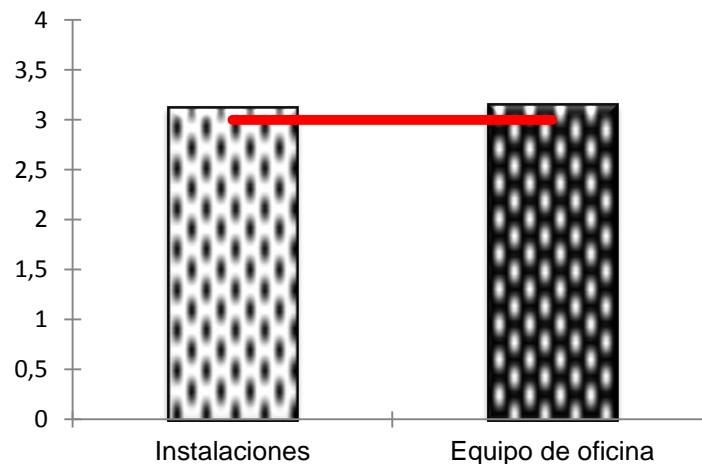
Se pudo constatar que la mayoría de los trabajadores no se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, y que el nombre y prestigio de la empresa no les resulta gratificante, debido a que ésta no satisface sus necesidades como individuos.

También afirmaron que no se les han dado a conocer la misión y visión de la empresa, ni tampoco las políticas y los valores empresariales debido a que no se los expresaron al momento de iniciar relaciones laborales, sin embargo, pocas personas si conocen alguno de estos elementos porque las han visto en el portal interno (intranet).

El no alcanzar ningún factor el nivel mínimo aceptado permite determinar que los trabajadores no se sienten identificados con la empresa, lo que implica que no haya lealtad y compromiso hacia la misma, contribuyendo de manera significativa en que exista insatisfacción en los trabajadores, lo cual incide en el desempeño del trabajo que realizan.

2.4.2 Condiciones físicas de la empresa

Gráfica 3
Condiciones físicas de la empresa
Empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores



Fuente: elaboración propia de acuerdo a investigación de campo. Marzo, 2012.

La gráfica anterior demuestra que los trabajadores afirmaron estar satisfechos tanto con las instalaciones, como con el equipo de oficina que utilizan para realizar sus labores diarias, dado que sobre pasa el nivel mínimo aceptado, lo cual influye en que puedan desempeñarse de manera adecuada.

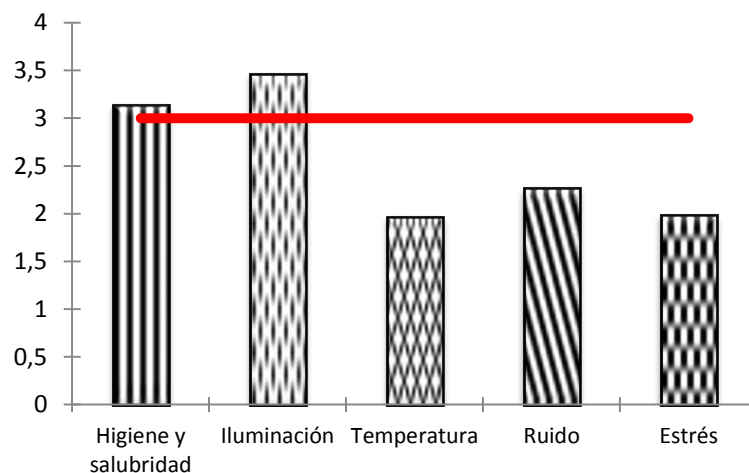
En relación a las instalaciones, los trabajadores manifestaron que estas reúnen las condiciones que para ellos son importantes y deberían de tener, como lo son iluminación, limpieza, orden, entre otros.

En relación al equipo de oficina manifestaron contar con el equipo necesario y actualizado para desempeñar sus labores diarias.

Sin embargo, es preciso notar que aunque las condiciones físicas de la empresa sobre pasen el nivel mínimo aceptado se encuentran al límite de ello. De continuar así, pueda ser que en corto tiempo se refleje cierto malestar en relación a estas variables, en el entendido que las instalaciones y el equipo sufre cierto grado de depreciación a través del tiempo.

2.4.3 Condiciones ambientales de la empresa

Gráfica 4
Condiciones ambientales de la empresa
Empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores



Fuente: elaboración propia de acuerdo a investigación de campo. Marzo, 2012.

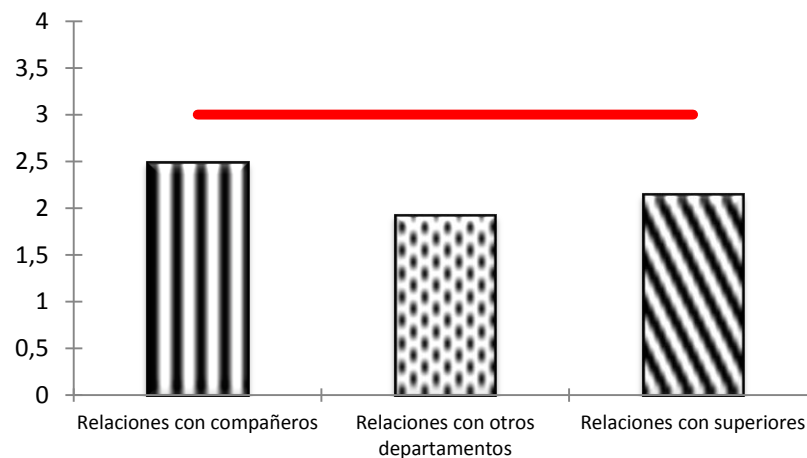
Respecto a las condiciones ambientales de la empresa los encuestados aseguraron la existencia de limpieza, higiene y salubridad, aunado a una iluminación adecuada en su lugar de trabajo, pero afirmaron presentar inconvenientes con la temperatura para realizar sus labores, debido a que algunos se encuentran en departamentos donde hay hacinamiento, y que por tal razón gradúan el aire acondicionado a temperaturas muy frías, lo cual afecta la salud de algunos trabajadores. En cuanto al ruido se logró determinar que afecta su

concentración provocando tensión y dificultades al comunicarse, esto derivado de que algunos compañeros de trabajo escuchan música a un volumen alto. Dicho problema se hace más latente en el área administrativa. Así mismo, afirmaron que el ambiente de trabajo les produce estrés, en especial por haberse realizado recientemente un despido masivo, lo cual generó incertidumbre.

Derivado de lo anterior, se determinó que la temperatura y el ruido son los factores que no alcanzaron el mínimo aceptado afectan tanto la calidad de vida como la eficiencia del trabajador, provocando desmotivación provocando con ello que emerja insatisfacción reflejado en el bajo rendimiento laboral e incidiendo en el ánimo y la concentración de los trabajadores, lo cual también influye en que los trabajadores se sientan estresados. Lo que significa que, existe la necesidad de realizar acciones enfocadas a minimizar los efectos que ocasiona la temperatura y el ruido en los trabajadores para que de esta manera se logre incrementar la satisfacción de los mismos.

2.4.4 Relaciones con compañeros y supervisores

Gráfica 5
Relaciones con compañeros y supervisores
Empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores



Fuente: elaboración propia de acuerdo a investigación de campo. Marzo, 2012.

La mayor parte de los encuestados afirmó tener buenas relaciones con sus compañeros, sin embargo, al analizar por área de trabajo se constató que es mayor el porcentaje en los trabajadores administrativos que en los trabajadores del área de ventas, esto se debe a que los vendedores al ganar por comisión entran en conflictos entre sí por generar más clientes.

Respecto a la relación con otros departamentos, es mínimo el porcentaje de trabajadores que afirmaron que casi siempre tiene relaciones cordiales y de cooperación con otros departamentos, mientras que más de la mitad reconocieron que casi nunca las tienen.

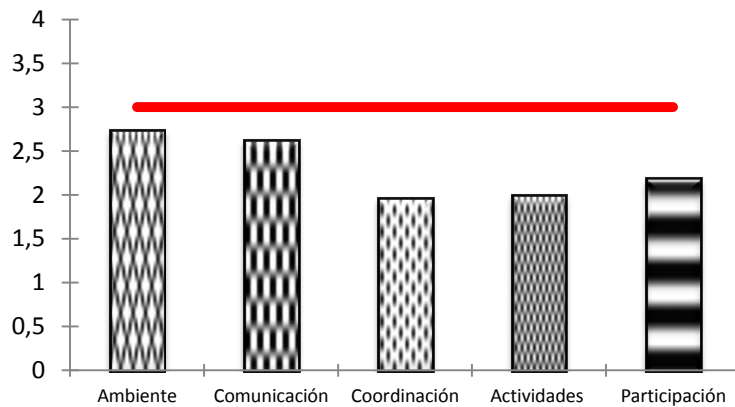
En cuanto a relaciones con sus superiores se pudo constatar que el responsable del área casi nunca toma decisiones con la participación del personal y, que en general sus ideas no son escuchadas por sus jefes o superiores. Cabe notar que dichos porcentajes son mayores en el área administrativa que en el área de ventas, influyendo negativamente en el clima organizacional de la empresa, por lo cual los trabajadores prefieren omitir sus opiniones.

Así mismo, se determinó que a la mayor parte de los encuestados del área de ventas les resulta fácil la comunicación con su jefe y subalternos, habiendo una notable diferencia en el área administrativa, a quienes se les dificulta comunicarse abiertamente con sus jefes, dando como resultado que no se alcanzó el nivel mínimo aceptado.

Los trabajadores pueden mejorar la relación con sus compañeros de área de trabajo, lo cual es muy importante, debido a que es con ellos con quien pasan la mayor parte del día y al haber un clima de compañerismo las tareas se hacen más agradables y motivantes, propiciando la permanencia en la empresa. En cuanto a las relaciones con otros departamentos, la falta de colaboración genera la existencia de conflictos interdepartamentales y deficiencias en el servicio al cliente interno, lo cual afecta el desempeño laboral y provoca atrasos al proporcionar información requerida por otros compañeros de trabajo, incidiendo en que las relaciones interpersonales no alcancen un nivel satisfactorio en toda la empresa. De manera general, se pudo establecer que la mayoría de los trabajadores manifiestan insatisfacción en cuanto a la relación con sus superiores, por lo cual se sienten desmotivados a ser creativos, participativos y realizar de manera efectiva sus actividades. Esta situación compromete a la organización a realizar acciones y brindar asistencia para ayudar a solucionar conflictos ya que de lo contrario se podría convertir en un mayor problema para el fomento de las relaciones interpersonales eficientes.

