

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

**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL  
PERSONAL DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA  
DISTRIBUCIÓN DE FOTOCOPIADORAS Y  
DUPLICADORES DIGITALES EN LA ZONA 9”**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
POR**

**MAYRA MARGARITA LÓPEZ RAMÍREZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2015**

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
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

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE**  
**AREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática-Estadística	Lic. Víctor Manuel Castro Sosa
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García
Administración-Finanzas	Lic. Mynor René Morales Flores

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTIDOS DE ENERO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 28-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 174-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 20 de agosto de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA DISTRIBUCIÓN DE FOTOCOPLADORAS Y DUPLICADORES DIGITALES EN LA ZONA 9", que para su graduación profesional presentó el estudiante MAYRA MARGARITA LÓPEZ RAMÍREZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

Smp.



*Ingrid*  
REVISADO

Guatemala, 16 de abril 2015

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

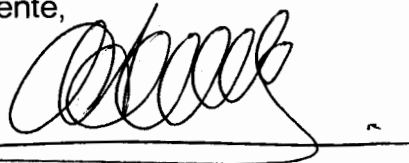
Señor Decano:

De conformidad con la designación de este Decanato de fecha 19 de enero de 2,015, le informo que he asesorado a la estudiante Mayra Margarita López Ramírez, carné 9511842, con el tema "Programa de Satisfacción Laboral para el personal de una empresa que se dedica a la distribución de fotocopadoras y duplicadores digitales en la zona 9", me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

La tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para los estudiantes de administración de empresas de esta facultad.

Considerando lo anterior, emito dictamen favorable a efecto de que la estudiante Mayra Margarita López Ramírez, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



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

## **ACTO QUE DEDICO**

A: DIOS	Por ser el dueño y señor de todo y él que nos permite culminar nuestras metas.
A: MIS PADRES	Julio y Esmelda (Q.E.P.D), por inculcarme buenos principios y enseñarme siempre el camino correcto.
A: MI ESPOSO	Isaí, por su amor y apoyo incondicional, en los momentos felices y tiempos difíciles.
A: MIS HIJOS	Julio y Alison, por ser el motivo de mi superación.
A: MIS TIAS	Laura y Elida, por todo su apoyo y muestra de cariño.
A: MIS VECINAS	Dora Salazar, Amanda López y Rutilia Zepeda, Aida Escobar, por haber cuidado de mis hijos mientras yo me dirigía a la Universidad, sin ellas esto no habría sido posible.
A: LOS CATEDRÁTICOS	Quienes compartieron sus conocimientos, dedicación y tiempo en especial a la Licda. Edith Siekavizza, Licda. Friné Salazar, Lic. Ariel De León, Licda. Sonia Pacheco, Lic. Carlos Hernández, Licda. Lorena Hernández y Lic. Álvaro Reyes.
A: LA UNIVERSIDAD	Por ser mi casa de estudio.
A: MIS AMIGOS	Por todos los momentos felices que vivimos, las luchas y los logros obtenidos en especial a Marco Tulio González, Sonia López, Marta y Carlos Porras, Omer Morales y Alba Carrillo. Julio Luna, Yovany Zeceña, Patty Contreras y Elio Flores por su apoyo incondicional.

Y A USTED, en especial.

## ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

1.1	Empresa	1
1.1.1	Clasificación de las empresas	1
1.1.1.1	Sociedad anónima	2
1.2	Administración	2
1.3	Proceso administrativo	2
1.3.1	Planificación	3
1.3.2	Organización	6
1.3.3	Dirección	7
1.4	Cultura organizacional	9
1.5	Clima organizacional	10
1.5.1	Diferencias entre clima organizacional y la cultura organizacional	10
1.5.2	Características del clima organizacional	12
1.6	Satisfacción en el trabajo	13
1.6.1	Importancia de la satisfacción en el trabajo	13
1.6.2	Efectos de la insatisfacción en el trabajo	13
1.6.3	Métodos de evaluación de la satisfacción en el trabajo	13
1.6.4	Factores determinantes de la satisfacción laboral	14
1.6.5	Fases para desarrollar un programa de satisfacción laboral	20

### **CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA DISTRIBUCIÓN DE FOTOCOPIADORAS Y DUPLICADORES DIGITALES EN LA ZONA 9**

2.1	Metodología de investigación	22
-----	------------------------------	----

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.1.1 Elaboración del instrumento (encuesta de clima organizacional)	22
2.1.2 Criterios de análisis	23
2.2 Antecedentes	25
2.2.1 Misión	25
2.2.1.1 Visión	26
2.2.1.2 Valores	26
2.2.2 Organigrama general	27
2.3 Satisfacción laboral de la empresa	28
2.3.1 Factores extrínsecos e higiénicos	29
2.3.1.1 Liderazgo	29
2.3.1.2 Comunicación	31
2.3.1.3 Participación	32
2.3.1.4 Trabajo en equipo	34
2.3.1.5 Compromiso organizacional	35
2.3.1.6 Relaciones interpersonales	37
2.3.1.7 Condiciones de trabajo	38
2.3.1.8 Estrés en el trabajo	41
2.3.2 Factores intrínsecos o motivacionales	42
2.3.2.1 Desarrollo profesional	42
2.3.2.2 Reconocimiento	44
2.3.2.3 Capacitación	45
2.3.3 Promedio general de satisfacción e insatisfacción por factor	46
2.3.4 Análisis y discusión de resultados	49

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE PROGRAMAS DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA**  
**EL PERSONAL DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA**  
**A LA DISTRIBUCIÓN DE FOTOCOPIADORAS Y DUPLICADORES**  
**DIGITALES EN LA ZONA 9**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1 Justificación de la propuesta	51
3.2 Objetivo de la propuesta	51
3.3 Alcance de la propuesta	52
3.4 Organigrama general propuesto	52
3.5 Metodología para la Implementación	53
3.6 Recursos	54
3.6.1 Recursos humanos	54
3.6.2 Recursos materiales	55
3.6.3 Recursos financieros	55
3.7 Contenido de la propuesta	55
3.8 Fase I: Sensibilización y concientización	56
3.8.1 Sub-programa de liderazgo para implementar a todos los jefes y gerentes de la empresa	57
3.8.2 Sub programa de compromiso organizacional	67
3.9 Fase II: Creación de un ambiente laboral óptimo	76
3.9.1 Sub programa de capacitación	77
3.9.2 Sub programa de trabajo en equipo	93



<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.9.3 Sub programa de participación	105
3.9.4 Sub programa de estrés en el trabajo	112
3.10 Fase III. Evaluación de cada sub programa propuesto	119
3.11 Fase IV: Análisis de las necesidades de los colaboradores	121
3.12 Fase V: Proponer satisfactores motivacionales que respondan a las necesidades de los colaboradores	122
3.13 Fase VI: Retroalimentación	122
3.14 Presupuesto para implementar la propuesta	123
CONCLUSIONES	128
RECOMENDACIONES	129
BIBLIOGRAFÍA	131
ANEXOS	133

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	El efecto de los factores higiénicos y motivacionales	16
2	Organigrama general de la empresa	28
3	Liderazgo	29
4	Comunicación	31
5	Participación	32
6	Trabajo en equipo	34
7	Compromiso organizacional	35
8	Relaciones interpersonales	37
9	Condiciones de trabajo	38
10	Estrés en el trabajo	41
11	Desarrollo profesional	42
12	Reconocimiento	44
13	Capacitación	45
14	Promedio general de satisfacción e insatisfacción por factor	47
15	Organigrama general propuesto	53

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Descripción	Página
1	Diferencias entre clima organizacional y cultura organizacional	11

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Promedios generales en porcentajes del índice de satisfacción e insatisfacción laboral de los colaboradores	
2	Plan de acción para el sub programa de liderazgo	58
3	Costo del curso del sub programa de liderazgo	64
4	Plan de acción para el sub programa de compromiso organizacional para el personal	68
5	Plan de acción para el sub programa de capacitación para el personal	78
6	Costo del sub programa de capacitación para el personal	85
7	Plan de acción para el sub programa de trabajo en equipo para el personal	95
8	Plan de acción para el sub programa de participación para el personal	106
9	Plan de acción para el sub programa de estrés en el trabajo para el personal	113
10	Presupuesto para implementar la propuesta	123
11	Presupuesto general del programa de satisfacción e insatisfacción laboral	124
12	Programación de las fases de lo sub-programas de satisfacción laboral	127

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	60
2	Autoevaluación de liderazgo	61
3	Temas de capacitación	63
4	Plan de acción	65
5	Boleta de sugerencias	73
6	Modelo evaluación de sugerencias	74
7	Capacitación: Comunicación efectiva	81
8	Capacitación: Manejo de conflictos	82
9	Capacitación: Trabajo en equipo	83
10	Boleta de necesidades de capacitación por unidad administrativa	86
11	Boleta de aprobación de capacitaciones por unidad administrativa	88
12	Control de capacitaciones aprobadas por unidad administrativa	89
13	Evaluación de capacitación y seguimiento	91
14	Evaluación del cumplimiento de los equipos	104
15	Evaluación de los sub programas propuestos	120

## ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Página
1	Guía de entrevista	134
2	Factores a evaluar en la encuesta de satisfacción laboral	136

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las empresas se han dado cuenta de que los colaboradores juegan un papel importante en las mismas y que el dinero no lo es todo, también necesitan contar con un personal altamente satisfecho, a través de la aplicación de los factores intrínsecos y extrínsecos que proporcionan esa satisfacción laboral que tanto se desea alcanzar, esto con el objetivo de lograr los parámetros de rendimiento programados en sus objetivos, metas y visión de la empresa.

La presente tesis titulada “Programa de satisfacción laboral para el personal de una empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras y duplicadores digitales en la zona 9”, es realizada con el objetivo de elevar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores y mejorar el clima organizacional de dicha empresa.

En el capítulo I se presenta el marco teórico, el cual contiene todos los conceptos básicos que sustentan la investigación realizada.

En el capítulo II se describen los antecedentes de la empresa, así como su organigrama actual, misión, visión y se procede a desarrollar la metodología de la investigación dentro de la cual se utilizó la observación directa, la entrevista y una encuesta que sirvió para determinar el clima organizacional, luego de tabular la misma, se obtuvieron los resultados de la investigación, y se procedió a realizar un resumen y análisis de los mismos, obteniendo el nivel de satisfacción e insatisfacción de los colaboradores.

En el capítulo III, se desarrolla la propuesta la cual servirá para incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores y aportar soluciones viables que puedan poner en práctica para resolver la problemática encontrada.

Este programa está compuesto por seis sub-programas que pretenden mejorar el clima organizacional de esta empresa.

Y para finalizar se incluyen conclusiones y recomendaciones, además de la bibliografía utilizada durante la investigación.



## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

Para comprender mejor la presente investigación, se hace necesario contar con la base teórica que sirve de fundamento para dar respuesta a la problemática identificada, la cual estará sujeta a comprobación en el transcurso del presente estudio.

#### 1.1 Empresa

“Grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios.” (11: sp)

Las empresas realizan actividades económicas con fines de lucro en algunos casos y en otros no, existen tanto públicas como privadas y están integradas por colaboradores, recursos financieros, recursos materiales y se dedican a producir bienes y/o servicios con el fin de satisfacer las necesidades humanas.

##### 1.1.1 Clasificación de las empresas

Las empresas se puedan clasificar según su **actividad o giro** entre estas se puede mencionar: agrícolas, industriales, comerciales, de servicio, las dedicadas a la educación y las dedicadas a la salud. Las empresas según el **origen del capital** las cuales se dividen en privadas y públicas, y de economía mixta. Sin olvidar que las empresas se pueden dividir según su **tamaño** en microempresas, pequeña empresa, mediana empresa y grande empresa. Y por último las **Sociedades Mercantiles** según el código de Comercio del país se pueden mencionar las siguientes sociedades: Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima y

Sociedad en Comandita por Acciones. Para el presente estudio únicamente se analizó la Sociedad Anónima.

#### **1.1.1.1 Sociedad anónima**

“Es la que tiene capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.”  
(10:18)

Es decir es cuando dos o más personas deciden unificar su dinero o bienes, y trabajan juntos con la finalidad de obtener ganancias.

### **1.2 Administración**

“Disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.”  
(2:3)

La administración es un conjunto de conocimientos, funciones y actividades que llevan a alcanzar los objetivos institucionales.

### **1.3 Proceso Administrativo**

“Es la administración puesta en acción. Esta perspectiva ayuda a lograr que las cosas se hagan por medio de los recursos disponibles para dirigir y coordinar a las personas de manera que las cosas funcionen bien; contribuye a la integración de metas y objetivos de la empresa y de las personas que laboran en la misma para alcanzar la optimización en el uso de los recursos.” (2:23)

Se refiere a un conjunto de fases continuas a través de las cuales se ejecuta la administración, entre las cuales se planea, organiza la estructura de órganos y cargos que componen una empresa, y se logra dirigir y controlar las actividades que se realizan en la misma.

Para efectos de la presente investigación se analizan las siguientes fases del proceso administrativo: Planificación, organización, y dirección.

### **1.3.1 Planificación**

“Implica tomar las decisiones adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.” (2:38)

Es la primera acción que se ejecuta antes de tomar una decisión, es donde se determinan los objetivos, metas, estrategias y se elaboran los programas a seguir para llevarlos a cabo en el futuro.

#### **1.3.1.1 Elementos de planificación**

Entre los elementos de la planificación que se utilizan en la presente investigación se pueden mencionar: misión, objetivos, metas, y estrategias.

##### **a) Misión**

“Es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad.” “Definir la misión permite esclarecer:

¿Cuál es el propósito fundamental del negocio?

¿Cuál es su función de la organización y su contribución con la sociedad?

¿Cuáles son las necesidades básicas que el negocio debe satisfacer?

¿Quién es el cliente y cuáles son los sectores objetivos del mercado al cual sirve la organización?

¿Cuáles son las competencias que la organización pretende adquirir o desarrollar?

¿Cuáles son los compromisos, valores y creencias que cimientan el negocio?”  
(4:96)

La misión sirve para establecer los límites de las actividades y lineamientos en que los jefes, gerentes y empleados realizarán las mismas.

#### ➤ **Visión**

“La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro”.  
(4:99)

La visión de una empresa es dónde quiere estar en el futuro, en 3 a 5 años, esto con el fin de visualizarse en tiempo y espacio.

La misma se define con claridad, para motivar al personal a cumplir con la misión de la organización.

#### ➤ **Valores**

“Los valores son la parte más íntima de la cultura organizacional. Comprenden creencias, prejuicios, ideología y todas las actitudes y juicios que comparten los integrantes de la empresa respecto de cualquier elemento interno o externo.”(1:268)

Los valores son aspectos del comportamiento de las personas en las organizaciones, ejemplo: la forma en que los jefes tratan a sus colaboradores, la manera en que estos tratan a los clientes, y el modo en que se relacionan las personas.

### **b) Objetivos**

“Los objetivos son resultados deseados, que orientan el intelecto y la acción. Son los fines, propósitos, intenciones o estados futuros que las personas y las organizaciones pretenden alcanzar mediante la aplicación de esfuerzos y recursos.” (1:52)

Los objetivos son los resultados específicos que se pretenden alcanzar en un corto o largo plazo.

**c) Metas**

Es el fin u objetivo que la empresa planea alcanzar, son cuantificables o medibles, y se caracterizan por ser a corto plazo.

**d) Estrategias**

“Las estrategia implica la definición de los objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos.” (4:454)

Las estrategias muestran varias alternativas en las que se pueden elegir y evaluar cuáles son las más idóneas para lograr con mayor eficiencia los objetivos de la empresa.

**1.3.1.2 Elementos administrativos de la planeación**

Entre los elementos administrativos que se utilizan en la presente investigación se pueden mencionar: plan de acción, programas y presupuestos.

**a) Plan de acción**

“Traduce las estrategias de la planeación estratégica al nivel operativo específico para cada elemento organizacional, para luego integrarlos continuamente de forma holística.” (6:234)

Sirve para programar actividades que requieren acción inmediata, por períodos de tiempo corto.

**b) Programas**

“Tienen por objeto orientar la estrategia hacia la acción. Cada programa define una serie de actividades conjuntas.” (4:470)

Los programas son un conjunto que encierra objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo que deben contemplar los recursos

financieros y humanos por lo que el mismo será beneficioso para que justifique el tiempo de espera, esfuerzo y recursos.

### **c) Presupuestos**

“El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas máquina esperado.” (2:48)

Los presupuestos son indispensables para las organizaciones, en los mismos se refleja por anticipado los gastos e ingresos para poner en marcha un programa planeado.

### **1.3.2 Organización**

“Fase del proceso administrativo por la cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.” (2:124)

Es una estructura que está conformada por individuos de diferentes niveles jerárquicos que unen sus esfuerzos y cuentan con los elementos materiales y humanos necesarios para lograr los objetivos planificados.

#### **1.3.2.1 Elementos de organización**

Entre los elementos de la organización se pueden mencionar: las funciones, jerarquías y puestos.

#### **a) Funciones**

Son todas las actividades o deberes que se realizan en un puesto de trabajo.

## **b) Puestos**

“Consiste en las responsabilidades y las obligaciones que desempeña una persona.” (5:225)

Es el conjunto de actividades, atribuciones y responsabilidades que requieren de personas con habilidades y destrezas para desempeñarlas en forma eficiente y forman parte de una estructura organizacional.

## **c) Jerarquía**

“Conjunto de niveles jerárquicos de autoridad en una organización formal.” (4:499)

En otras palabras son los niveles de autoridad que existen dentro de organización, en la cual lo superiores mandan a los colaboradores del nivel operativo.

### **1.3.3 Dirección**

“Conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de los colaboradores.” (2:202)

Esto significa que todas las decisiones tomadas en la etapa de la planeación y la organización se lleven a cabo, además el personal tiene que esforzarse al máximo y aprovechar adecuadamente los recursos de la organización, pero esto no se queda solo allí, ya que dirigir es motivar a cada colaborador y obtener que trabajen voluntariamente y con entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía.

### **1.3.3.1 Elementos de dirección**

En la presente investigación se analizan los siguientes: el liderazgo, la comunicación y la motivación.

#### **a) Liderazgo**

“Es el proceso consistente en dirigir el comportamiento de las personas para que alcancen ciertos objetivos. En este caso, dirigir se entiende como llevar a las personas a actuar de cierta manera o a seguir un curso de acción particular.” (4: 342)

Es la habilidad para influir e inspirar a otras personas a alcanzar algún objetivo.

#### **b) Comunicación**

“Es la transmisión de información de una persona a otra.” (4: 308)

Significa que la comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas, es la más importante, ya que de ella depende la eficacia en las relaciones interpersonales, y evitar así malentendidos o conflictos entre dos o más personas, entre los miembros de un grupo, entre grupos y en la organización como un sistema.

#### **c) Motivación**

“La motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos.” (4: 237)



La motivación nace desde lo más interno de una persona a través de la necesidad de alcanzar una meta, es decir es un impulso detrás de un comportamiento.

Pero si se ve este enfoque desde el nivel empresarial se puede decir que los individuos tienen necesidades, pero las empresas tienen objetivos es decir que para que los individuos alcancen los objetivos empresariales, la empresa tiene que motivar a sus colaboradores para que realicen la acción que ellos desean y si la misma se ejecuta satisfactoriamente, la empresa puede recompensar o incentivar al individuo.

### **1.3.3.2 Administración de recursos humanos**

“La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.” (3:165)

Es fundamental ya que el objetivo primordial es saber administrar a las personas de una organización, que estas se mantengan con una actitud positiva y favorable hacia el trabajo y que al mismo tiempo que la organización se beneficia también lo hagan las personas y sea un beneficio mutuo.

## **1.4 Cultura organizacional**

“La cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros.” (4:124)

Es la forma en que los colaboradores perciben a su organización, abarcando sus creencias, valores y conceptos en común, los cuales rigen su manera de comportarse y de interactuar unos con otros.

La cultura organizacional es la clave para el éxito, ya que si se define una cultura fuerte, la influencia en el comportamiento de los colaboradores tendrá un grado mayor de intensidad.

### **1.5 Clima organizacional**

“La motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior.” (4:260)

Es el ambiente entre los miembros de la organización y están estrechamente ligados al grado de motivación de las personas en especial las de orden superior.

#### **1.5.1 Diferencias entre clima organizacional y la cultura organizacional**

Existen diferencias entre el clima organizacional y la cultura organizacional, como las que se presentan a continuación:

**Esquema 1**  
**Diferencias entre clima organizacional y la cultura organizacional**

<b>Cultura organizacional</b>	<b>Clima organizacional</b>
Es la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de la organización.	El clima se refiere a las características de la atmósfera o medio ambiente de trabajo
Es aquello que comparten todos o casi todos los miembros de un grupo social.	Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente
Es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización	El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
	El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual
	Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Fuente: Diferencias entre clima y cultura organizacional. Consultado en: Marzo 2014. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos81/cultura-y-clima-organizacional/cultura-y-clima-organizacional2.shtml>

Cuando se habla sobre el clima organizacional se refiere a lo que los colaboradores perciben de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), y la

comunicación informal entre otros. Lo anterior está vinculado con el medio ambiente laboral.

Si una empresa tiene un clima organizacional favorable esto se ve reflejado en la calidad de vida de su personal y en consecuencia en sus servicios y productos.

Mientras que la cultura organizacional está relacionada con normas escritas o no escritas que deben seguirse, esto con el fin de un correcto funcionamiento de la organización, incluye: planes estratégicos (visión, misión, objetivos, entre otros.) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimientos para vacaciones, ausencias, entre otros).

### **1.5.2 Características del clima organizacional**

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa a continuación se enuncian las características: recompensa, estructura, responsabilidad, desafío, cooperación, estándares, conflictos, relaciones e identidad. Para efecto de este estudio únicamente se analiza la característica de relaciones. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

#### **1.5.2.1 Relaciones**

“Grado de intimidad, confianza, y respeto que los subordinados depositan en su líder.” (8:393)

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes y colaboradores.

Las características ayudan a determinar la percepción y/o sentimientos que tienen los miembros de la organización sobre el clima existente en la empresa. Repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento. El comportamiento tiene obviamente una variedad de

consecuencias para la organización como por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación y adaptación, entre otras.

## **1.6 Satisfacción en el trabajo**

“La Satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos y emociones favorables con que los empleados ven su trabajo.” (7:246)

En otras palabras es la actitud y/o aspiraciones que tiene el trabajador y de cómo reacciona ante las satisfacciones de sus necesidades y ante las oportunidades que presenta la empresa.

### **1.6.1 Importancia de la satisfacción en el trabajo**

La satisfacción en el trabajo varía de un grupo a otro y se relaciona con diversas variables tales como: la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa. Algunos aspectos importantes de la satisfacción en el trabajo son el apoyo, la amistad y el trabajo en equipo. Aunque los niveles de satisfacción pueden fluctuar de una semana con otra, de un mes a otro o de un año a otro, por lo que hay que poner atención a las necesidades de los colaboradores y no descuidarlas.

### **1.6.2 Efectos de la insatisfacción en el trabajo**

La insatisfacción en el trabajo puede provocar actitudes negativas en su trabajo, que no se dedique a él, que su compromiso con la empresa sea bajo y mantenga un estado de ánimo negativo, lo que puede traer consecuencias como: ausencias no autorizadas, interrupciones en la jornada laboral, descansos prolongados o desaceleración en el trabajo, robos institucionales e incluso actos de agresión entre otras.

### **1.6.3 Métodos de evaluación de la satisfacción en el trabajo**

Los estudios de la satisfacción en el trabajo por lo general recopilan datos mediante encuestas o entrevistas.

#### **1.6.3.1 La entrevista**

“Es una forma especializada de comunicación realizada para un objetivo específico relacionado con una actividad.” (9:620)

Es decir una lista de verificación con preguntas previamente preparadas. Puede contener preguntas abiertas donde el entrevistado puede hablar sin restricciones y preguntas cerradas donde se le restringen las respuestas al entrevistado.

#### **1.6.3.2 La encuesta de satisfacción en el trabajo**

“Es un procedimiento mediante el cual los empleados expresan sus sentimientos hacia su trabajo y el ambiente laboral.”(7:258)

Dichas encuestas contienen preguntas cerradas, dentro de las cuales los colaboradores pueden seleccionar la respuesta que mejor corresponda a sus sentimientos y preguntas abiertas, donde los colaboradores responden sus propias palabras, este tipo de respuestas permite que los colaboradores expresen sus sentimientos, pensamientos e intenciones.

#### **1.6.4 Factores determinantes de la satisfacción laboral**

Para la presente investigación se analizan los siguientes factores: motivacionales e higiénicos, principalmente se aplican las necesidades específicas de la empresa, tales como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, participación, compromiso organizacional, desarrollo profesional y capacitación.

##### **1.6.4.1 Factores motivacionales**

“Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales.” (4: 246)

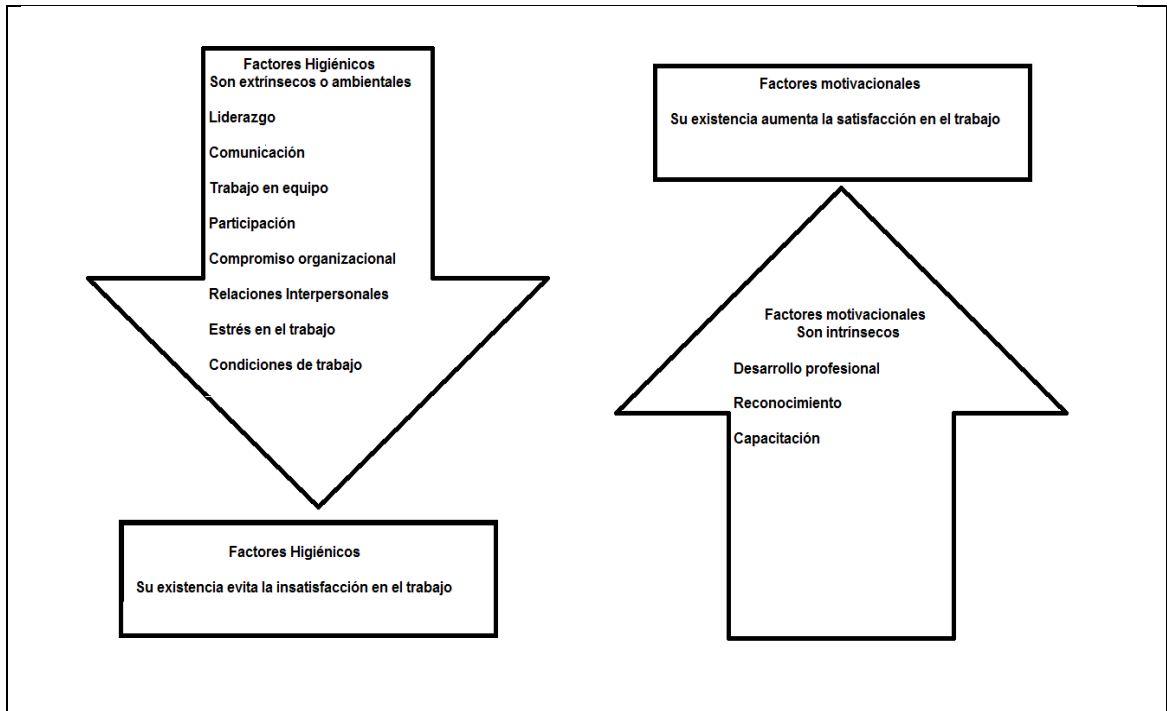
Es decir que se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él y están relacionados con las necesidades secundarias. Producen satisfacción duradera y aumentan la productividad.