Gráfica 6

**Factores que influyen en las relaciones con compañeros y supervisores
Empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores**



Fuente: elaboración propia de acuerdo a investigación de campo. Marzo, 2012.

Los trabajadores manifestaron que el ambiente creado por los compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar sus funciones. También pudo establecerse que existe comunicación entre los diferentes miembros del equipo de trabajo dado que la mayor parte de los trabajadores afirmó que le resulta fácil expresar sus opiniones con ellos, por lo cual, la información fluye de manera adecuada entre compañeros. Sin embargo, al analizar la comunicación con los superiores el área de ventas afirmó poder comunicarse abiertamente con los jefes mientras el área administrativa negó tener fácil acceso a la comunicación.

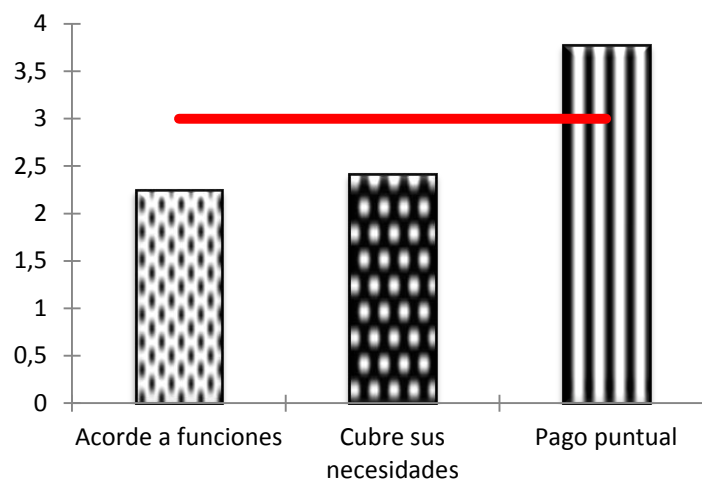
Adicionalmente, la mayor parte de los encuestados afirmó que casi nunca coordinan las actividades con otros departamentos y se determinó que no existen actividades dentro de la empresa que lleven a fomentar relaciones laborales cordiales interdepartamentales, existiendo únicamente un campeonato de fútbol organizado y costado por los propios trabajadores. También se determinó que el

jefe no estimula la participación de los trabajadores ni el desempeño como un equipo de trabajo, a pesar de ser uno de los valores empresariales de la empresa.

La percepción general en torno a los factores anteriormente descritos indica que los empleados no están satisfechos, pues no se valora su participación dentro de la empresa, lo cual contribuye al deterioro de las relaciones interpersonales, lo que dificulta la interrelación de los trabajadores que deben estar en contacto para contribuir con la responsabilidad y entusiasmo al logro de los objetivos comunes de su área de trabajo y de la organización, además de limitar la participación de los trabajadores para proponer ideas y sugerencias de mejora.

2.4.5 Salario

Gráfica 7
Salario
Empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores



Fuente: elaboración propia de acuerdo a investigación de campo. Marzo, 2012.

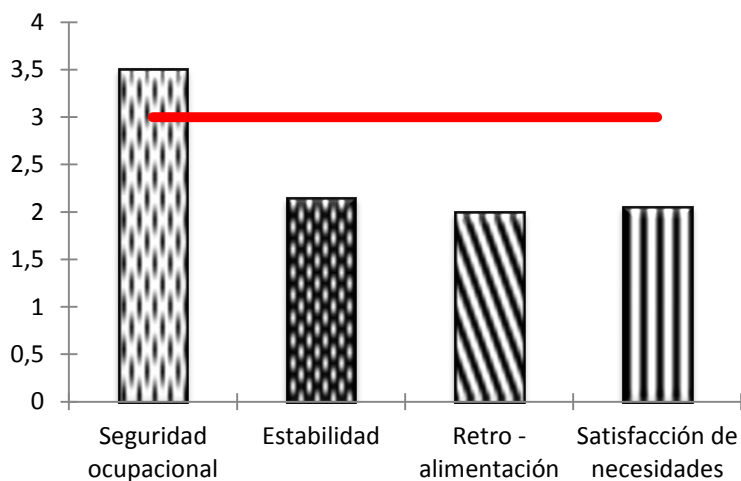
A nivel general un poco más de la mitad de los encuestados aseguraron que la remuneración que reciben no es acorde a sus funciones, existiendo discrepancia

entre el área de ventas y el área administrativa, esto generado porque los vendedores ganan por comisión sobre venta, es decir, mientras más clientes generen, más ingresos perciben, mientras que los trabajadores administrativos, a pesar de quejarse de la carga de trabajo que tienen, no reciben el sueldo que ellos consideran justo por sus tareas.

La mayor parte de los trabajadores del área de ventas afirmaron que el salario que devengan cubre sus necesidades, mientras que el área administrativa está inconforme. Sin embargo, respecto a la fecha de pago la mayor parte de los trabajadores aseguró que es puntual, discrepando unos cuantos trabajadores del área de ventas, esto debido a la fecha de cierre de comisiones. Cabe hacer mención que no se tuvo acceso a la nómina por ser información confidencial, tomándose en cuenta únicamente las respuestas de los trabajadores.

2.4.6 Seguridad en el trabajo

Gráfica 8
Seguridad en el trabajo
Empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores



Fuente: elaboración propia de acuerdo a investigación de campo. Marzo, 2012.

Los trabajadores indicaron que existen rutas de emergencia debidamente identificadas y extintores. Adicionalmente, comentaron que una vez al año reciben una capacitación sobre seguridad ocupacional, la cual incluye conformación de brigadas de rescate y uso de extintores.

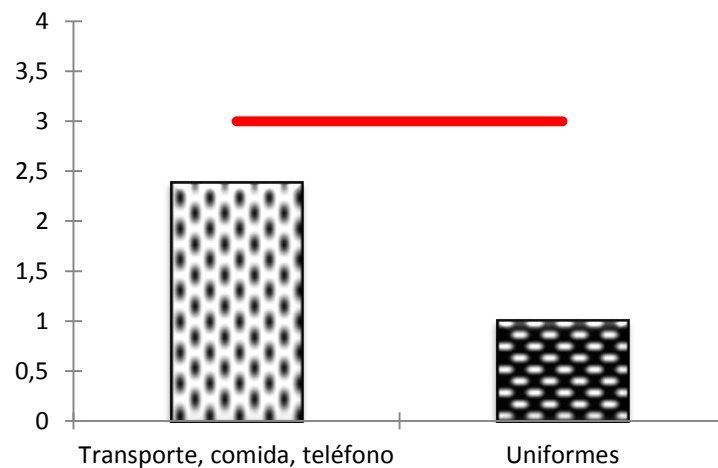
Por aparte, en el tema de estabilidad laboral mencionaron no sentirse estables, debido a que por un lado los trabajadores del área de ventas si no llegan a la meta de ventas establecida los despiden, y por el otro, los trabajadores del área administrativa por el recorte masivo de personal efectuado recientemente.

Los trabajadores indicaron que no reciben información acerca de cómo desempeñan su trabajo, ni retroalimentación oportuna y objetiva, dándose una pequeña diferencia en el área de ventas, a quienes cada cierto tiempo visita un cliente misterioso y evalúa su desempeño. También indicaron no percibir que la empresa satisfaga sus necesidades como individuo y que la inseguridad laboral les produce estrés, tal como se mencionó en el análisis de la gráfica 5.

Al no alcanzar ningún factor el nivel mínimo aceptado, se logró establecer que los trabajadores no se sienten seguros en el puesto que desempeñan, lo cual influye de manera negativa en el clima laboral afectando su rendimiento, aunado a que no existe una efectiva retroalimentación de sus labores, desmotivándolos y provocando tensión y generando con ello que exista insatisfacción laboral.

2.4.7 Beneficios sociales

Gráfica 9
Beneficios sociales
Empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores



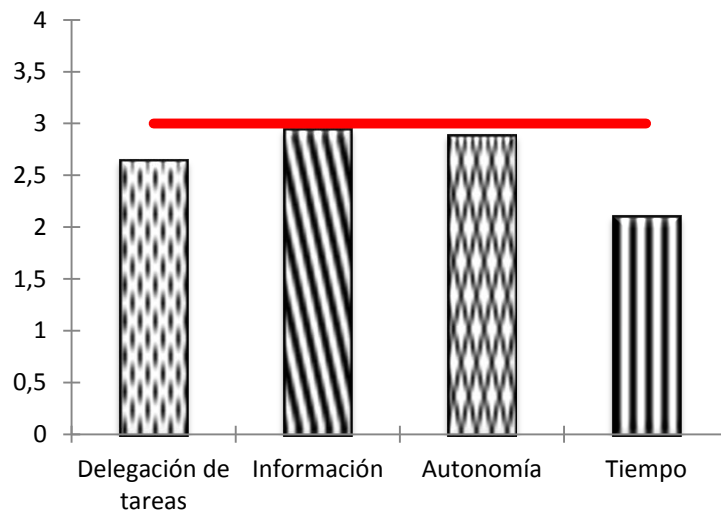
Fuente: elaboración propia de acuerdo a investigación de campo. Marzo, 2012.

En cuanto a beneficios sociales se pudo observar que ningún factor alcanzó el nivel mínimo aceptado, debido a que el único beneficio que ofrece la empresa es un plan telefónico para los empleados del área de ventas. De igual manera los trabajadores indicaron que diariamente utilizan uniforme de trabajo, asumiendo el costo en su totalidad, el cual consideran elevado, a pesar que se los descuenten en pagos.

La falta de beneficios sociales genera insatisfacción en los trabajadores, afectando de manera negativa la percepción que tienen de la empresa, incluso llegando al punto de afectar la imagen del trabajador, debido a que prefieren estar con el uniforme deteriorado antes que comprar un nuevo.

2.4.8 Responsabilidad

Gráfica 10
Responsabilidad
Empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores



Fuente: elaboración propia de acuerdo a investigación de campo. Marzo, 2012.