#### **1.6.4.2 Los factores higiénicos**

“Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias. Son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación de los colegas entre otros.” (4:244)

Este tipo de factores solo evitan la insatisfacción, ya que su influencia en el comportamiento no consigue elevar la satisfacción de las personas. Para fines de esta investigación se analizan **las relaciones interpersonales, y las condiciones de trabajo.**

**Gráfica 1**  
**El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales**



Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

A continuación se describen cada uno de los factores aplicados en esta investigación:

**a) El reconocimiento**

“La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.” (2:257)

Son todos aquellos incentivos que reconocen el esfuerzo de un colaborador por un trabajo bien elaborado, pero que van más allá de un premio físico, pueden ser reconocimientos verbales o crear diversas estrategias creativas que refuerzan la relación con los trabajadores y estos a su vez responden con más lealtad y compromiso organizacional.



**b) La participación**

“La participación es la inclusión mental y emocional de las personas en situaciones de grupo, que la alienta a contribuir con los objetivos del grupo y a compartir la responsabilidad por tales objetivos.” (7:221)

Es el proceso de influir positivamente en la actitud de los colaboradores para obtener un mayor compromiso organizacional y que los mismos puedan participar activamente con sugerencias y soluciones en las decisiones que haya que tomar en la empresa para lograr en conjunto el éxito de la misma.

**c) Las condiciones ambientales de trabajo**

“Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización.” (3:482)

Son parte fundamental en el desempeño de los trabajadores, si existe un ambiente laboral agradable (iluminación, ruido y condiciones atmosféricas), mobiliario en óptimas condiciones, un adecuado espacio físico y el material necesario para realizar las tareas asignadas, los colaboradores se sienten satisfechos y rinden más en su trabajo.

**d) El liderazgo**

“Es el proceso consistente en dirigir el comportamiento de las personas para que alcancen ciertos objetivos.” (4:342)

Es la capacidad de guiar, orientar y sobre todo influir positivamente en los colaboradores, para que los mismos puedan cumplir con los objetivos y metas de la organización.

**e) El trabajo en equipo**

“Los empleados como individuos realizan tareas operativas; pero en su inmensa mayoría trabajan normalmente en grupos pequeños, donde sus esfuerzos deben

encajar como las piezas de un rompecabezas, existe trabajo en equipo cuando los miembros de un equipo de tarea reconocen sus objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a su tarea y se brindan apoyo mutuo.” (7:374)

Son pequeños grupos de colaboradores que tienen habilidades que se complementan y que confían unos de los otros, y se apoyan para poder realizar un proyecto en común y son responsables de desempeñar las tareas que les asignen, con el fin de lograr las metas de la empresa. Cuando dentro de una organización hay compañerismo, existen mayores posibilidades de triunfo, porque comparten los valores, normas de conducta y metas grupales.

#### **f) Capacitaciones**

“La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización.” (5:371)

Son actividades que ayudan a que los colaboradores se actualicen, desarrollen habilidades y destrezas y puedan así ampliar sus conocimientos para beneficio individual como de la empresa.

#### **g) Relaciones interpersonales**

Son las que permiten interactuar con las demás personas de una manera respetuosa, cortés, sincera, honesta para que puedan desarrollarse en un ambiente agradable de trabajo y esto motive para alcanzar los objetivos de la empresa.

#### **h) Compromiso organizacional**

“Grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea conservarse como miembro de ésta.” (8:79)

Es el nivel en que el colaborador se identifica plenamente con los objetivos y metas de la empresa y quiere formar parte de ella y contribuir con los logros de la misma.

**i) Comunicación**

“Significa transmitir mensajes y comprenderlos.” (4:308)

Es necesario tener una comunicación efectiva entre los miembros que conforman la empresa, debido a que esta es la base organizacional para que las entidades intercambien el mensaje de manera clara y concisa y pueda fluir todas las actividades organizacionales como los objetivos de la organización, el trabajo en equipo, un buen liderazgo, la capacitación y el desarrollo, la motivación, el trabajo en general y con esto obtener el cambio que realmente desea alcanzar la organización.

**j) Desarrollo profesional**

“Las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades están a su alcance y que sólo necesitan esfuerzo y dedicación.” (4:30)

Es el crecimiento profesional dentro de la organización, por medio de oportunidades que surgen en el trabajo para optar a un ascenso o la propuesta de emprender un nuevo proyecto.

**k) Estrés en el trabajo**

“El estrés es un estado emocional desagradable que se presenta cuando las personas no están seguras de su capacidad para afrontar un desafío relacionado con algo que consideran importante o valioso.” (4:379)

Significa que el estrés en el trabajo son las reacciones emocionales y físicas perjudiciales que se producen en las interacciones entre el trabajador y su

entorno de trabajo, cuando las demandas del puesto superan las capacidades y recursos del trabajador.

### **1.6.5 Fases para desarrollar un programa de satisfacción laboral**

Las fases para desarrollar un programa de satisfacción laboral son las siguientes:

#### **1.6.5.1 Fase I: Sensibilización y concientización**

En esta fase se pretende sensibilizar y concientizar a los gerentes y jefes de cada departamento, sobre la importancia de la implementación de los sub-programas de satisfacción laboral, ya que son ellos los que tienen trato directo con los colaboradores y son las personas más indicadas para elevar los niveles de satisfacción laboral en cada colaborador. Para la realización de esta fase se necesita penetrar en la mente de los colaboradores, a través de carteles motivacionales y de carteles que anuncien el cambio que pronto estará realizándose dentro de la organización.

#### **1.6.5.2 Fase II: Creación de un ambiente laboral óptimo**

En esta fase se pretende crear un ambiente laboral de confianza mutua, donde fluya una buena comunicación entre ambas vías y se logre obtener los mejores resultados en la siguiente fase que es la evaluación de cada sub programa. Se implementará la misma a través de reforzar los factores deficientes obtenidos durante el trabajo de campo.

#### **1.6.5.3 Fase III: Evaluación de cada sub programa**

Esta fase se llevará a cabo a través de una encuesta que logre medir el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral de los sub-programas puestos en marcha evaluando tanto los factores higiénicos como motivacionales, así como las necesidades de la empresa que surjan en ese momento. Esto con la finalidad de detectar a tiempo posibles desviaciones.

#### **1.6.5.4 Fase IV: Análisis de las necesidades de los colaboradores**

En esta fase se analizará los factores negativos que inciden en la satisfacción laboral de los colaboradores, con el fin de obtener soluciones viables para lograr la satisfacción laboral de los colaboradores.

#### **1.6.5.5 Fase V: Proponer satisfactores motivacionales que respondan a las necesidades de los colaboradores**

Esta fase será resultado de la fase IV, aunque también influye en la observación aplicada por cada jefe, ya que es la persona más cercana a los colaboradores y llega a conocerlos mejor a cada uno y así determina los mejores satisfactores motivacionales que respondan a las necesidades de su departamento, corrigiendo a tiempo los planes de acción propuestos, adaptándolos a la realidad.

#### **1.6.5.6 Fase VI: Retroalimentación**

En esta fase se determinan los alcances obtenidos en el programa de satisfacción laboral, claro está que se tomarán un tiempo prudencial para verificar los mismos. Con esta verificación se lograrán determinar los avances obtenidos a la fecha y se deben retroalimentar los casos que ameriten.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA DISTRIBUCIÓN DE FOTOCOPIADORAS Y DUPLICADORES DIGITALES EN LA ZONA 9**

Para proponer un programa de satisfacción laboral, antes se hace necesario realizar un diagnóstico de clima organizacional, que permite conocer la situación actual de la empresa en cuanto a los factores higiénicos y motivacionales enfocados a las necesidades reales de la organización, con el fin de medir el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral por la que atraviesa.

#### **2.1. Metodología de investigación**

Para realizar el análisis de la situación actual de la empresa, se utilizó la técnica de la entrevista, la encuesta y la observación directa. Por medio de las cuales se obtuvo la información de 36 colaboradores que conforman la totalidad de la empresa incluyendo tanto al personal administrativo (10 colaboradores) como operativo (26 colaboradores).

La técnica de la entrevista, fue aplicada al contralor y a cinco de los empleados con más antigüedad en la empresa, esto con el fin de determinar las necesidades reales de la empresa y así clasificarlas dentro de los factores higiénicos y motivacionales. (Ver anexo 1)

##### **2.1.1 Elaboración del instrumento (encuesta del clima organizacional)**

Se elaboró la encuesta con enfoque en los factores higiénicos y motivacionales y sobre todo adaptando las necesidades de la empresa en dichos factores.

La boleta de encuesta conformada por 54 preguntas tanto abiertas como cerradas, permitieron analizar la situación actual del clima organizacional de la empresa, logrando así determinar el grado de satisfacción o insatisfacción de los colaboradores. (Ver anexo 2)

Para la recolección de la información se contó con el apoyo del Contralor.

Para la tabulación de la información se realizó el vaciado respectivo de la información, se elaboró una hoja de excel, obteniendo así la base de datos y se procedió a su respectivo análisis.

### **2.1.2 Criterios de análisis**

Primero se separaron las necesidades de la empresa dentro de los factores higiénicos y motivacionales, lo que permitió tener un mejor enfoque a la hora de la evaluación:

<b>Extrínsecos (Factores Higiénicos)</b>	<b>Intrínsecos (Factores Motivacionales)</b>
Liderazgo	Desarrollo profesional
Comunicación	Reconocimiento
Trabajo en equipo	Capacitación
Participación	
Compromiso organizacional	
Relaciones interpersonales	
Estrés en el trabajo	
Condiciones de trabajo	

A continuación se presentan los siguientes criterios de ponderación, los cuales corresponden a las diferentes respuestas obtenidas en la encuesta:

Siempre= 4 Totalmente de acuerdo (cuando la situación se percibe en su totalidad es decir 100% de satisfacción)

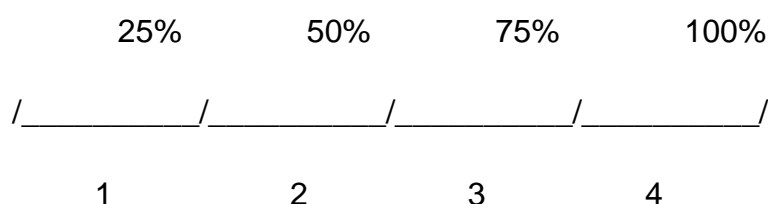
Casi siempre= 3 De acuerdo (cuando la situación se percibe en un 75% de satisfacción)

A veces= 2 En desacuerdo (cuando la situación no se percibe en un 50% de insatisfacción)

Nunca= 1 Totalmente en desacuerdo (cuando la situación se percibe en un 25% de insatisfacción)

INSATISFACTORIO

SATISFACTORIO



ITEMS	RESPUESTA	VALOR EN PORCENTAJE
<b>POSITIVOS</b>	Siempre Muy Satisfecho	100% SATISFACCIÓN
	Casi Siempre Satisfecho	75% SATISFACCIÓN
<b>NEGATIVOS</b>	A veces Insatisfecho	50% INSATISFACCIÓN
	Nunca Muy Insatisfecho	25% INSATISFACCIÓN

Para determinar si el personal está satisfecho o no, el criterio sugerido por el Gerente General para la presente investigación es del **85%** de la puntuación obtenida, menor a este valor se considera que el personal esta desmotivado o tiene un nivel de satisfacción bajo.



## 2.2. Antecedentes

La Empresa Distribuidora de Fotocopiadoras y Duplicadores Digitales fue fundada como empresa individual en el año de 1952 como una oficina de representaciones de empresas de Alemania y Estados Unidos, iniciando sus operaciones como distribuidora directa de líneas farmacéuticas, parches para llantas, extinguidores, lápices, telas, artículos de propaganda y otras.

En 1956 el propietario se une a su hermano, quién convierte a la empresa en una **compañía de Responsabilidad Limitada**, definiendo como sus líneas más importantes los extinguidores, parches de llantas y artículos de propaganda.

En 1967, se introduce la línea de mimeógrafos, es hasta ese momento donde la empresa se convierte en una **Sociedad Anónima**.

En 1977 ingresan más socios. A partir de los años 80 las fotocopiadoras desplazaron a los mimeógrafos por su facilidad de uso y rapidez. En la actualidad la empresa se ha expandido con la venta de suministros y repuestos para las máquinas que vende.

A continuación se presenta la misión, visión y valores de la empresa objeto de estudio, los cuales fueron proporcionados de forma escrita por la empresa:

### 2.2.1. Misión

“Medir nuestro desempeño en todos los procesos para lograr el 100% de eficiencia.

Identificar las necesidades particulares de nuestros clientes, para eficientar sus procesos y mejorar sus costos de operación, a través de ofrecer productos y servicios de última tecnología, con la mejor relación: solución-inversión.

Los clientes deberán quedar satisfechos al 100%, recibiendo los productos o servicios adecuados a sus necesidades y en el tiempo ofrecido.

Cada colaborador desde su área o departamento, deberá buscar incrementar el volumen de ventas de productos y servicios a un mayor número de clientes, asegurando prestar un excelente seguimiento post-venta.

La disciplina tarde o temprano vencerá a la inteligencia. El secreto del éxito es la disciplina.”

#### **2.2.1.1. Visión**

“Buscamos servir a Dios, como el incentivo a todas nuestras acciones en el trabajo diario.

Queremos que los clientes encuentren en nosotros, la solución que se adapte a sus necesidades particulares, eficientando sus procesos y mejorando sus costos de operación.

Buscamos servir a nuestros clientes con un equipo profesional de colaboradores, que identificando, comunicando y resolviendo sus necesidades, les presenten soluciones innovadoras y actualizadas.

Competimos en el mercado haciendo nuestro trabajo con pasión, exactitud y disciplina, entregando a nuestros clientes, más de lo que se espera.

Satisfacer las necesidades del cliente, es nuestro mercado”

#### **2.2.1.2. Valores**

- “Queremos que los clientes encuentren en nosotros un equipo profesional que pueda resolver sus necesidades y presentar soluciones innovadoras y actualizadas.
- Entregar a nuestros clientes más de lo que esperan, con pasión, exactitud y disciplina.
- Cada colaborador desde su área o departamento, deberá buscar incrementar el volumen de ventas de productos y servicios a un mayor

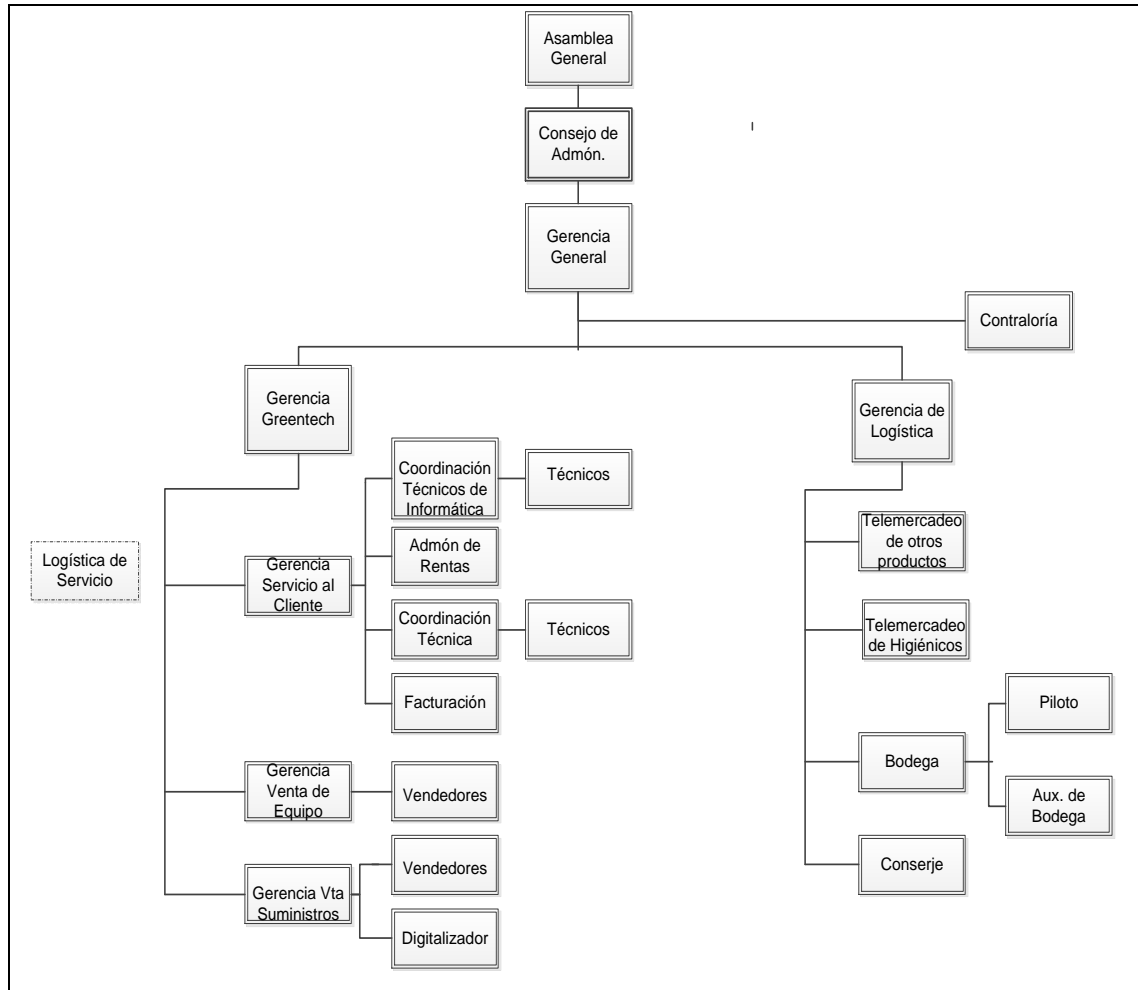
número de clientes, asegurando prestar un excelente seguimiento post-venta.

- Cumple con tus responsabilidades y se puntual en todos tus compromisos.
- Durante las horas de trabajo evitar discordias y desavenencias con sus compañeros de trabajo y superiores. (Evitar los chismes en los pasillos)
- Guardar los secretos técnicos, comerciales o de fabricación si hubiere de los productos cuya elaboración concurren directa o indirectamente, con tanto más fidelidad cuanto más sea el cargo del trabajador o la responsabilidad que tenga de guardarlos por razón de la ocupación que desempeña; así como los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa.
- Prestar ayuda al compañero de trabajo cuando se la solicite, especialmente cuando sea para mover objetos o bultos pesados.
- Poner siempre el nombre de la empresa en alto”.

### **2.2.2. Organigrama general**

A continuación se presenta el organigrama general de la organización:

**Gráfica 2**  
**Organigrama general actual**  
**Empresa distribuidora de fotocopiadoras y duplicadores digitales**



Fuente: Empresa distribuidora de fotocopiadoras y duplicadores digitales. Año 2014.

### 2.3 Satisfacción laboral de la empresa

Las áreas evaluadas fueron la Gerencia General, Contraloría, la Gerencia Green Tech, la Gerencia Servicio al Cliente (SAC), La Coordinación de Técnicos de Informática (IT) y la Coordinación de Técnicos, La Gerencia de Venta de Equipo y la Gerencia de Venta de Suministros, la Gerencia de Logística y la Jefatura de Bodega.

### 2.3.1. Factores extrínsecos e higiénicos

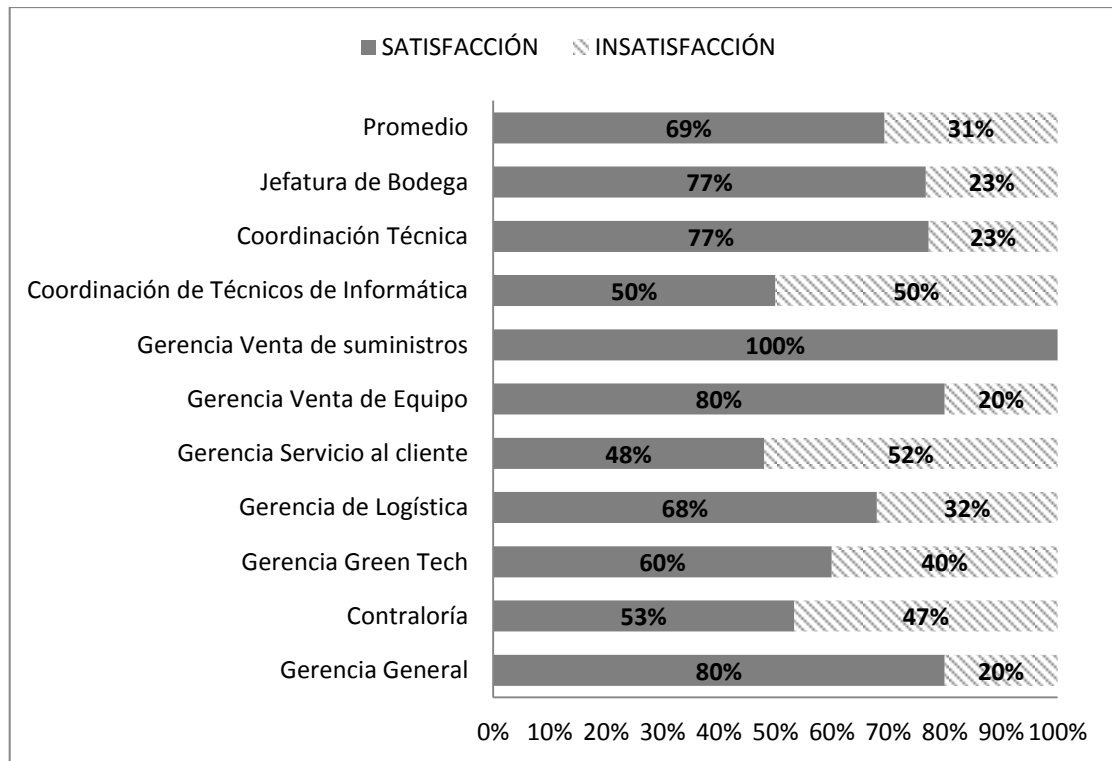
Están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

A continuación se presentan las siguientes gráficas y el análisis respectivo por factor, tomado en cuenta en la presente investigación cada una de las unidades administrativas de la empresa.

#### 2.3.1.1 Liderazgo

A continuación se presentan los siguientes resultados:

**Gráfica 3**  
**Liderazgo**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras y duplicadores digitales**



Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

Según los datos obtenidos en la encuesta y como se refleja en la gráfica anterior las áreas que presentan insatisfacción, debido a que se encuentran por debajo del criterio de satisfacción establecido (85%), con excepción de la Gerencia de Venta de Suministros. Se visualiza en la gráfica que las áreas que presentan una mayor insatisfacción son la Coordinación de Técnicos de Informática y la Gerencia de Servicio al Cliente, seguidas de la Gerencia Green Tech y Contraloría, encontrándose en el límite cercano del 50% de insatisfacción, debido a que no existe un liderazgo efectivo, por lo que hay que prestarles la debida atención, para no correr riesgos posteriores.

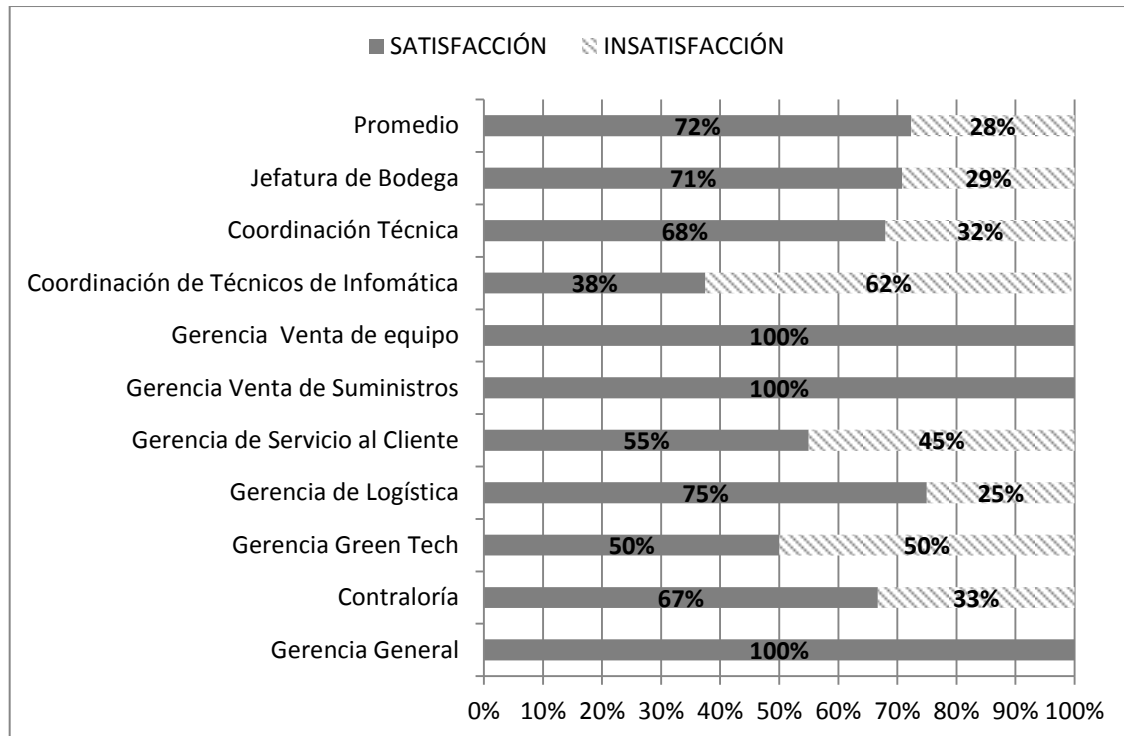
Dentro de las preguntas abiertas de la encuesta, se determinó que hace falta comunicación entre jefes y colaboradores, existe poca participación de parte de los colaboradores, hay que reforzar el compromiso organizacional, el trabajo en equipo, la motivación y el reconocimiento, sobre todo hay que impulsar el desarrollo profesional y la capacitación, para que existan colaboradores hábiles y con muchas destrezas a disposición de la empresa.

Se pudo observar que existe descontento por parte del personal con algunos jefes o gerentes por lo antes mencionado.

### 2.3.1.2 Comunicación

Los resultados son los siguientes:

**Gráfica 4**  
**Comunicación**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**



Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

Al analizar este factor, se visualiza que únicamente la Gerencia General, la Gerencia de Venta de equipo y la Gerencia de Venta de Suministros mantienen una buena comunicación y que las demás unidades administrativas presentan inconformidad en el factor de comunicación.

Las áreas con mayor insatisfacción son la Gerencia Green Tech y la Coordinación de Técnicos de Informática, también corre peligro la Gerencia de Servicio al Cliente porque según las respuestas obtenidas en la encuesta los colaboradores expusieron que necesitan que la comunicación sea de doble vía, esperan estar informados de los objetivos y logros de su departamento, a través de reuniones

periódicas. Les hace falta tener un buen manejo de la información para evitar así duplicidad de recursos y mejorar el flujo de la información. Así como corregir la comunicación con sus jefes y en algunos casos con sus compañeros de trabajo.

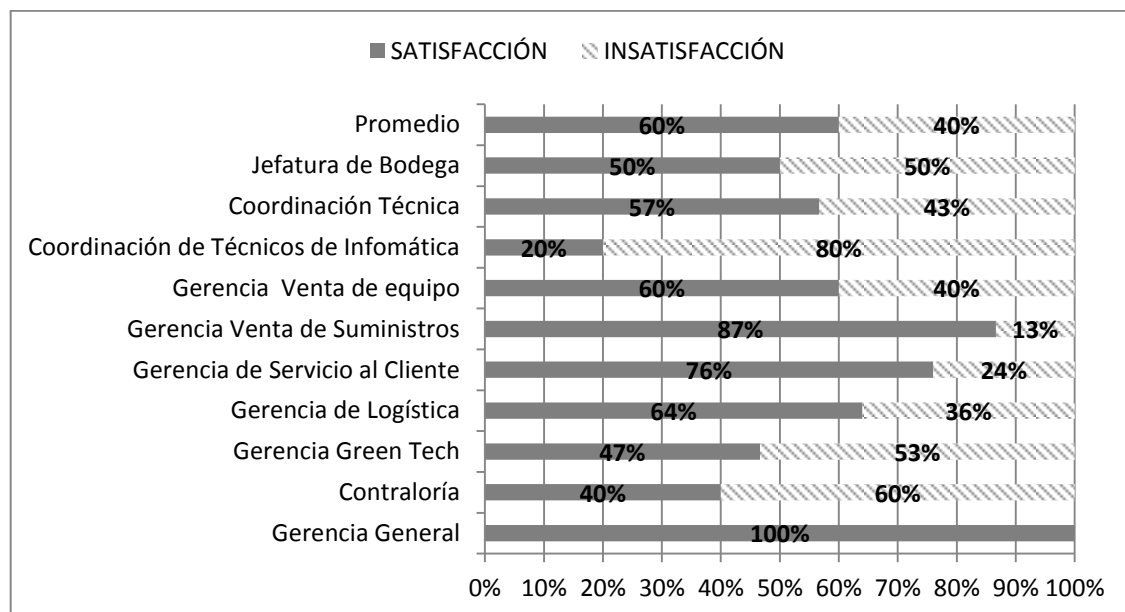
También es importante mencionar que durante las visitas realizadas a la empresa se observó que los colaboradores son educados unos con otros, pero que existe un distanciamiento entre los colaboradores dependiendo su unidad de trabajo.