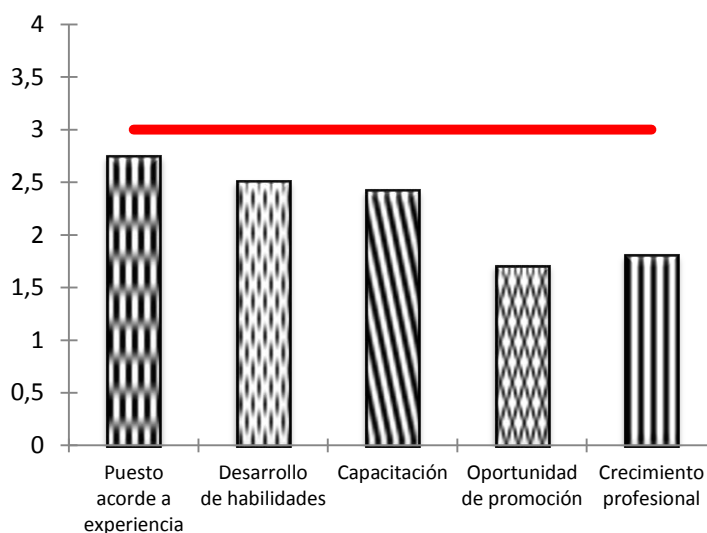
Los trabajadores del área de ventas afirmaron que la delegación de tareas es eficaz mientras que los del área administrativa dijeron lo contrario, esto debido a que existe inconformidad con la carga de trabajo que presentan. También hay una diferencia significativa respecto a si tienen autonomía para planificar su propio trabajo, debido a que los vendedores pueden administrar su tiempo y el área administrativa no.

Los encuestados dijeron que cuentan con la información necesaria para realizar sus tareas. De igual forma, al cuestionárseles acerca de la carga de trabajo manifestaron que generalmente cuentan con el tiempo suficiente para realizar sus labores, sin embargo, existen momentos en que la carga de trabajo se incrementa, derivado de los cierres contables, por lo que es necesario trabajar tiempo extra.

De los factores anteriormente mencionados puede notarse que la delegación de tareas y el tiempo no alcanza el nivel mínimo aceptado, mientras que la información y la autonomía aunque no lleguen a dicho nivel puede tomarse como tal, debido a que están ligeramente por debajo del mismo. La inadecuada delegación de tareas influye en el desperdicio de tiempo y aumenta la carga de trabajo lo cual afecta la percepción del trabajador ante sus tareas y la capacidad para desempeñarlas, aunado a la incidencia en su estado de ánimo, provocando insatisfacción laboral.

2.4.9 Autorrealización

Gráfica 11
Autorrealización
Empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores



Fuente: elaboración propia de acuerdo a investigación de campo. Marzo, 2012.

La mayor parte de los encuestados afirmó que el puesto que ocupan está acorde a la experiencia que poseen, pero que no pueden desarrollar al máximo sus

habilidades debido a que algunas veces tienen mayor preparación de la requerida por el puesto. Esto se debe a que los puestos no están ocupados de acuerdo a las descripciones de puesto técnicamente establecidas, dando como resultado la subutilización de la capacidad del personal.

En cuanto a capacitaciones otorgadas por la empresa existe diferencia entre el área de ventas, que tienen capacitaciones periódicas de técnicas de ventas y de introducción y características de nuevos vehículos, y el área administrativa, quienes prácticamente no tienen capacitaciones. Esto se debe a que no existe un diagnóstico de necesidades de capacitación, lo cual conlleva a que las personas se encuentren insatisfechas.

Los trabajadores encuestados consideraron que no hay oportunidades de promoción dentro de la empresa, manifestando que se busca a un nuevo trabajador en el mercado en vez de promover al talento humano con que cuenta la empresa. Por tal razón, argumentaron no haber tenido crecimiento profesional dentro de la misma, lo cual implica la ausencia de nuevos retos en el trabajo y limita el desarrollo de sus habilidades, creando una situación de acomodamiento y pérdida de interés en buscar formas más efectivas de realizar sus tareas. Esto se debe a que no se conoce la preparación y capacidad de los trabajadores y se refleja en que no experimentan satisfacciones personales, lo cual evidencia que las condiciones actuales de motivación no favorecen el logro de los resultados deseados.

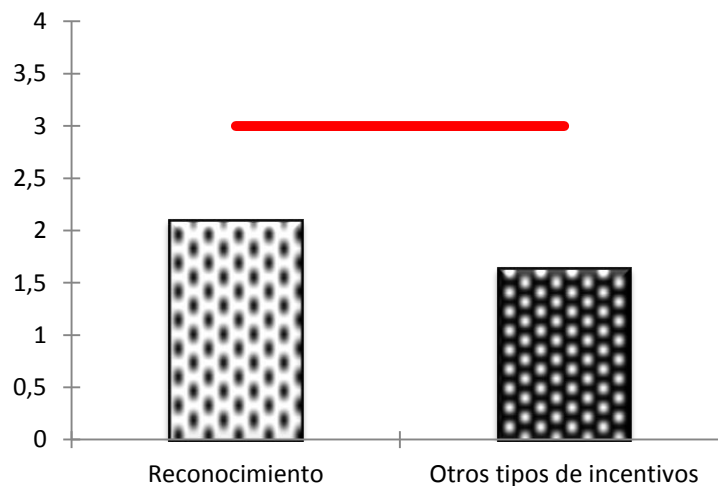
La promoción interna repercute en la satisfacción del trabajador, dándole importancia como tal, al dar a conocer las nuevas oportunidades profesionales dentro de la empresa y poder optar a ellas si son de su interés, no siendo solo un premio para quienes hayan desarrollado un mejor desempeño, sino también una recompensa por su fidelidad con la empresa. Así mismo, tiene ventajas para la organización al tener el trabajador un mayor conocimiento dentro de la empresa en

cuanto a normas, políticas, y costumbres, de la misma manera no requiere un período preciso de transición y existe un ahorro en costos al no haber un proceso de selección.

Como puede observarse, ningún factor alcanza el nivel mínimo aceptado. La inexistencia de la autorrealización genera insatisfacción en el trabajador, provocando frustración y desinterés en el trabajo asignado, debido a que sus esfuerzos por demostrar sus habilidades no son tomados en cuenta. Todo lo anterior influye negativamente, en que la organización no posea el recurso humano motivado para brindar su mejor esfuerzo al realizar cada una de sus funciones asignadas.

2.4.10 Incentivos motivacionales

Gráfica 12
Incentivos motivacionales
Empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores



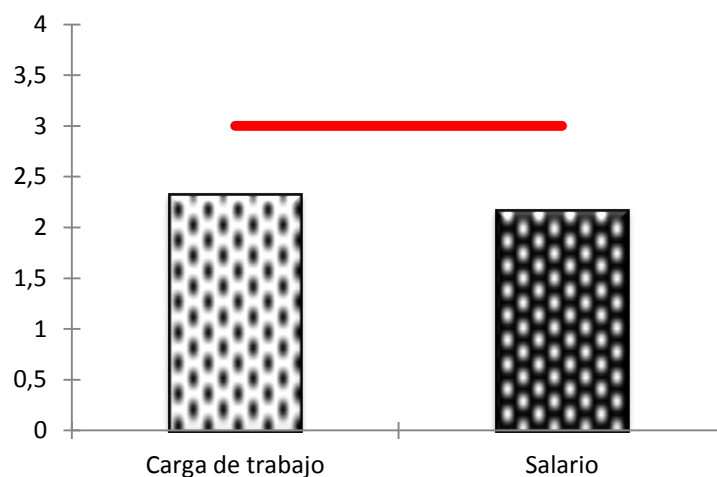
Fuente: elaboración propia de acuerdo a investigación de campo. Marzo, 2012.

Como puede observarse ningún factor alcanza el nivel mínimo aceptable. La totalidad de los encuestados del área administrativa afirmó que no reciben algún reconocimiento especial cuando superan una meta de trabajo, mientras que la mayoría de los trabajadores del área de ventas expresó que si lo reciben, debido a que ellos tienen metas de ventas, y al sobre pasarlas se les da una bonificación como incentivo. De igual manera, manifestaron que no existen otros tipos de incentivos que contribuyan a su motivación, indicando únicamente los trabajadores del área de ventas que algunas veces realizan fiestas para incentivarlos, mismas a las que no están invitados los trabajadores del área administrativa.

El que no exista un programa de reconocimientos establecido y equitativo incide en que no haya un incentivo para que los trabajadores se esfuercen por realizar mejor su trabajo, repercutiendo en la falta de colaboración interdepartamental y el bajo rendimiento laboral, por lo que es necesario reconocer los logros obtenidos por los trabajadores, ya que la ausencia de los mismos y la falta de estímulos como felicitaciones verbales de manera continua, provoca que no se sientan valorados, generando con ello desinterés y apatía ante el logro de los objetivos propuestos.

2.4.11 Sistema de recompensas justas

Gráfica 13
Equidad laboral
Empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores



Fuente: elaboración propia de acuerdo a investigación de campo. Marzo, 2012.

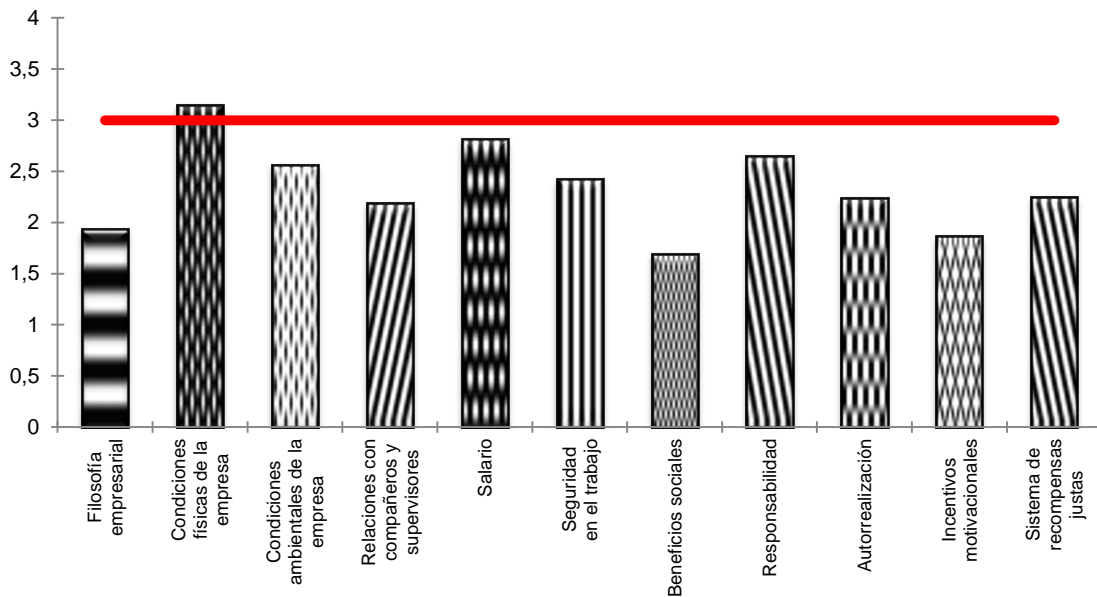
Del total de los encuestados la mayor parte respondió que no está equitativamente distribuida la carga de trabajo, sin embargo, al analizar por área, este fenómeno se ve mayormente reflejado en el área de administración. De igual manera, afirman que su salario difiere de los de otros trabajadores derivado de que no es equitativo con los salarios que se manejan en otros departamentos. Lo anterior se refleja en que ningún factor alcanzó el nivel mínimo aceptado.