Se hace necesario mejorar el nivel de satisfacción del 28% de los colaboradores, para evitar que esto pueda extenderse a las demás áreas. Solo a través de la comunicación se logran cambios positivos en la organización e incrementarse el compromiso y la conexión.

### 2.3.1.3 Participación

A continuación se presentan los siguientes resultados:

**Gráfica 5**  
**Participación**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**



Fuente: Elaboración propia. Año 2015.



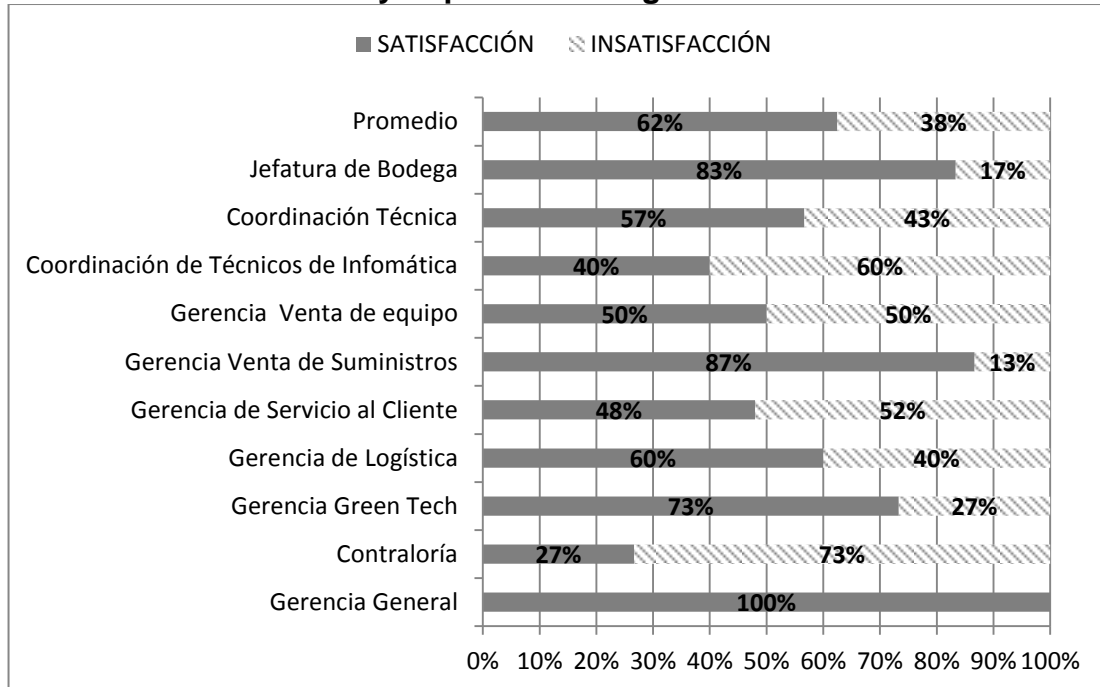
Con los resultados obtenidos fue posible conocer que este factor está en peligro debido a que, a nivel general existe un 40% de insatisfacción de parte de los colaboradores, según se puede visualizar en la gráfica que únicamente la Gerencia de Venta de Suministros y la Gerencia General le otorgan la oportunidad de participación a sus colaboradores.

Las áreas de trabajo con mayor insatisfacción se puede mencionar al Departamento de Contraloría, la Gerencia Green Tech, la Coordinación de Técnicos de Informática y la Jefatura de Bodega, y cerca del nivel de insatisfacción se encuentra la Coordinación técnica y la Gerencia de Venta de Equipo, esto debido a que los resultados de la encuesta los colaboradores manifiestan que ellos aportan muy poco, ya que en algunas ocasiones sus opiniones o sugerencias no han sido tomadas en cuenta, por lo que se limitan a no participar.

#### 2.3.1.4 Trabajo en equipo

En el trabajo en equipo se pueden observar los siguientes niveles:

**Gráfica 6**  
**Trabajo en equipo**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**



Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

En esta gráfica, se observa que el 38% de los 36 colaboradores encuestados opinan que no están conformes con el trabajo en equipo que se desempeña en la empresa, esto se ve reflejado en la mayoría de unidades administrativas con excepción de la Gerencia de Venta de Suministros y la Gerencia General.

Se observa insatisfacción en las siguientes unidades de trabajo: Contraloría, Gerencia de Servicio al Cliente, Gerencia de Venta de Equipo y la Coordinación de Técnicos de Informática, también están muy cerca de la línea de insatisfacción la Coordinación Técnica y la Gerencia de Logística, debido a que los colaboradores manifestaron en la encuesta que consideran que dentro de sus unidades administrativas y dentro de la empresa no se fomenta el trabajo en

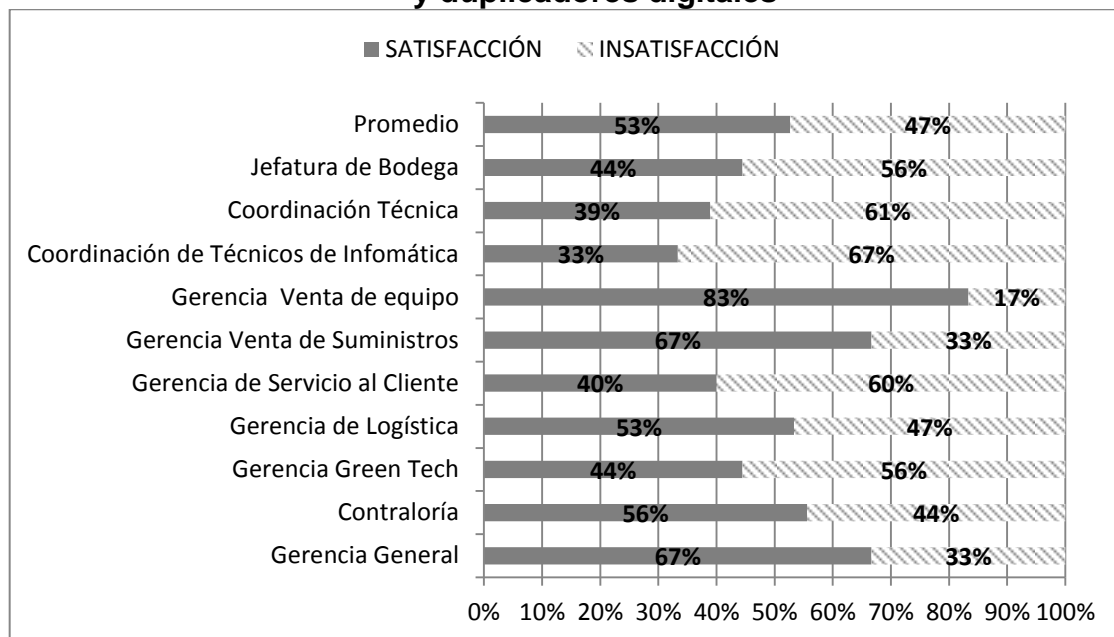
equipo, ya que muchas veces sienten que no reciben apoyo de parte de sus compañeros de trabajo, ni de sus jefes directos.

Lo indicado representa un problema para la empresa porque el trabajo en equipo es un factor que sirve para alcanzar más rápido las metas y la visión de la empresa, en el menor tiempo posible. Y recae en el liderazgo, si un equipo de trabajo tiene un buen liderazgo, entonces puede obtener todo lo que necesita para subir al más alto nivel.

### 2.3.1.5 Compromiso organizacional

Los niveles obtenidos se presentan a continuación:

**Gráfica 7**  
**Compromiso organizacional**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**



Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

El compromiso organizacional presenta insatisfacción en todas las unidades administrativas. Cinco áreas de trabajo son las que puntúan una mayor insatisfacción entre las que se puede mencionar a la Gerencia Green Tech, la Gerencia de Servicio al Cliente, la Coordinación de Técnicos de Informática, la

Coordinación Técnica y la Jefatura de Bodega, y en riesgo de llegar al nivel de insatisfacción se encuentra la Gerencia de Logística y Contraloría.

Según el análisis de las respuestas obtenidas tanto en la entrevista como en la encuesta y la observación directa realizada se logró determinar que hace falta que se identifiquen e involucren con su trabajo y con la empresa. Los colaboradores con más antigüedad en la empresa sienten emociones fuertes que los unen con la organización, otros consideran que les pagan bien y que tal vez sea difícil conseguir otro empleo, debido a la situación económica del país, mientras que otros perciben que la empresa los apoya en el caso en el que algún colaborador tenga un problema personal, razones muy fuertes y válidas por las cuales ellos continúan comprometidos en la empresa.

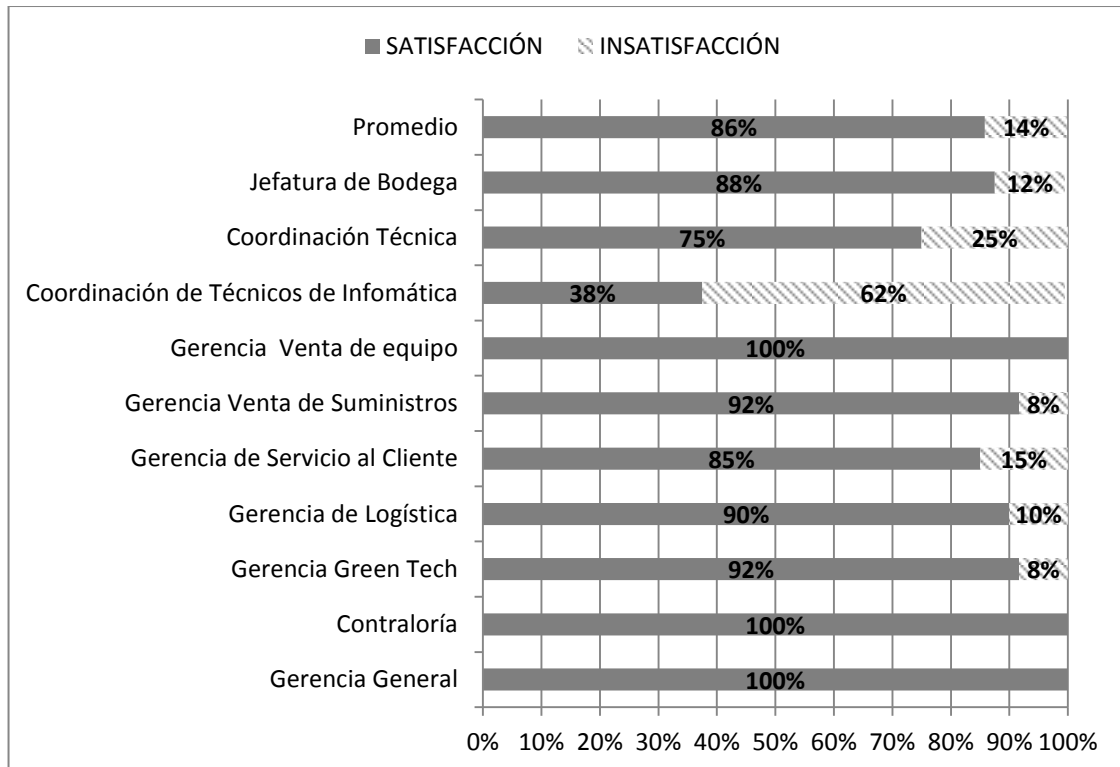
Puntos que están a favor de la empresa, pero que hay que reforzar, sobre todo los valores institucionales para lograr una mayor identificación con el trabajo que realizan y con la organización en general.

Existe un 47% de colaboradores insatisfechos, valor que se considera alto, por lo que la empresa debe prestar mayor énfasis en este factor y motivar más a sus colaboradores para que estos se involucren activamente y se sientan satisfechos y entusiasmados con el trabajo que realizan, pero sobre todo considerar que su desempeño es algo que beneficia a la organización.

### 2.3.1.6 Relaciones interpersonales

A continuación los resultados obtenidos:

**Gráfica 8**  
**Relaciones interpersonales**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**



Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

Cabe destacar los resultados de esta gráfica, la cual muestra que se han establecido relaciones de amistad dentro de sus unidades de trabajo, en el promedio general se puede observar que el 14% de 36 colaboradores se encuentra insatisfecho, el cual en su mayoría corresponde a la Coordinación de Técnicos de Informática y una pequeña parte en la Coordinación Técnica, quienes en la encuesta han manifestado que hace falta aclarar malos entendidos en dicha unidad de trabajo, para sanar las relaciones y resolver los conflictos que pudieran estar ocasionando descontento entre los colaboradores de estas áreas.

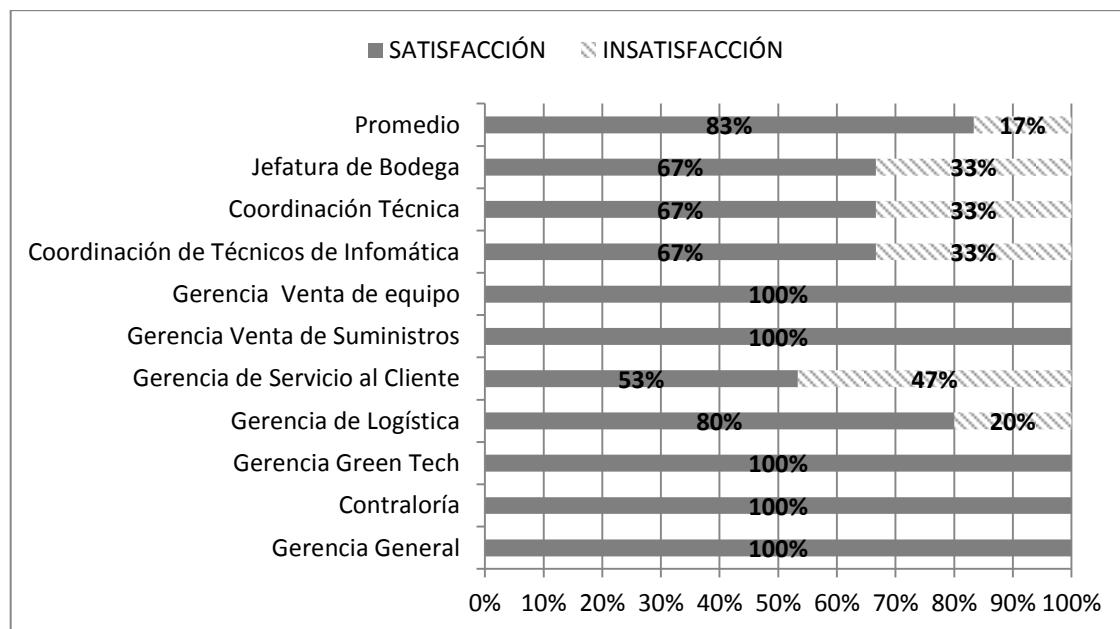
Por otra parte el hecho que haya satisfacción en las demás áreas de trabajo trae beneficio para la empresa, se puede observar buena disposición de parte de los colaboradores en general con respecto a mantener un trato de respeto, tolerancia y actitud positiva hacia sus compañeros, lo que redunda en relaciones sanas dentro de la organización. Hay que aprovechar al máximo este factor para que sirva para mejorar los demás factores que se encuentran débiles.

Según la gráfica anterior se puede decir que este es uno de los factores que logró pasar por 1% el criterio de satisfacción establecido (85%), aunque no hay que olvidar que como meta general es llegar al 100% de satisfacción.

### 2.3.1.7 Condiciones de trabajo

Los niveles establecidos son:

**Gráfica 9**  
**Condiciones de trabajo**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**



Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

En este factor la mayoría de las áreas de trabajo tienen más satisfacción que insatisfacción, con excepción de la Gerencia de Servicio al Cliente, por ello, dentro de las preguntas abiertas de la encuesta los colaboradores pudieron externar algunas inconformidades como lo es la falta de espacio para el área de archivo, para el área administrativa la cual se encuentra ubicada en el segundo nivel, la misma cuenta con muy poca ventilación natural y no existen ventanas donde ingrese luz solar, el espacio en el área de bodega y taller es muy reducido para realizar su trabajo, al igual que el área de ventas necesita más espacio para mostrar el equipo que venden.

Algunos manifiestan falta de útiles de oficina, falta de herramientas para elaborar trabajos técnicos, falta de conexiones eléctricas, falta de protectores para los cables de las computadoras con el fin de evitar pérdida de información por algún tropiezo con algún cable, falta de equipo de seguridad para protección personal y equipos de cómputo y algunos programas han quedado obsoletos y necesitan ser cambiados.

Dentro de las observaciones directas en las instalaciones cuentan con un acceso amplio y seguro ya que están ubicados en un lugar donde existen más oficinas y empresas, cuentan con parqueo y seguridad general.

Las instalaciones se encuentran divididas por áreas, en su mayoría el área administrativa se encuentra en el segundo nivel, únicamente el Gerente General, el Gerente de Green Tech y el Gerente de Logística cuenta con su propia oficina, mientras que los demás cuentan con su propio espacio, pero están todos juntos en un espacio grande, separados únicamente por tabiques. La iluminación solar y la ventilación son escasas, ya que es un segundo nivel, donde no existen ventanales, únicamente se cuenta con aire acondicionado. También cuenta con una sala de reuniones y área para comer con mesas y sillas para varios colaboradores, cuentan con un horno de microondas, cafetera, dispensador de agua pura, refrigerador y un lavatrastos.

Cuentan con un baño abajo ubicado en el área de taller y bodega, exclusivo para hombres (primer nivel), en el segundo nivel existe un baño para hombres y otro para mujeres.

En el primer nivel el área de bodega es un espacio reducido, al igual el área de reparación técnica, aquí se cuenta con vista hacia la calle por lo que obtienen luz solar y ventilación, aquí se encuentra ubicada la oficina del Gerente de logística en medio de la bodega y los técnicos. Adicional, hay otra oficina que cuenta con un ventanal grande hacia la calle, y es utilizada de bodega para máquinas y suministros que están destinados a la renta.

En el área administrativa se observó que cada uno cuenta con mobiliario y equipo para desarrollar sus funciones, pero en el área de bodega y en el área técnica esto es limitado. Y el cableado de las computadoras, no cuenta con protectores, lo que implica un riesgo con la información que se está trabajando.

La limpieza se hace notar desde el ingreso de las instalaciones, en cada área de trabajo, así como en el comedor y en los baños.

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

No se pudo observar ningún extinguidor para emergencias.

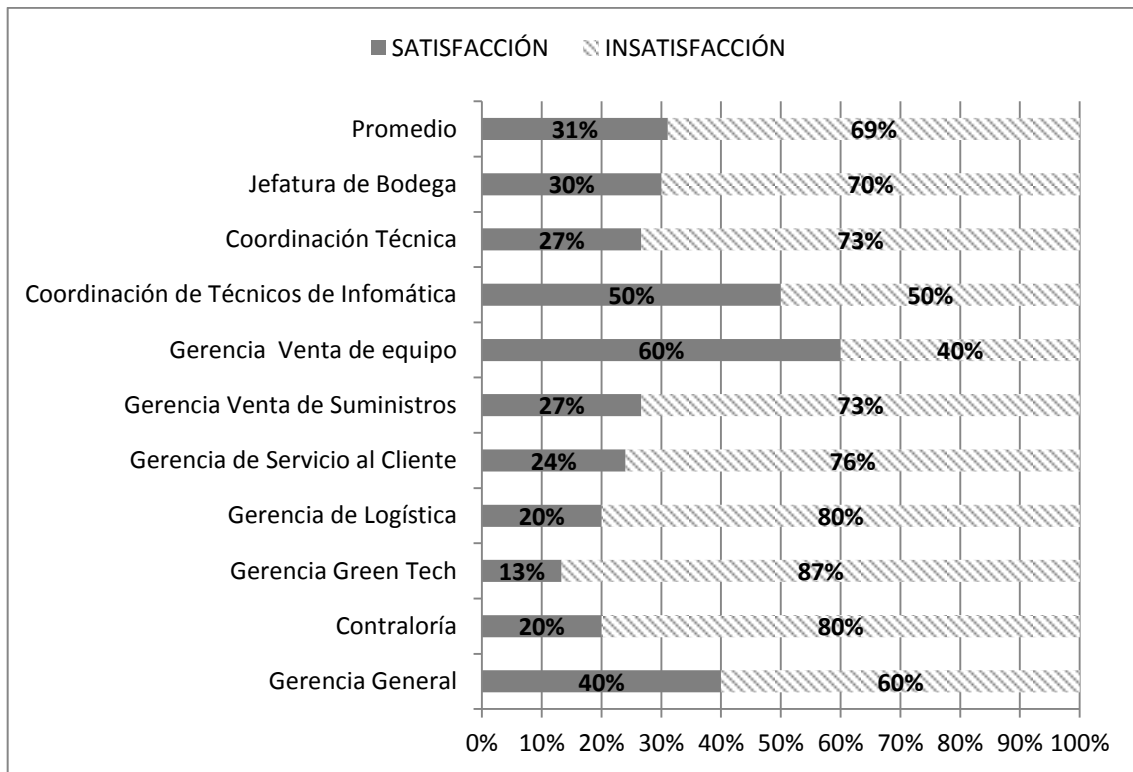
El promedio de satisfacción general en el factor de condiciones de trabajo es del 83%, próximo a alcanzar el 85%, pero no hay que olvidar que existe un 17% de insatisfacción, que se puede solucionar rápidamente, poniéndole énfasis a los problemas mencionados con anterioridad.



### 2.3.1.8 Estrés en el trabajo

Los resultados del estrés en el trabajo se presentan a continuación:

**Gráfica 10**  
**Estrés en el trabajo**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**



Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

En la gráfica anterior se puede observar que a nivel general existe un 69% de insatisfacción, lo cual significa que el estrés es inevitable dentro de las empresas modernas, debido a que el mismo puede dividirse en factores organizacionales y de ambiente extralaboral.

Sin embargo es importante analizar y entender las causas del estrés, para que el rendimiento en el trabajo no tenga serias repercusiones.

Si los colaboradores logran dominar el estrés, este se vuelve un estrés constructivo, lo cual es saludable, para alentar a los colaboradores a enfrentarse a desafíos cada vez mayores.

La empresa debe controlar los niveles de tensión y hacer ajustes periódicos, para evitar llegar al estrés dañino, el cual afecta la salud física y mental, además de producir agotamiento si es crónico.

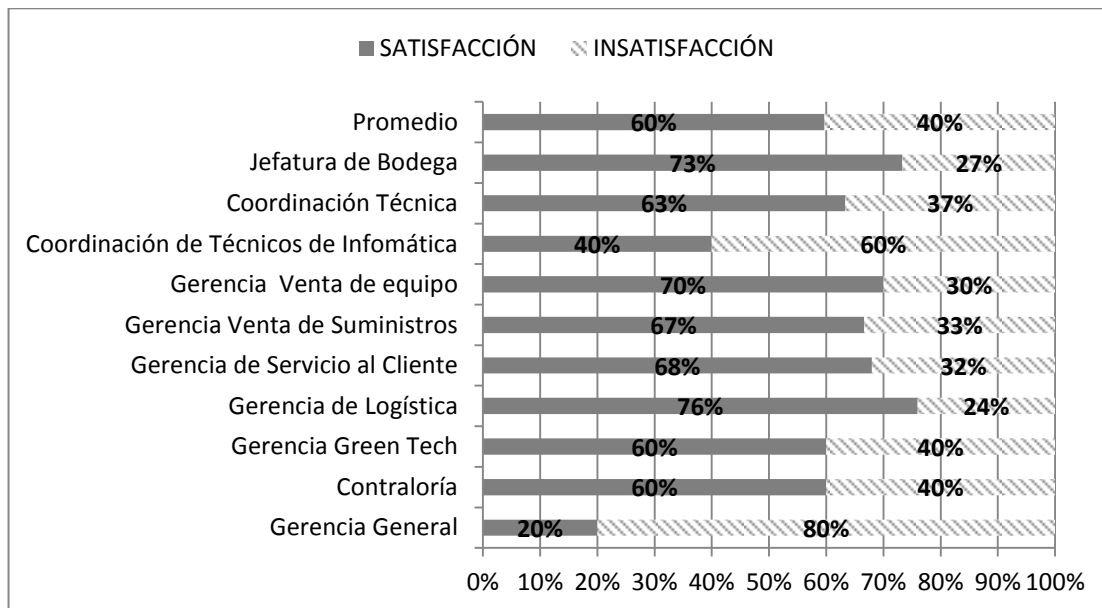
### 2.3.2. Factores intrínsecos o motivacionales

Son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personal. Están relacionados con las necesidades secundarias.

#### 2.3.2.1 Desarrollo profesional

A continuación se presentan los siguientes resultados:

**Gráfica 11**  
**Desarrollo profesional**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopadoras**  
**y duplicadores digitales**



Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

El Desarrollo Profesional según la gráfica anterior se puede visualizar que el promedio general de satisfacción está por debajo del criterio de satisfacción establecido (85%).

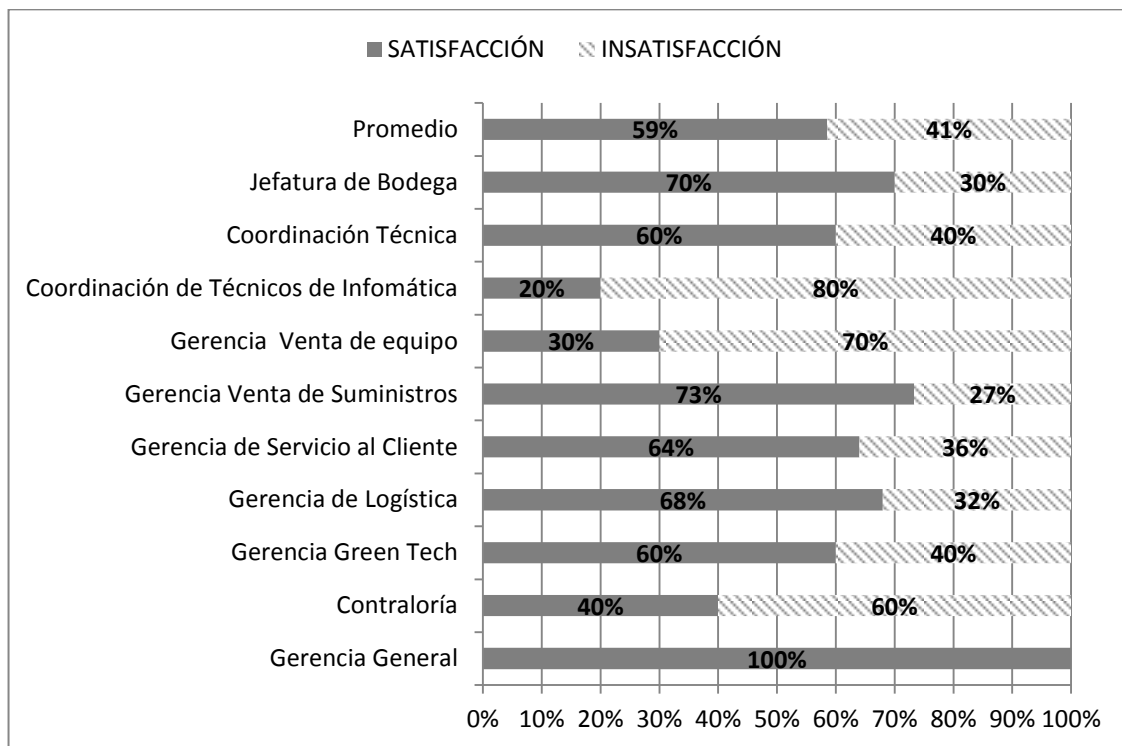
Las áreas que presentan mayor inconformidad son Coordinación de técnicos de informática y Gerencia General, las áreas que se encuentran en el límite de la insatisfacción son la Gerencia Green Tech y Contraloría, se determinó por medio de las respuestas de la encuesta que los colaboradores perciben que aunque se dediquen y se esfuercen por obtener un ascenso, no en todos los puestos de trabajo es posible lograrlo, así también revelan muy poco interés y falta de apoyo de parte de los directivos de la empresa, hacia el crecimiento profesional de sus colaboradores, esto hace que se sientan desmotivados.