El que la carga de trabajo y los salarios no estén equitativamente distribuidos provoca que los trabajadores se sientan insatisfechos, pues ven que sus compañeros gozan de más autonomía y tiempo disponible que ellos, y que existen otros puestos, con menos carga de trabajo y con mayores ingresos, lo cual afecta el clima laboral, incidiendo negativamente en el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y el nivel de productividad de la empresa.

2.5 Análisis de resultados

Después de analizar los resultados arrojados por las encuestas se ha determinado que los trabajadores manifiestan insatisfacción laboral debido al desconocimiento de la filosofía empresarial, las condiciones ambientales de la empresa no les permiten desempeñarse de manera óptima, existencia de relaciones interpersonales inadecuadas, desacuerdo con el salario, inseguridad en el trabajo, carencia de beneficios sociales, inconformidad con la delegación de tareas, falta de promoción interna, escasa aplicación de incentivos motivacionales, e inexistencia de equidad en las recompensas, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 14
Factores de satisfacción laboral
Empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores



Fuente: elaboración propia de acuerdo a investigación de campo. Marzo, 2012.

La situación actual de la empresa presenta aspectos a mejorar y los mismos provocan insatisfacción en los trabajadores, lo cual se evidencia en actitudes negativas, así como también bajo nivel de sentimiento de pertenencia, compañerismo, falta de colaboración, reconocimiento y compromiso con la empresa, debido a que no se evidencia la aplicación de estrategias que contribuyan a mejorar la satisfacción laboral.

Antes de elaborar la propuesta se presentaron los resultados a las autoridades de la empresa. Habiéndolos observado, indicaron que los factores a los que debe dárseles prioridad al momento de realizar la propuesta de estrategias para mejorar la satisfacción laboral del personal son beneficios sociales, incentivos motivacionales, relaciones con compañeros y supervisores y filosofía empresarial, debido a que son los que presentan mayores niveles de insatisfacción en el personal de la empresa.

Derivado de lo expuesto, en el siguiente capítulo se presenta la propuesta para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN
LABORAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Descripción de la propuesta

La siguiente propuesta tiene como propósito presentar a la empresa estrategias que permitan mejorar la satisfacción laboral de su personal, y que de esta manera los trabajadores realicen sus tareas con responsabilidad y entreguen su mejor esfuerzo para alcanzar las metas de la empresa.

Al analizar la situación actual de la empresa, basándose en los resultados obtenidos en la evaluación de los factores que no alcanzaron el nivel mínimo aceptado en relación a la satisfacción laboral, se determinó la necesidad de crear estrategias para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores, las cuales incluyen los objetivos a alcanzar, las actividades a realizar, los resultados esperados y los recursos necesarios para su implementación. Todo ello se describe en el presente capítulo con el fin de proponer una solución a la problemática que enfrenta la empresa y que le impide tener un eficiente desarrollo.

3.2 Justificación de la propuesta

Las personas con su trabajo juegan un papel protagónico en el desarrollo actual y futuro de la empresa, pues son el activo que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva en la organización, sin embargo también existen variables por parte de las empresas, que influyen para que el personal desarrolle su potencial, se sienta identificado con una empresa particular, y se comprometa

con las responsabilidades adquiridas, convirtiéndose en un impulsor del crecimiento de la organización, lo cual solo podrá alcanzarse si se logra disminuir su insatisfacción.

En la empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores, ubicada en la ciudad de Guatemala, existen varios factores que afectan el rendimiento de los trabajadores los cuales deben ser atendidos, una forma de hacerlo es a través de la implementación de las estrategias propuestas para mejorar la satisfacción laboral, las cuales permitirán optimizar el clima organizacional, para que el personal se desempeñe eficazmente y sea factible alcanzar los objetivos empresariales.

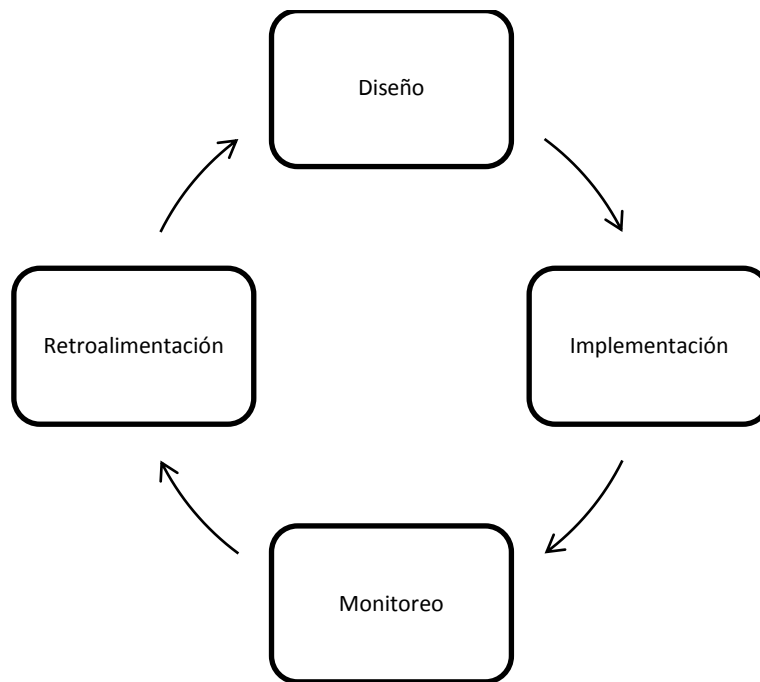
3.3 Alcance de la propuesta

Con la implementación de la propuesta de estrategias para mejorar la satisfacción del personal, se pretende alcanzar lo siguiente:

- Que los trabajadores se comprometan e identifiquen con la empresa.
- Propiciar relaciones favorables con los compañeros de trabajo y los supervisores.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Beneficiar a los trabajadores con la implementación de beneficios sociales.
- Propiciar sentido de pertenencia dentro de la empresa.
- Fomentar actitudes positivas en los trabajadores.
- Mejorar el clima laboral.

3.4 Metodología

Gráfica 16
Metodología para implementar las estrategias para mejorar la satisfacción del personal de una empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores ubicada en la ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Mayo, 2012.

3.4.1 Fase 1: Diseño

Basándose en los resultados obtenidos en la investigación de campo, en el capítulo II, se generan las siguientes estrategias, las cuales permitirán mejorar la satisfacción laboral del personal:

- a) Difusión de la filosofía empresarial.
- b) Fomentar relaciones con compañeros y supervisores.
- c) Atender el aspecto social de los trabajadores.

d) Implementar reconocimientos.

3.4.2 Fase 2: Implementación

En esta fase se implementarán las estrategias anteriormente mencionadas.

3.4.2.1 Estrategias

A) Estrategia 1: Difusión de la filosofía empresarial

La primera estrategia a utilizar es la difusión de la filosofía empresarial, la cual comprende tanto un primer acercamiento al transmitirla a todos los trabajadores, así como su publicación, con lo que se pretende provocar una constante visualización de la misma.

a) Alcance

Esta estrategia permitirá promover la socialización con la filosofía empresarial al informar a los trabajadores a dónde pretende llegar la empresa y de qué manera planea hacerlo, así como la forma en que debe de regirse el personal, lo cual fomentará el compromiso con la empresa.

b) Objetivos

- Propiciar que los trabajadores se identifiquen con la filosofía empresarial: esto se realizará a través de talleres de “sensibilización de la filosofía empresarial”, los cuales ayudarán a que el trabajador y la empresa trabajen en la misma dirección, bajo los mismos objetivos. Los talleres se llevarán a cabo en la sala de capacitaciones y serán impartidos anualmente por el capacitador de la empresa, en los cuales se expondrá la misión, visión, valores y políticas de la empresa. De

igual forma, a los trabajadores de nuevo ingreso se les informará de la filosofía empresarial como parte de una inducción personalizada y se les otorgará un trifoliar que contenga la misma.

- Aumentar la capacidad de absorción de la información: al exponer la filosofía empresarial a través de cuadros que contengan la misión, visión y los valores de la empresa, los cuales se colocarán en la cafetería de cada agencia para su constante visualización. También se publicará en los tabloneros de anuncios de cada agencia así como en el portal interno (intranet).
- Fortalecer el compromiso con la empresa: al estar sensibilizados sobre la importancia de aunar enfoques y trabajar en la misma dirección y tener constantemente presente hacia dónde se quiere llegar se logrará que haya un compromiso del trabajador con la empresa.

Para la implementación y aplicación de la estrategia se requieren realizar las siguientes acciones, las cuales se muestran en el plan de acción.

c) Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción propuesto para implementar la estrategia de difusión de la filosofía empresarial.

Cuadro 3
Plan de acción para la implementación de la estrategia
“Difusión de la filosofía empresarial”
en una empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores
ubicada en la ciudad de Guatemala

OBJETIVO	ACTIVIDAD	ACCIONES	RESULTADO	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	RECURSOS	COSTO	EVALUACIÓN
Promover la socialización de la filosofía empresarial.	1. Conocimiento de la filosofía empresarial.	1.1 Realizar talleres de sensibilización de la filosofía empresarial.	Trabajadores informados acerca de la filosofía empresarial y su importancia.	Depto. de RRHH.	Anual.	Humanos: capacitador de la empresa. Materiales: mesas, sillas, laptop y cañonera. Monetarios: papelería y útiles, copias. Lugar: sala de capacitaciones.	Q1,200.00	Encuesta de opinión de los trabajadores, anualmente.
		1.2 Dar a conocer la filosofía empresarial a los nuevos trabajadores como parte de una inducción personalizada y otorgar un trifold que contenga la misma.	Trabajadores de nuevo ingreso informados sobre la filosofía empresarial.	Depto. de RRHH.	Cada vez que se contrate a un nuevo trabajador.	Humanos: asistente de RRHH. Materiales: mesas, sillas, laptop y cañonera. Monetarios: trifoldes. Lugar: sala de entrevistas.	Q1,635.00	
	2. Exposición de la filosofía empresarial.	2.1 Hacer cuadros que contengan la filosofía empresarial y colocarlos en puntos estratégicos.	Trabajadores visualizando constantemente la filosofía empresarial.	Depto. de RRHH.	Una sola vez.	Monetarios: 18 cuadros (1 de misión, 1 de visión y 1 de valores empresariales para las 6 agencias).	Q1,296.00	
2.2 Publicar la filosofía empresarial en los tabloneros de anuncios para el personal.		Identificación con la empresa.	Depto. de RRHH.	De acuerdo a la necesidad.	Monetarios: papelería y útiles.	Q50.00		
		2.3 Publicar la filosofía empresarial en el portal interno (intranet).		Depto. de RRHH junto a Depto. de Informática.	Una sola vez.	Humanos: informático. Materiales: Intranet.	N/A	
						Costo Total	Q4,181.00	

Fuente: elaboración propia. Mayo, 2012.

d) Contenido del taller

<p style="text-align: center;">Taller</p> <p style="text-align: center;">"SENSIBILIZACIÓN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL"</p> <p style="text-align: center;">Dirigido a: directivos y trabajadores de la empresa.</p> <p style="text-align: center;">Objetivo: capacitar a los asistentes para que conozcan la filosofía de la empresa y trabajen en la misma dirección.</p>
<p style="text-align: center;">Contenido del taller:</p> <p>Se estructurará en 2 módulos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Definición de filosofía empresarial.<ul style="list-style-type: none">• Misión• Visión• Valores• Objetivos• Políticas• Empresa y trabajador<ul style="list-style-type: none">• ¿Por qué trabajar en la misma dirección?• Importancia de aunar enfoques. <p>Se impartirán los temas anteriormente mencionados para que los trabajadores compartan la filosofía de la empresa.</p>
<p style="text-align: center;">El taller incluye:</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacitación proporcionada por capacitador de la empresa.• Reproducción de material impreso para los participantes.• Impresión y entrega de diplomas de participación.• 2 horas de duración.

Fuente: elaboración propia. Mayo, 2012.

B) Estrategia 2: Fomentar relaciones con compañeros y supervisores

Con esta estrategia se atacarán los problemas actualmente existentes en relación a los conflictos en las relaciones con compañeros y supervisores al fomentar la comunicación y el trabajo en equipo.

a) Alcance

Con la implementación de esta estrategia se mejorará la comunicación entre los trabajadores y se incrementará el apoyo en la realización de las tareas al trabajar en equipo. Además, promoverá la interacción entre los diferentes miembros de los distintos departamentos.

b) Objetivos

- Optimizar la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa: lo cual se logrará a través del taller de “comunicación con inteligencia emocional”, que se impartirá semestralmente, y permitirá mejorar la forma de comunicarse, brindar retroalimentación sobre el progreso hacia las metas establecidas y reforzar los resultados deseados al desarrollar las habilidades y estrategias necesarias para mejorar la comunicación.
- Aumentar el nivel de colaboración entre los trabajadores: a través de talleres de “trabajo en equipo” que fomenten el apoyo en la realización de las diferentes tareas y estimulen la disminución de conflictos interpersonales. Los talleres los impartirá el capacitador de la empresa y se realizarán en dos tiempos, el primero, en el que se brindará información teórica de los conceptos relacionados y el segundo, en el cuál se desarrollarán dinámicas que permitirán la interacción de los

participantes. La periodicidad con la que se impartirán los talleres será semestralmente.

- Mejorar las relaciones interpersonales entre los diferentes departamentos: lo cual se logrará organizando actividades fuera de la oficina, las cuales estimulen la comunicación y el apoyo entre todos los trabajadores. Para ello, se contratará servicio de transporte, que lleve al personal al Parque Naciones Unidas, donde se llevarán a cabo actividades que incentiven el trabajo en equipo. También se contratará servicio de alimentación para los trabajadores.

Para la implementación y aplicación de la estrategia se requieren realizar las siguientes acciones, las cuales se muestran en el plan de acción.

c) Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción propuesto para implementar la estrategia de fomentar relaciones con compañeros y supervisores.

Cuadro 4
Plan de acción para la implementación de la estrategia
“Fomentar relaciones con compañeros y supervisores”
en una empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores
ubicada en la ciudad de Guatemala

OBJETIVO	ACTIVIDAD	ACCIONES	RESULTADO	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	RECURSOS	COSTO	EVALUACIÓN
Propiciar las buenas relaciones con los compañeros de trabajo y los supervisores.	1. Implementación de medidas que permitan que las relaciones con los compañeros de trabajo y los supervisores sean satisfactorias.	1.1 Enviar al capacitador de la empresa a un taller de "comunicación con inteligencia emocional".	Personal con la capacidad de comunicarse y escuchar a los demás.	Depto. de RRHH.	Semestral.	Humanos: capacitador. Materiales: mesas, sillas, laptop y cañonera. Monetarios: pap. y útiles, diplomas de participación, refacción. Lugar: sala de capacitaciones.	Q1,990.00	Encuesta de comunicación, trimestralmente.
		1.2 Impartir taller de "comunicación con inteligencia emocional" para trasladar conocimientos adquiridos por el capacitador.	Aumento del nivel de colaboración de los trabajadores y, por ende, del rendimiento laboral.	Capacitador de la empresa.	Semestral.	Humanos: capacitador. Materiales: mesas, sillas, laptop y cañonera. Monetarios: pap. y útiles, diplomas de participación, refacción. Lugar: sala de capacitaciones.	Q2,050.00	Encuesta de percepción de los trabajadores, trimestralmente.
		1.3 Impartir taller de "trabajo en equipo".	Trabajadores sintiéndose cómodos con el compañerismo.	Depto. de RRHH.	Trimestral.	Humanos: persona de RRHH. Monetarios: entrada al parque, transporte, almuerzos. Lugar: Parque Naciones Unidas.	Q11,120.00	Encuesta de opinión de los trabajadores, trimestralmente.
						Costo Total	Q17,310.00	

Fuente: elaboración propia. Mayo, 2012.

d) Contenido de los talleres

<p>Taller de capacitación</p> <p>"COMUNICACIÓN CON INTELIGENCIA EMOCIONAL"</p> <p>Dirigido a: directivos y trabajadores de la empresa.</p> <p>Objetivo: entender la importancia del impacto e influencia de la comunicación basado en el desarrollo de su inteligencia emocional.</p>
<p>Contenido del taller:</p> <ul style="list-style-type: none">• Qué es comunicación asertiva y sus contrapartes agresiva y pasiva• Diferencia de comunicación asertiva y efectiva• Comunicación y cautiva• Cómo surge la inteligencia emocional y cuál es su objetivo• Cómo nos afectan nuestras emociones en la vida laboral y personal• Los cinco pilares de la inteligencia emocional:<ul style="list-style-type: none">• Autoconocimiento y autoconciencia• Autorregulación• Empatía• Automotivación• Habilidades sociales• Conclusiones
<p>Se desarrollarán los temas definidos para que los participantes mejoren y amplíen sus conocimientos sobre comunicación y aprendan estrategias para lograr una comunicación sana en base a la inteligencia emocional.</p> <p>Se realizarán actividades para poner en práctica lo aprendido.</p>

El taller incluye:

- Capacitación proporcionada por capacitador de la empresa.
- Reproducción de material impreso para los participantes.
- Diploma de participación.
- Refacción.
- 3 horas de duración.

Fuente: elaboración propia. Mayo, 2012

Taller

"TRABAJO EN EQUIPO"

Dirigido a: directivos y trabajadores de la empresa.

Objetivo: aprovechar el potencial de cada miembro del equipo haciendo que las metas personales, grupales y empresariales se cumplan.

Contenido del taller:

- Los grupos y los equipos
 - Tipos de grupo
 - Equipos de trabajo
- El trabajo en equipo en las empresas
 - Beneficios
 - Objetivos
 - Características de un equipo productivo
 - Las personas como parte de un equipo
 - La responsabilidad y la moral en el equipo
 - Apoyándonos ganamos todos

Se desarrollarán los temas anteriormente mencionados, habrá discusión de grupos y actividades para poner en práctica lo aprendido.

El taller incluye:

- Capacitación proporcionada por capacitador de la empresa.
- Reproducción de material impreso para los participantes.
- Diploma de participación.
- Refacción.
- 2 horas de duración.

Fuente: elaboración propia. Mayo, 2012.

e) Descripción de las actividades propuestas a realizarse fuera de la oficina

Actividad 1

“PASANDO LA BOTELLA”

Objetivo: propiciar la interrelación entre los miembros de los distintos departamentos de la empresa.

Descripción: la finalidad del juego es que cada equipo pase tres botellas a lo largo de una fila, utilizando solamente sus pies.

Duración aproximada: 10 minutos.

Materiales: 3 botellas de doble litro por cada equipo.

Instrucciones:

1. Formar equipos con igual número de participantes (6-10 participantes).
2. Cada equipo debe sentarse en el piso formando una fila y dejando una distancia de aproximadamente un metro de separación entre cada miembro del equipo.
3. Colocar las tres botellas frente al primer miembro de cada equipo.
4. A la señal de inicio los primeros de cada fila deben tomar una de las botellas entre sus pies y la pasa a los pies del compañero que le sigue, así sucesivamente hasta que la botella llegue al último de la fila, quien deberá colocarla en el piso.
5. Si la botella toca o cae al piso, el primero de la fila correrá, levantará, regresará a su puesto y volverá a pasarla.
6. Una vez que pasan la primera botella, deben pasar las otras dos botellas de la misma manera. El primer equipo que pase las tres botellas a lo largo de la fila es el ganador.



Actividad 2

“PASANDO EL PAÑUELO”

Objetivo: fomentar relaciones laborales cordiales y el trabajo en equipo.

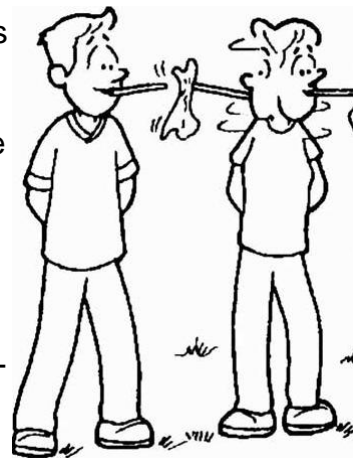
Descripción: la finalidad de esta actividad es que cada equipo, utilizando únicamente una pajilla, pase un pañuelo a lo largo de la fila.