Se puede observar que como la empresa es pequeña no en todas las unidades de trabajo se puede desarrollar un plan de carrera, únicamente en Bodega, en la Gerencia de Servicio al Cliente, en la Gerencia de Venta de Equipo y en la Gerencia de Venta de Suministros.

### 2.3.2.2 Reconocimiento

Los resultados de reconocimiento se presentan a continuación:

**Gráfica 12**  
**Reconocimiento**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopadoras**  
**y duplicadores digitales**



Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

Las unidades de trabajo con mayor inconformidad son: Coordinación de Técnicos de Informática, Gerencia de Venta de equipo y Contraloría. Las áreas que se encuentran llegando al límite de insatisfacción son: la Coordinación Técnica y la Gerencia Green Tech debido a que los colaboradores de estas áreas expresan que no reciben incentivos o motivantes por un trabajo bien realizado, lo cual repercute en el desempeño de sus labores diarias, afectando así, los objetivos de la empresa.

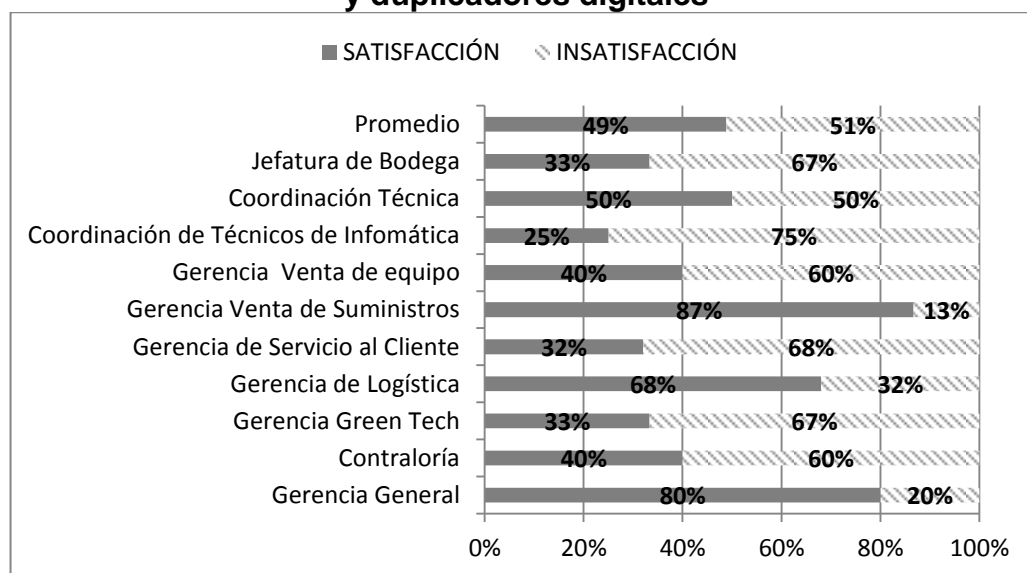
El reconocimiento es un factor que influye de manera positiva en la organización y la falta del mismo puede generar un descontento general, por tal razón no se debe ignorar el 41% que se encuentra insatisfecho, los esfuerzos de la organización deben ir encaminados a alcanzar la satisfacción total de los colaboradores.

Este factor es de bajo costo, únicamente se necesita dar las gracias, premiar las ideas, esfuerzos, cambios y resultados de los colaboradores y con esto se mejora la actitud de las personas y una mayor confianza y habilidad para contribuir con las metas de la organización. En el entendido de que también existen incentivos monetarios, pero no necesariamente tienen que ser de un valor elevado, pueden ser premios significativos, que los colaboradores valoran mucho y los motiva a seguir adelante.

### 2.3.2.3 Capacitación

A continuación se presentan los siguientes resultados:

**Gráfica 13**  
**Capacitación**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**



Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al tema de capacitación puede observarse que la mayor parte de los colaboradores consideran que no se les capacita, como lo muestra cada uno de los porcentajes menores al 85% de satisfacción, únicamente la Gerencia de Venta de Suministros logró alcanzar un 87% de satisfacción.

Dentro de las unidades de trabajo con mayor insatisfacción se encuentran: Contraloría, la Gerencia Green Tech, la Gerencia de Servicio al Cliente, la Gerencia de Venta de equipo, la Coordinación de Técnicos de Informática, la Coordinación técnica y la Jefatura de Bodega, según manifestaron en la encuesta que la empresa si brinda capacitaciones pero únicamente a cierto personal especialmente de ventas y contraloría con cursos financieros, lo que ha dado lugar a inconformidad al resto del personal, lo consideran injusto y solicitan equidad.

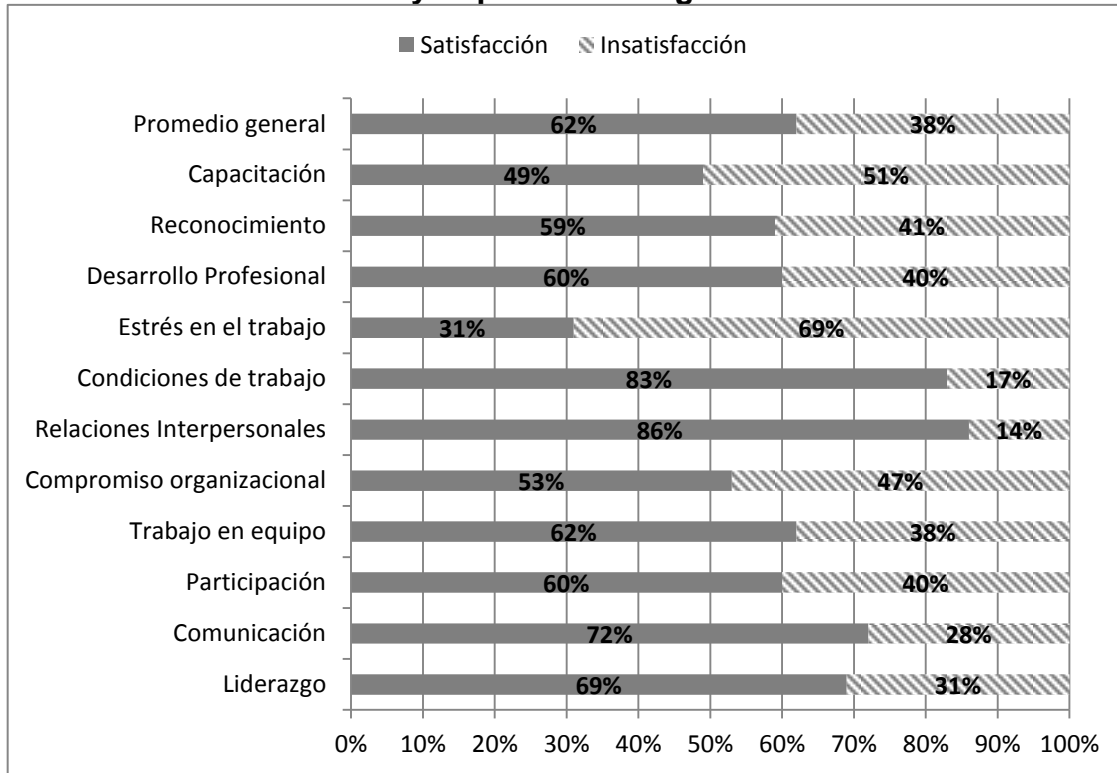
Expresan que les gustaría recibir cursos de comunicación, autoestima, relaciones interpersonales, trabajo en equipo entre otros y luego cursos más específicos de cada área de trabajo.

Este es un aspecto que repercute considerablemente en el comportamiento del personal se puede decir que contar con un personal capacitado constituye una inversión para la empresa, una persona capacitada se enriquece, y mejora su capacidad de participar en el desarrollo de la empresa, los mismos se sienten motivados a ser más competitivos y mejoran su desempeño.

### **2.3.3. Promedio general de satisfacción e insatisfacción por factor**

A continuación se presenta la gráfica general que muestra el promedio en porcentajes de los índices de satisfacción e insatisfacción laboral por factor:

**Gráfica 14**  
**Promedio general de satisfacción e insatisfacción por factor**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopadoras**  
**y duplicadores digitales**



Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

El cuadro que sigue indica el promedio en porcentajes de los índices de satisfacción e insatisfacción laboral de los colaboradores por unidades administrativas y por factor:

Cuadro 1																								
Promedios generales en porcentajes del índice de satisfacción e insatisfacción laboral de los colaboradores por unidades administrativas y por factor																								
Empresa que se dedica a la distribución de fotocopadoras y duplicadores digitales																								
Unidades administrativas	Gerencia General		Contraloría		Gerencia Green Tech		Gerencia de Logística		Gerencia Sac		Gerencia Venta de Suministros		Gerencia Venta de Equipo		Coordinación IT		Coordinación Técnica		Jefatura de Bodega		Promedio satisfacción e insatisfacción por factor			
	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I		
E X T R I N S E C O S	FACTOR																							
	Liderazgo	80%	20%	53%	47%	60%	40%	68%	32%	48%	52%	100%		80%	20%	50%	50%	77%	23%	77%	23%	69%	31%	
	Comunicación	100%		67%	33%	50%	50%	75%	25%	55%	45%	100%		100%		38%	63%	68%	32%	71%	29%	72%	28%	
	Participación	100%		40%	60%	47%	53%	64%	36%	76%	24%	87%	13%	60%	40%	20%	80%	57%	43%	50%	50%	60%	40%	
	Trabajo en equipo	100%		27%	73%	73%	27%	60%	40%	48%	52%	87%	13%	50%	50%	40%	60%	57%	43%	83%	17%	62%	38%	
I N T E R I N S E C O S	Compromiso organizacional	67%	33%	56%	44%	44%	56%	53%	47%	40%	60%	67%	33%	83%	17%	33%	67%	39%	61%	44%	56%	53%	47%	
	Relaciones Interpersonales			100%		92%	8%	90%	10%	85%	15%	92%	8%	100%		38%	63%	75%	25%	88%	13%	86%	14%	
	Condiciones de trabajo	100%		100%		100%		80%	20%	53%	47%	100%		100%		67%	33%	67%	33%	67%	33%	83%	17%	
	Estrés en el trabajo	40%	60%	20%	80%	13%	87%	20%	80%	24%	76%	27%	73%	60%	40%	50%	50%	27%	73%	30%	70%	31%	69%	
	I N T E R I N S E C O S	Desarrollo Profesional	20%	80%	60%	40%	60%	40%	76%	24%	68%	32%	67%	33%	70%	30%	40%	60%	63%	37%	73%	27%	60%	40%
Reconocimiento		100%		40%	60%	60%	40%	68%	32%	64%	36%	73%	27%	30%	70%	20%	80%	60%	40%	70%	30%	59%	41%	
Capacitación		80%	20%	40%	60%	33%	67%	68%	32%	32%	68%	87%	13%	40%	60%	25%	75%	50%	50%	33%	67%	49%	51%	
Promedio de satisfacción e insatisfacción por unidad																								
		81%	19%	55%	45%	58%	42%	66%	34%	54%	46%	80%	20%	70%	30%	38%	62%	58%	42%	62%	38%	62%	38%	
Rango del 40 al 50= Peligro de llegar a la insatisfacción del 50%																								
Rango del 50 al 85%= Insatisfacción																								
Rango del 85% al 100%= Criterio de Satisfacción establecido para la presente investigación																								
Fuente: Elaboración propia. Año 2015.																								



#### **2.3.4 Análisis y discusión de resultados**

En el promedio de satisfacción e insatisfacción por factor se puede detectar que los factores que se encuentran dentro del rango del 50 al 85% son estrés en el trabajo y capacitación, y en el rango del 40 al 50%, se encuentran los factores de participación, compromiso organizacional, desarrollo profesional y reconocimiento.

Al visualizar el promedio de satisfacción e insatisfacción por unidades administrativas, se logra percibir que las unidades que se encuentran con mayor insatisfacción dentro del rango del 40 al 50% son: Contraloría, Gerencia Green Tech, Gerencia de Servicio al Cliente, y Coordinación Técnica. Entre el rango de insatisfacción del 50 al 85% se encuentra la Coordinación de Técnicos de Informática.

Y al observar la gráfica anterior se logra determinar que el promedio general de satisfacción es del 62% y de insatisfacción es del 38%, lo que significa que para la empresa este resultado no es el más adecuado, porque refleja que existe un fuerte número de colaboradores inconformes tanto con los factores motivacionales como con los factores higiénicos, además de considerar que el nivel de satisfacción establecido para la presente investigación es del 85%.

Cabe resaltar que para fines de este estudio, se trabajó el factor de liderazgo, por considerarse este uno de los factores más importantes, que sin el mismo los demás factores no avanzan de la manera correcta, con un buen líder se alcanzará el éxito de la empresa y de los mismos colaboradores. Por lo cual este factor se estará desarrollando en la propuesta, aunque solo puntée 2 áreas con insatisfacción entre el rango del 50% al 85% (Gerencia de Servicio al Cliente y Coordinación de Técnicos de Informática), hay que tomar en cuenta que tiene 2 áreas en riesgo de insatisfacción (Contraloría y Gerencia Green Tech) que no hay que descuidar.