Duración aproximada: 5-10 minutos.

Materiales: un pañuelo desechable (kleenex) por equipo, una pajilla por participante.

Instrucciones:

1. Formar equipos con igual número de participantes (de 8 a 12 funciona bien).
2. Cada equipo debe formar una fila.
3. Deben colocarse la pajilla en la boca.
4. El primer participante de cada fila succiona el pañuelo y debe pasarlo a su compañero de atrás, quien deberá hacer lo mismo. Deben repetir este procedimiento hasta que el pañuelo pase por todos los participantes de la fila y haya regresado al principio.
5. Si el pañuelo se cae al piso, el participante que lo tenía levantado, debe recogerlo sin utilizar las manos, es decir, succionando con la pajilla.
6. El primer equipo que logre pasar el pañuelo a lo largo de toda la fila y lo devuelva al primer participante es el ganador.



Fuente: elaboración propia. Mayo, 2012.

Actividad 3

“PASANDO EL DISCO”

Objetivo: favorecer la interrelación entre los diferentes departamentos de la empresa fomentando el trabajo en equipo.

Descripción: la finalidad de este juego es que el grupo pase el disco (frisbee) alrededor del círculo, utilizando solamente sus espaldas.

Duración aproximada: 5-10 minutos.

Materiales: un disco (frisbee) por cada grupo.

Instrucciones:

1. Deben formar un círculo, colocándose sobre sus manos y rodillas y con la cara viendo hacia el centro del círculo.
2. El director del juego va a colocar el disco encima de la espalda de alguno de los miembros del equipo.
3. Deben pasar el disco de espalda en espalda, de manera que pase por todos los participantes del grupo y regrese hasta el participante que inició el juego.
4. Si durante el recorrido el disco cae al piso, deben recogerlo con la mano y colocarlo en la espalda de la última persona que lo tenía.
5. Continúan el juego hasta que el disco pase exitosamente alrededor de todo el círculo.



Fuente: elaboración propia. Mayo, 2012.

Actividad 4

“ADIVINA LA PALABRA”

Objetivo: fomentar las relaciones interdepartamentales, la comunicación y el trabajo en equipo.

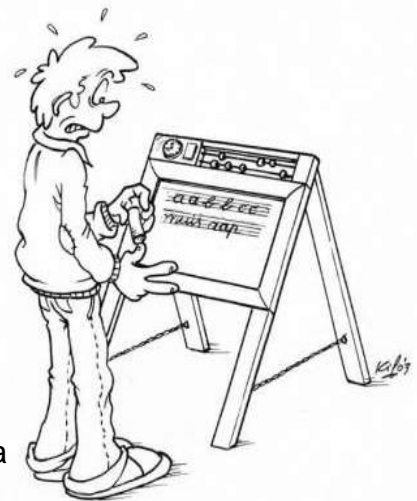
Descripción: la finalidad de esta actividad consiste en que el resto del grupo adivine lo que su compañero está dibujando.

Duración aproximada: 20 minutos.

Materiales: pizarra, marcador.

Instrucciones:

1. Formar equipos con igual número de participantes (6-8 participantes).
2. Cada equipo debe elegir a un representante, que será el encargado de dibujar en la pizarra.
3. El director del juego dará una lista de palabras distintas a cada representante del grupo.
4. Hay un tiempo estipulado para cada palabra (un minuto es ideal), si al terminar el minuto no han adivinado deben pasar la siguiente palabra.
5. El representante deberá dibujar la Palabra para que el resto del grupo la adivine.
6. Gana el grupo que más palabras haya adivinado.



Fuente: elaboración propia. Mayo, 2012.

Actividad 5

“PARTIDO DE FUTBOL”

Objetivo: fomentar las relaciones interdepartamentales y el trabajo en equipo.

Descripción: la finalidad de esta actividad consiste en formar equipos interdepartamentales para jugar un partido de futbol.

Duración aproximada: una hora.

Materiales: pelota de futbol.

Instrucciones:

1. Formar equipos interdepartamentales.
2. Jugar un partido de fútbol.
3. Gana el equipo que anote más goles.



Fuente: elaboración propia. Mayo, 2012.

C) Estrategia 3: Atender el aspecto social de los trabajadores

Esta estrategia está dirigida a mejorar las condiciones sociales de los trabajadores al subvencionar el 50% del costo del almuerzo, subvencionar el costo total de los uniformes, implementar asistencia médica y odontológica dentro de la empresa y/o seguro médico y dental, así como servicio de transporte.

a) Alcance

Al implementar beneficios sociales en la empresa se mejorará la calidad de vida del trabajador e influirá en la percepción que tienen de la empresa, generando un compromiso con la misma y por supuesto, su satisfacción.

b) Objetivos

- Subvencionar el 50% del costo del almuerzo: se contratará a una empresa que brinde servicio de cafetería, la cual proporcionará diariamente dos opciones diferentes de carne, pollo o pescado, y cuatro acompañamientos, de los cuales el trabajador podrá elegir dos. También incluye refresco y tortillas. Al subvencionar el 50% los trabajadores se beneficiarán al reducir sus gastos en comida y estarán mejor alimentados.
- Asumir el costo total de los uniformes: se otorgará semestralmente dos blusas o camisas de uniforme a cada trabajador, con lo cual se beneficiará al reducir sus gastos en uniformes y se logrará mejorar la imagen del trabajador.
- Implementar asistencia médica dentro de la empresa: se comprará equipo y medicamentos y se contratará a un médico para atender la

consulta dentro de la empresa, la cual estará situada dentro de la agencia central. Con ello se beneficiarán los trabajadores al no tener que incurrir en gastos de consultas médicas y mejorarán su salud.

- Implementar asistencia dental: se comprará equipo y medicamentos de odontología y se contratará a un odontólogo para atender la consulta dentro de la empresa, la cual estará situada dentro de la agencia central, con lo cual los trabajadores se beneficiarán al no tener que incurrir en gastos de consultas odontológicas y mejorarán su salud bucal.
- Brindar seguro de gastos médicos: se puede evaluar la opción de ofrecer consulta médica dentro de la empresa o bien el seguro de gastos médicos, lo cual queda a criterio de la empresa.
- Brindar seguro dental: de igual manera queda a criterio de la empresa la opción de ofrecer consulta odontológica dentro de la empresa o bien contratar la cobertura dental.
- Prestar servicio de transporte a los trabajadores: se realizará un estudio de necesidades de transporte de los trabajadores y se establecerán las rutas estratégicas que se adecúen a los mismos. También se acomodará el horario de los pilotos existentes y se comprarán los microbuses necesarios para satisfacer la demanda de transporte. Esto beneficiará a los trabajadores al viajar seguros desde su casa y llegar a tiempo al trabajo y ayudará a la convivencia interdepartamental.

Para la implementación y aplicación de la estrategia se requieren realizar las siguientes acciones, las cuales se muestran en el plan de acción.

c) Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción propuesto para implementar la estrategia para atender el aspecto social de los trabajadores.

Cuadro 5
Plan de acción para la estrategia
“Atender el aspecto social de los trabajadores”
en una empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores
ubicada en la ciudad de Guatemala

OBJETIVO	ACTIVIDAD	ACCIONES	RESULTADO	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	RECURSOS	COSTO	EVALUACIÓN
Implementar medidas que permitan que el trabajador esté satisfecho en el aspecto social.	1. Subvencionar el 50% del costo del almuerzo.	1.1 Contratar empresa que brinde servicio de cafetería. 1.2 Otorgar almuerzo diariamente a todos los trabajadores.	Trabajadores beneficiados al tener subvencionada la mitad del costo del almuerzo. 2,706 almuerzos subvencionados en un 50% mensualmente.	Depto. de Mantenimiento	Mensual.	Monetarios: compra de almuerzos	Q24,354.00	Encuesta de opinión de los trabajadores, semestralmente.
	2. Subvencionar el costo total de los uniformes.	2.1 Contratar empresa que fabrique uniformes de trabajo. 2.2 Otorgar 2 blusas/camisas a cada trabajador.	Trabajadores beneficiados por el otorgamiento de blusas o camisas de uniforme. 246 uniformes otorgados semestralmente.	Depto. de Personal.	Semestral.	Monetarios: compra de uniformes	Q22,140.00	
	3. Implementación de asistencia médica dentro de la empresa.	3.1 Comprar equipo médico. 3.2 Comprar medicamentos. 3.3 Contratar un médico.	Trabajadores beneficiados con la asistencia médica dentro de la empresa.	Depto. de RRHH.	Una sola vez. De acuerdo a la necesidad. Mensual.	Equipo Medicamentos Honorarios del médico	Q40,000.00 Q8,000.00 Q8,000.00	
	4. Implementación de asistencia odontológica dentro de la empresa.	4.1 Comprar equipo de odontología. 4.2 Comprar material necesario. 4.3 Contratar un odontólogo.	Trabajadores beneficiados con la asistencia odontológica dentro de la empresa.	Depto. de RRHH.	Una sola vez. De acuerdo a la necesidad. Mensual.	Equipo Medicamentos Honorarios del odontólogo	Q32,300.00 Q6,000.00 Q8,000.00	
	5. Brindar seguro de gastos médicos a los trabajadores.	5.1 Contratar una póliza colectiva de gastos médicos.***	Trabajadores beneficiados con la cobertura de gastos médicos.	Depto. de RRHH.	Mensual.	Monetarios: Prima de póliza	Q36,900.00	

Implementar medidas que permitan que el trabajador esté satisfecho en el aspecto social.	6. Brindar seguro dental a los trabajadores.	6.1 Incluir en la póliza de gastos médicos la cobertura dental.***	Trabajadores beneficiados con la cobertura dental.	Depto. de RRHH.	Mensual.	Monetarios: Prima de póliza	Q6,765.00	Encuesta de opinión de los trabajadores, semestralmente.
	7. Prestar servicio de transporte a los trabajadores.	7.1 Realizar estudio de necesidades de transporte de los trabajadores.	Trabajadores llegando a tiempo, viajando seguros y conviviendo inter-departamentalmente.	Depto. de RRHH.	Una sola vez.	Humanos: persona de RRHH.	Q400.00	
		7.2 Establecer rutas estratégicas.				Humanos: persona de RRHH y de Operaciones.	Q175.00	
		7.3 Adecuar horario de los pilotos.				Monetarios: Microbús para 15 pasajeros	Q150,000.00	
		7.4 Comprar microbús para 15 pasajeros.				Monetarios: Combustible (mensual)	Q1,500.00	
						Costo Total	Q344,534.00	

Fuente: elaboración propia. Mayo, 2012.

*** Las actividades 3 y 4 pueden sustituirse por las actividades 5 y 6, según le parezca conveniente a los directivos de la empresa.

D) Estrategia 4: Implementar reconocimientos

Aunado a los factores higiénicos, que influyen en que el trabajador no esté insatisfecho, se incluye la estrategia de reconocimientos, la cual influye en la motivación de los trabajadores y consiste en premiar y felicitar públicamente a los trabajadores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas, las cuales incrementen el rendimiento laboral, optimicen las tareas y mejoren el clima organizacional.

a) Alcance

Con la implementación del programa de reconocimientos se logrará que el trabajador se sienta reconocido y apreciado, mostrando una actitud positiva y mayor confianza en sí mismo, lo cual conlleva a un mayor compromiso con la empresa, de forma que se favorece el crecimiento, la rentabilidad y la productividad de la misma.

b) Objetivos

- Premiar por departamento al trabajador del mes: para ello el jefe de cada departamento deberá evaluar los logros obtenidos por cada trabajador. Se realizará mensualmente una reunión con los trabajadores donde se dará a conocer quién es el trabajador del mes y se le otorgará un diploma de reconocimiento, a la misma vez que se publicará la fotografía del mismo en el portal interno (intranet). Con ello se logrará incentivar a los trabajadores al percibir que se reconoce el trabajo bien hecho y se reforzarán los comportamientos y conductas positivas.
- Crear un buzón de sugerencias: se dará a conocer la creación de un buzón de sugerencias a través de publicaciones en los tablonet de

anuncios, anuncios en el sistema de audio y en el portal interno (intranet), a su vez, se invitará a los trabajadores para que participen brindando ideas innovadoras para su trabajo. Trimestralmente se premiará a la idea más efectiva y se le dará un premio en efectivo, el cual será determinado de acuerdo a la disponibilidad que tenga la empresa. En el portal interno (intranet) se publicará la fotografía del autor de la idea ganadora. Con esto se logrará incentivar a los trabajadores al percibir que existe interés en sus ideas y se involucrarán en las mejoras de las tareas que realizan.

- Premiar la fidelidad con la empresa: como premio por la fidelidad se otorgarán pines a los trabajadores que cumplan 3, 5, 10, 15 y 20 años con la empresa en una reunión que se realizará anualmente en la sala de capacitaciones. De igual manera, se premiará con una prenda de vestir con el logo de la empresa al trabajador que cumpla 25 años de formar parte de la empresa, a través de lo cual se logrará una mayor identificación con la empresa y se estimulará a los trabajadores para que continúen dentro de la misma.
- Crear cultura de reconocimiento personalizado: el jefe de cada departamento reconocerá el trabajo bien hecho a través de un estrechón de manos, una palmada en la espalda o un abrazo fraternal, lo cual estimulará al trabajador al ver que se reconocen los comportamientos positivos.

c) Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción propuesto para implementar reconocimientos dentro de la empresa.

Cuadro 6
Plan de acción para la estrategia de implementación de la estrategia
“Reconocimientos”
en una empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores
ubicada en la ciudad de Guatemala

OBJETIVO	ACTIVIDAD	ACCIONES	RESULTADO	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	RECURSOS	COSTO	EVALUACIÓN
Propiciar sentido de pertenencia dentro de la empresa.	1. Premiación por depto. del trabajador del mes.	1.1 Evaluar los logros de los trabajadores. 1.2 Elaborar diplomas de reconocimiento. 1.3 Realizar reunión y entregar diploma de reconocimiento al trabajador destacado del mes. 1.4 Publicar en el portal interno (Intranet) la foto del empleado del mes.	Trabajador incentivado debido a de que se reconoce el trabajo bien hecho. Trabajadores con comportamientos y conductas positivas reforzadas.	Jefe de cada departamento. Depto. de RRHH. Depto. de RRHH. junto al jefe de cada departamento. Depto. de RRHH. junto al depto. de Informática.	Mensual.	Humanos: jefe de cada depto. Materiales: pap y útiles. Monetarios: diseño e impresión de diplomas. Humanos: Jefes de depto. Materiales: mesas, sillas, laptop y cañonera. Lugar: sala de capacitaciones. Humanos: informático. Materiales: Intranet.	Q300.00 Q1,480.00 N/A	Encuesta de opinión de los trabajadores, semestralmente.
	2. Crear un buzón de sugerencias.	2.1 Dar a conocer la creación del buzón de sugerencias a través de afiches en el tablón de anuncios, anuncios en el sistema de audio y en intranet. 2.2 Invitar a los trabajadores a que brinden ideas innovadoras para mejorar su trabajo.	Trabajadores incentivados al sentirse tomados en cuenta.	Depto. de RRHH. junto al jefe de cada depto.	Trimestral.	Humanos: persona de RRHH, de Relaciones Públicas e informático. Materiales: sistema de audio, bocinas y micrófono. existentes, Intranet. Monetarios: pap y útiles.	Q50.00	

Propiciar sentido de pertenencia dentro de la empresa.	2. Crear un buzón de sugerencias.	2.3 Premiar la mejor idea. 2.4 Publicar en el portal interno (intranet) la foto del ganador a la mejor idea.	Trabajadores involucrados en las mejoras en el trabajo.	Depto. de RRHH. junto al jefe de cada depto. Depto. de RRHH. junto al depto. de Informática.	Trimestral.	Monetarios: premio en efectivo de acuerdo a disponibilidad. Humanos: informático. Materiales: Intranet.	Según disponibilidad. N/A	Encuesta de opinión de los trabajadores, semestralmente.
	3. Premiar la fidelidad con la empresa.	3.1 Comprar pines para los trabajadores que lleven 3, 5, 10, 15 y 20 años en la empresa.	Trabajadores animados a continuar dentro de la empresa.	Depto. de RRHH.	Anual.	Monetarios: compra de pines.	Q2,315.00	
		3.2 Comprar plaqueta de reconocimiento para los trabajadores que cumplan 25 años de trabajar en ella.				Humanos: Gerente de la empresa. Materiales: sillas, laptop y cañonera. Monetarios: refacción. Lugar: sala de capacitaciones.	Q492.50	
	3.3 Realizar reunión anual con los trabajadores que estén cumpliendo 3, 5, 10, 15, 20 y 25 años en la empresa y premiarlos.	Trabajadores identificados con la empresa.	Q840.00					
4. Crear cultura de reconocimiento personalizado.	4.1 Ofrecer un estrechón de manos, una palmada en la espalda o un abrazo cuando un trabajador haga un buen trabajo.	Trabajadores estimulados al ver que se reconocen los comportamientos positivos.	Jefe de cada departamento.	De acuerdo a la necesidad.	Humanos: jefe de cada depto.	N/A		
Costo Total							Q5,477.50	

Fuente: elaboración propia. Mayo, 2012.

3.4.2.2 Resumen de las estrategias propuestas

A continuación se presenta el resumen de las estrategias propuestas y el costo estimado para cada una de ellas.

Cuadro 7
Resumen de las estrategias propuestas
en una empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores
ubicada en la ciudad de Guatemala

	Nombre	Costo
Estrategia 1	Difusión de la filosofía empresarial	Q 4,181.00
Estrategia 2	Fomentar relaciones con compañeros y supervisores	Q 17,310.00
Estrategia 3	Atender el aspecto social de los trabajadores	Q344,534.00
Estrategia 4	Reconocimientos	Q 5,477.50
	Total	Q371,502.50

Fuente: elaboración propia. Mayo, 2012.

3.4.3 Fase 3: Monitoreo

Una vez implementadas las estrategias, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran alcanzar realmente los objetivos esperados. El instrumento propuesto para ello consiste en encuestas de opinión, las cuales se realizarán de manera semestral, debido a que permite a los trabajadores expresar sus opiniones sobre los aspectos que influyen en su satisfacción. (ver anexo 1-4)

Con base en lo anterior se sugiere que se apliquen los instrumentos de evaluación propuestos en los meses de enero y julio de cada año, con el fin de verificar la efectividad de la implementación de las estrategias para mejorar la

satisfacción laboral, y de esta manera proponer y/o reforzar acciones que incrementen la misma.

3.4.4 Fase 4: Retroalimentación

Con la obtención de los resultados de la evaluación de las estrategias se procederá a realizar las modificaciones necesarias o el nuevo diseño de estrategias para alcanzar el mejoramiento de la satisfacción laboral.

3.5 Análisis costo/beneficio

El costo total de la implementación de las estrategias propuestas es de Q371,502.50, sin embargo existen dos escenarios. El primero, incluye la implementación del servicio médico y odontológico dentro de la empresa Q327,837.50, para lo cual se compraría equipo médico y odontológico, con lo cual sería una única inversión de Q72,000.00 y los siguientes años únicamente se pagarían honorarios y medicamentos. En el segundo escenario se contrataría una póliza de servicios médicos y odontológicos, el costo total de las estrategias sería de Q269,202.50 al ahorrarse la compra de equipo médico, honorarios y medicamentos, sin embargo este costo no variaría los siguientes años.

Es factible considerar que mediante la implementación de las estrategias para mejorar la satisfacción laboral del personal se logren beneficios intangibles, lo cual influirán en actitudes laborales positivas, interés en las tareas, mejores relaciones interpersonales, mayor sentimiento de pertenencia, identificación y compromiso con la organización, a su vez, mejora el ambiente de trabajo, la posición competitiva y se traduce en el alcance de objetivos tanto personales como empresariales.

Se evidencia interés de parte de la empresa constituida en unidad de análisis, por la implementación de estrategias para mejorar la satisfacción laboral del personal, para tal efecto, la empresa se encuentra en la disponibilidad de invertir en los programas propuestos, contemplando para ello un porcentaje del presupuesto para asignarlo a dichas actividades, sin embargo, no fue posible estimar con exactitud el porcentaje estimado debido a que la información financiera es de estricta confidencialidad de la empresa.

CONCLUSIONES

1. La razón por la que se presenta insatisfacción laboral en el personal de la empresa dedicada a la comercialización de vehículos automotores ubicada en la ciudad de Guatemala es el inadecuado clima organizacional, por lo que se comprueba la hipótesis planteada.
2. Los factores que integran el clima organizacional no alcanzan el nivel mínimo aceptado, lo que genera insatisfacción laboral e incide en la falta de colaboración y compromiso hacia la empresa.
3. No existen estrategias que permitan mejorar la satisfacción del personal.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta de mejoramiento de satisfacción laboral del personal propuesta en esta investigación para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos.
2. Realizar estudios del clima organizacional periódicamente para conocer el grado de satisfacción laboral en la empresa e implementar las estrategias necesarias que permitan aumentarlo.
3. Para comprobar la efectividad de las estrategias en su propósito de elevar el nivel de satisfacción laboral del personal debe realizarse un constante monitoreo y rediseñar las estrategias que así lo requieran

BIBLIOGRAFÍA

1. Ardouin, Javier y otros. 2001. Motivación y satisfacción laboral. (en línea). Chile. Consultado el 4 de mar.2012. Disponible en: <http://www.apsique.com/wiki/LaboMotysatis>
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. Administración. 1a ed. México, McGraw Hill. 349 p.
3. Chavarria Gonzalez, Jenny Analis. 2011.Estrategias motivacionales para los empleados del área de producción de una empresa industrial orientada al sector de la construcción ubicada en la ciudad capital. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. 114 p.
4. Chiavenato, Idalberto. 1999. Introducción a la teoría general de la administración. 7ª ed. Colombia, McGraw Hill. 552 p.
5. Davis, Keith. y Newstrom, John. 1999. Comportamiento humano en el trabajo. 10a ed. México, McGraw Hill. 647 p.
6. Definición de empresa. (s.f). (en línea). (s.l). Consultado el 12 de feb. 2012. Disponible en: <http://definicion.de/empresa/>
7. El aire acondicionado. (en línea). Chile. Consultado el 18 de mar. 2012. Disponible en: <http://www.elaireacondicionado.cl/noticias/la-temperatura-ideal-en-el-lugar-de-trabajo.html>
8. Gomez Ceja, Guillermo. 1994. Planeación y organización de Empresas. 8ª ed. México, McGraw Hill. 442 p.

9. Gross, Manuel. 2006. Los equipos de trabajo efectivos. (en línea). Chile. Consultado el 17 de feb. De 2012. Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/68234/Los-Equipos-de-Trabajo-Efectivos.html>
10. Hernández y Rodríguez, Sergio. 1994. Introducción a la administración: un enfoque teórico práctico. 1ª ed. México, McGraw Hill. 353 p.
11. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. 1994. Administración: una perspectiva global. 11a ed. México, McGraw Hill. 806 p.
12. Luna Rodríguez, Raul y Pezo Paredes, Alfredo. 2005. Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. 1ª ed. Colombia, Edición del convenio Andrés Bello. 91 p.
13. Márquez Pérez, Mónica. 2002. Satisfacción laboral. (en línea). (s.l). Consultado el 4 de mar. 2012. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>
14. Ministerio de ambiente y recursos naturales. 2003. Informe nacional del estado del ambiente: Geo Guatemala. (en línea). Consultado el 18 de mar. 2012. Disponible en: <http://www.pnuma.org/deat1/pdf/GEOGuatemala2003.pdf>
15. Münch Galindo, Lourdes. 1998. Más allá de la excelencia y la calidad total. México, Trillas. 292 p.
16. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. 2002. Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo. 5ª ed. Guatemala, Litografía CIMGRA. 236 p.

17. Reyes Ponce, Agustín. 1992. Administración moderna. 1ª ed. México, Limusa. 480 p.
18. Robbins, Stephen. 1991. Comportamiento organizacional. 7ª ed. México, Prentice-Hall. 675 p.
19. Teorías de la motivación: teoría de la equidad. (s.f). (en línea). (s.l) Consultado el 12 de feb. 2012. Disponible en: <http://ingenieriametodos.blogspot.com/2008/03/teoras-de-la-motivacin-teora-de-la.html>
20. Tomás Cuyán, Peter Franz. 2011. Estrategias de motivación para los colaboradores de una empresa de servicios de logística. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. 84 p.

ANEXOS

ANEXO 1
ENCUESTA DE MONITOREO DE LA ESTRATEGIA
“DIFUSIÓN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL”

Edad: _____ Género: _____ Departamento: _____

Instrucciones: A continuación se presenta una lista de enunciados relacionados con su trabajo. Lea cada enunciado atentamente, luego indique en qué medida se cumple dicho enunciado, marcando con una “X” en la casilla correspondiente. Debe elegir una sola casilla por enunciado. No debe dejar ningún enunciado sin contestar.

Los datos que se obtengan serán muy valiosos. Esperamos que usted conteste con sinceridad.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1.	Conozco la misión y visión de la empresa.				
2.	Conozco los valores y las políticas de la empresa.				
3.	Al entrar a laborar me informaron cuál es la filosofía de la empresa.				
4.	Visualizo constantemente los cuadros que contienen la filosofía empresarial.				
5.	He visto la filosofía de la empresa publicada en los tabloneros de anuncios.				
6.	He visto la filosofía de la empresa publicada en el portal interno (intranet).				

ANEXO 2
ENCUESTA DE MONITOREO DE LA ESTRATEGIA
“FOMENTAR RELACIONES CON COMPAÑEROS Y SUPERVISORES”

Edad: _____ Género: _____ Departamento: _____

Instrucciones: A continuación se presenta una lista de enunciados relacionados con su trabajo. Lea cada enunciado atentamente, luego indique en qué medida se cumple dicho enunciado, marcando con una “X” en la casilla correspondiente. Debe elegir una sola casilla por enunciado. No debe dejar ningún enunciado sin contestar.

Los datos que se obtengan serán muy valiosos. Esperamos que usted conteste con sinceridad.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1.	Existe comunicación entre los diferentes miembros de mi equipo de trabajo.				
2.	Se tienen relaciones laborales cordiales y de cooperación con otros deptos.				
3.	Existen actividades dentro de la empresa que fomenten relaciones cordiales.				
4.	En mi departamento trabajamos en equipo.				
5.	Me interesan las actividades de integración que se llevan a cabo fuera de la oficina.				
6.	Tengo comunicación con mis superiores y subalternos.				
7.	Mis superiores solicitan mi opinión respecto a temas relacionados con mi trabajo.				

ANEXO 3
ENCUESTA DE MONITOREO DE LA ESTRATEGIA
“ATENDER EL ASPECTO SOCIAL DE LOS TRABAJADORES”

Edad: _____ Género: _____ Departamento: _____

Instrucciones: A continuación se presenta una lista de enunciados relacionados con su trabajo. Lea cada enunciado atentamente, luego indique en qué medida se cumple dicho enunciado, marcando con una “X” en la casilla correspondiente. Debe elegir una sola casilla por enunciado. No debe dejar ningún enunciado sin contestar.

Los datos que se obtengan serán muy valiosos. Esperamos que usted conteste con sinceridad.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1.	La empresa ofrece beneficios que contribuyen a mi motivación.				
2.	Utilizo los servicios médicos y odontológicos que ofrece la empresa.				
3.	Recibo buena atención al utilizar los servicios médicos y odontológicos.				
4.	Utilizo el servicio de transporte que ofrece la empresa.				
5.	El menú de la cafetería es variado y equilibrado.				
6.	He mejorado mi imagen con la subvención del costo de los uniformes.				

ANEXO 4
ENCUESTA DE MONITOREO DE LA ESTRATEGIA
“IMPLEMENTAR RECONOCIMIENTOS”

Edad: _____ Género: _____ Departamento: _____

Instrucciones: A continuación se presenta una lista de enunciados relacionados con su trabajo. Lea cada enunciado atentamente, luego indique en qué medida se cumple dicho enunciado, marcando con una “X” en la casilla correspondiente. Debe elegir una sola casilla por enunciado. No debe dejar ningún enunciado sin contestar.

Los datos que se obtengan serán muy valiosos. Esperamos que usted conteste con sinceridad.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1.	La premiación del trabajador del mes es imparcial.				
2.	Es justa la premiación a la mejor idea recibida en el buzón de sugerencias.				
3.	Se ponen en práctica las mejores ideas recibidas en el buzón de sugerencias.				
4.	Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa.				
5.	La empresa reconoce el trabajo bien hecho.				
6.	Se me felicita al exceder las expectativas en mi trabajo.				

ANEXO 5
ENCUESTA SOBRE NECESIDADES DE SERVICIO DE TRANSPORTE



Edad: _____ Género: _____ Departamento: _____

Instrucciones: A continuación se presentan algunas preguntas relacionadas con el transporte que utiliza para moverse. Sus respuestas ayudarán a conocer las opiniones y necesidades sobre el servicio.

1. ¿En qué zona vive?

2. ¿Posee vehículo?
Si No

3. ¿Utiliza autobuses para transportarse?
Si No

4. ¿Cuántos autobuses utiliza para llegar al trabajo?

5. ¿Se siente cómodo y seguro en los autobuses que aborda?
Si No

6. ¿Cómo considera el servicio que ofrecen los autobuses que utiliza actualmente?
Deficiente Regular Bueno Excelente

7. ¿Le gustaría contar con un servicio privado de autobús?
Si No

8. ¿Estaría dispuesto a hacer un traslado mínimo hacia un punto específico para poder abordar el autobús?
Si No

9. ¿Estaría dispuesto a pagar una cuota mínima por el servicio privado de autobús?
Si No

- 40 Su jefe estimula a las personas a desempeñarse como un equipo de trabajo
- 41 Tiene Ud. comunicación con su jefe
- 42 La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo
- 43 Su equipo de oficina es el adecuado para las labores que realiza
- 44 El salario que recibe cubre sus necesidades
- 45 Se siente seguro y estable en su empleo
- 46 El nivel de ruido afecta su concentración
- 47 El pago de su salario es puntual

- 48 ¿Le han dado a conocer la misión y visión de la empresa?
- 49 ¿Le han dado a conocer las políticas de la empresa?
- 50 ¿Le han dado a conocer los valores de la empresa?

Si	No				
Si	No				
Si	No				

- 51 ¿La empresa otorga algún tipo de beneficios sociales (transporte, descuento en comida, pago de teléfono, etc.?)

Si	No				
----	----	--	--	--	--

- 52 ¿En el edificio existen salidas de emergencia claramente identificadas?
- 53 ¿El edificio cuenta con extintores?
- 54 ¿La empresa le proporciona uniformes?
- 55 ¿Tienen algún costo?
- 56 ¿Cómo considera dicho costo?

Si	No				
Si	No				
Si	No				
Si	No				
Elevado	Justo	Bajo			