El criterio establecido en la presente investigación es desarrollar los 5 factores más débiles entre los que punteen arriba de 4 resultados de inconformidad es decir que se encuentren dentro del porcentaje del 50% al 85%, además del factor de liderazgo, se logró determinar que los factores que se trabajaran en la propuesta son: participación con 4 áreas de insatisfacción más 1 en riesgo, trabajo en equipo con 4 áreas de insatisfacción más 2 en riesgo, compromiso organizacional con 5 áreas de insatisfacción más 2 en riesgo, capacitación con 7 áreas de inconformidad y por último el estrés en el trabajo con 9 áreas insatisfechas y 1 en riesgo

La empresa debe enfocar sus esfuerzos en los colaboradores que no están satisfechos para alcanzar la satisfacción de todo el personal.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE PROGRAMAS DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA DISTRIBUCIÓN DE FOTOCOPIADORAS Y DUPLICADORES DIGITALES EN LA ZONA 9**

La presente propuesta va dirigida a los gerentes encargados de la empresa, con el objetivo de proporcionarles una herramienta administrativa que influya positivamente en las actitudes de los colaboradores y pueda percibirse un clima organizacional agradable y trascienda en la productividad económica de la organización.

#### **3.1. Justificación de la propuesta**

Con el propósito de contrarrestar la problemática actual y alcanzar el nivel de satisfacción laboral deseado en los colaboradores de la empresa de distribución de fotocopadoras y duplicadores digitales en Guatemala, la cual fue presentada en el capítulo anterior. Se ha diseñado un programa de satisfacción, que permita reforzar y mejorar los 5 aspectos en los que existe mayor debilidad en la empresa: participación, trabajo en equipo, compromiso organizacional, capacitación, y estrés en el trabajo, adicionalmente se trabajó el liderazgo, por ser considerado la base para desarrollar los demás factores.

#### **3.2. Objetivo de la propuesta**

Incrementar el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa que se dedica a la distribución de fotocopadoras y duplicadores digitales a un 85%, a través de la implementación de los programas de satisfacción laboral propuestos, para lograr en un año alcanzar el nivel óptimo de desempeño de los colaboradores en un clima organizacional idóneo y que la empresa alcance a su vez cumplir con sus objetivos y metas.

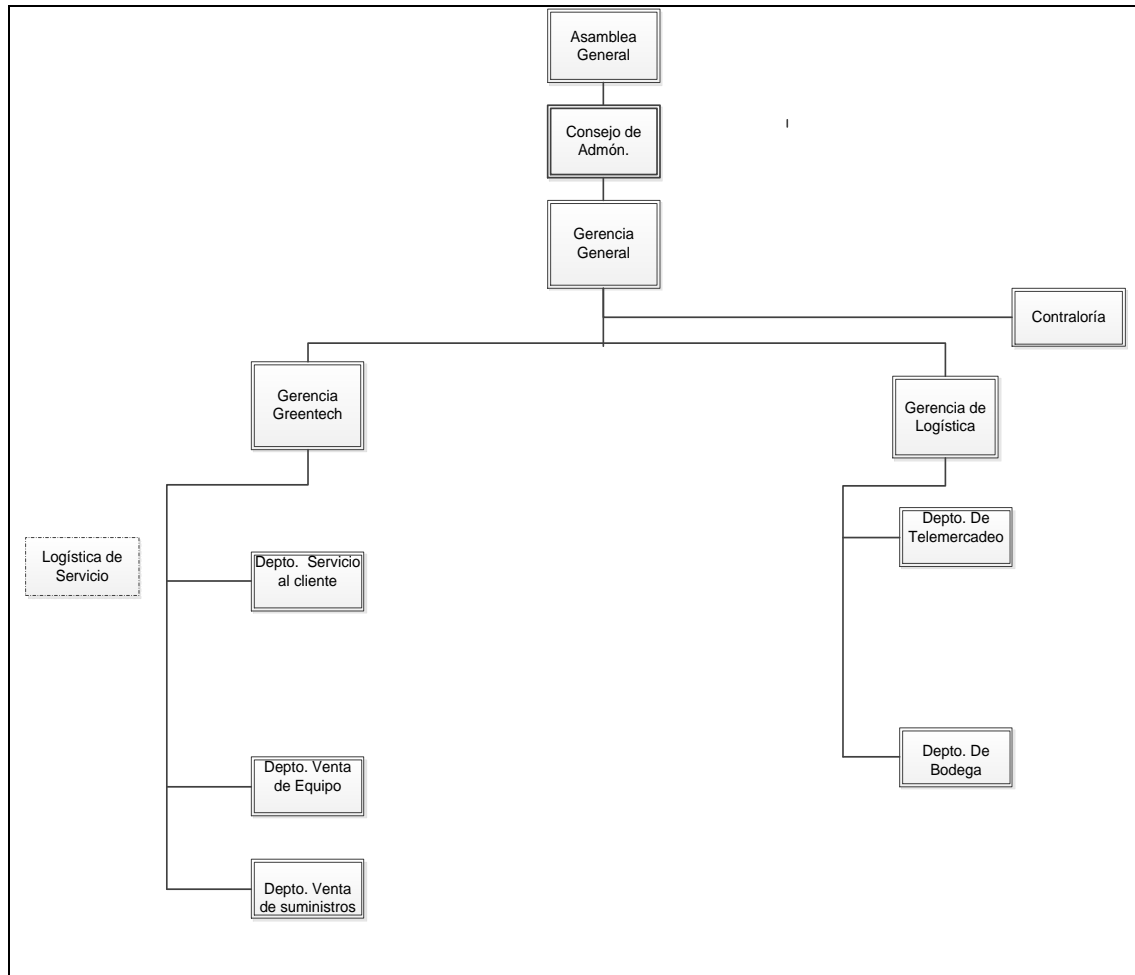
### **3.3. Alcance de la propuesta**

Para alcanzar el nivel de satisfacción laboral del 85% dentro de la empresa, se hace necesario poner en marcha durante un año los programas de satisfacción laboral propuestos, donde se presentan soluciones viables para contrarrestar los malestares que actualmente presentan los colaboradores, las mismas están siendo enfocadas en factores intrínsecos y extrínsecos, los cuales sirven para motivar e influir positivamente en la organización.

### **3.4. Organigrama general propuesto**

A continuación se presenta el organigrama general propuesto:

**Gráfica 15**  
**Organigrama general propuesto**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**



Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

### 3.5. Metodología para la implementación

Para la presente propuesta se hace necesario dividirla en dos partes principales: Quién se encargará de **implementar** la propuesta: los gerentes responsables. Cómo se le dará el **seguimiento** correspondiente: con apoyo de los demás encargados de áreas, pero con la supervisión directa de los gerentes responsables.

**Implementación:** La implementación de la siguiente propuesta estará a cargo del Gerente General, Gerente Green Tech y Gerente de Logística, tendrán como tarea principal comprometer a los demás gerentes y jefes de unidades administrativas, para lograr una participación espontánea. Luego de que los directivos se encuentren comprometidos con la empresa, se podrá proceder a informarles a los colaboradores acerca de los programas, comunicándoles de los beneficios que los mismos conllevan.

**Seguimiento:** Cada gerente o jefe contará con una copia de los programas propuestos y deberán convocar a reuniones cada dos meses, para darle seguimiento al avance de los programas. En dichas reuniones se deberá presentar un informe de los logros obtenidos. Los encargados de cada departamento presentarán dicho informe a los tres gerentes a cargo, aunque la satisfacción laboral podrá ser medida cada 6 meses después de haber implementado la propuesta, a través de otra encuesta de clima organizacional. Por lo que momentáneamente se utilizará el método de la observación directa y medición de alcances de objetivos y metas.

### **3.6. Recursos**

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

#### **3.6.1. Recursos humanos**

Para realizar dichos programas se requiere la participación y compromiso de todos los colaboradores de la empresa:

- Gerente General
- Contralor
- Gerente Green Tech
- Gerente Servicio al Cliente

- Coordinador Técnicos de Informática
- Coordinador Técnico
- Gerente Venta de Equipo
- Gerente Venta de Suministros
- Gerente de Logística
- Jefe de Bodega

### **3.6.2. Recursos materiales**

Se utilizará como centro de actividades y reuniones el salón de sesiones de la empresa. El cual cuenta con sillas, mesa, equipo audiovisual y cualquier otro material que se considere necesario. En otras ocasiones podrá ser utilizada el área de cafetería, por ser más amplia.

Dentro de los recursos materiales que se estarán utilizando para los programas propuestos de satisfacción laboral se encuentran: bolígrafos, lápices, folders con sus respectivos ganchos, lapiceros, sacapuntas, marcadores y el uso de la fotocopidora.

Se detallará el costo de los mismos dentro de cada programa propuesto.

### **3.6.3. Recursos financieros**

Dentro de la presente propuesta se presentarán varias opciones para la implementación de los sub-programas, donde las gerencias a cargo, podrán analizar cada una, para determinar cuál es la mejor opción, la que se ajuste a su presupuesto.

### **3.7. Contenido de la propuesta**

La presente propuesta consta de 6 fases, las cuales son las siguientes: sensibilización y concientización, creación de un ambiente laboral óptimo, evaluación de cada sub-programa, análisis de las necesidades de los colaboradores, proponer satisfactores motivacionales que respondan a las

necesidades de los colaboradores y la retroalimentación. Cada sub-programa cuenta con su plan de acción a seguir. Sin olvidar que los resultados de la empresa se miden cada bimestre.

### **3.8. Fase I. Sensibilización y concientización**

En esta fase se pretende concientizar a los colaboradores y sobre todo comprometerlos a participar activamente en todas las actividades que se organicen. Esta fase debe iniciar un mes previo a poner en marcha los sub-programas a través de carteles que lleven mensajes que penetren en la mente de los colaboradores.

A continuación se presenta la programación semanal de los mensajes:

Primera semana	Estamos en proceso de cambio
Segunda semana	El cambio depende de todos
Tercera semana	Se obtienen mejores resultados en equipo
Cuarta semana	Tu participación activa cuenta

En esta fase se incluye la propuesta del sub-programa de liderazgo y de compromiso organizacional.

El propósito del sub-programa de liderazgo, es alcanzar que los encargados de cada unidad administrativa se conviertan en líderes efectivos, que puedan guiar y motivar a sus colaboradores, en un ambiente agradable, lleno de respeto y comunicación, propiciando el trabajo en equipo y la participación de todos para el logro de los objetivos personales, por unidad de trabajo y de la empresa en general.

Dentro de esta fase se encuentra también el sub-programa de compromiso organizacional, con el propósito de que los colaboradores se identifiquen con la empresa y sus metas y quieran ser parte de la misma.



Como ya se mencionó el Gerente General, el Gerente Green Tech y el Gerente de Logística serán los encargados de evaluar los avances de la fase de liderazgo y con la colaboración de los otros jefes y gerentes llevar el control y seguimiento de los otros sub-programas, esto a través del informe que presentarán los mismos cada bimestre.

### **3.8.1. Sub-programa de liderazgo para implementar a los jefes y gerentes de la empresa**

A continuación se ha desarrollado el presente sub-programa con el objetivo de involucrar a todos los jefes y gerentes de la organización debido a que su nivel de satisfacción está por debajo del 85% con excepción del Gerente de Venta de Suministros, pero aun así recibirá el curso para reforzar sus conocimientos y convertir su liderazgo más eficiente.

El liderazgo es uno de los factores más importantes, con un buen líder se logra influir, guiar, motivar y entender a los colaboradores, elaborar propuestas, organizar equipos eficientes de trabajo, resolver conflictos, entre otras.

Las actividades que se utilizarán en el sub-programa de liderazgo son las siguientes:

- Presentación de la propuesta a los gerentes responsables
- Realización del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA)
- Realización de una auto-evaluación de liderazgo
- Capacitar a los jefes y gerentes para el curso de desarrollo de liderazgo efectivo
- Elaboración de plan de liderazgo individual y por unidad administrativa
- Presentación del plan de liderazgo por unidad administrativa
- Evaluación del alcance de la propuesta

Cuadro 2						
Plan de acción para el sub programa de liderazgo dirigido a los jefes y gerentes						
Empresa distribuidora de fotocopiadoras y duplicadores digitales						
<b>Estrategia:</b> Convertir a cada jefe y gerente de esta organización en un líder efectivo que desarrolle día con día las siguientes facetas: respeto, experiencia, fortaleza emocional, habilidad para el trato de las personas, disciplina, visión, oportunidad entre otras.						
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% al corto o mediano plazo.						
No.	Actividad	Meta	Responsables	Tiempo		Presupuesto
				Inicio	Final	Costo
1	Presentación de la propuesta a los gerentes responsables	Informar a los gerentes responsables el 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Estudiante USAC	30/10/2015	30/10/2015	Equipo Q.50.00 Útiles de oficina Q.15.00 Informe Q.10.00
2	Realización del análisis FODA de cada jefe y gerente	Establecer al 100% la situación actual de cada directivo y hacer las correcciones necesarias, en 5 sesiones	Gerentes responsables	02/11/2015	06/11/2015	Útiles de Oficina Q.50.00
3	Realización de una auto-evaluación de liderazgo	Evaluar al 100% que tipo de liderazgo desarrollan, en 1 sesión	Gerentes responsables	11/11/2015	11/11/2015	Papelería Q. 25.00
4	Capacitación a los jefes y gerentes sobre el curso de desarrollo de liderazgo efectivo	Aprender al 100% nuevos tips de liderazgo, en 1 día de trabajo.	INTECAP	18/11/2015	18/11/2015	Cotización Q. 100.00 por 10 personas
5	Elaboración del plan de liderazgo individual y por unidad administrativa	Desarrollar y aprender a trabajar al 100% sus propias habilidades, valores, actitudes y experiencias en 1 sesión	Gerentes responsables	20/11/2015	20/11/2015	Papelería Q. 25.00
6	Presentación del plan de acción por área de trabajo	Promover la planificación y ejecución de lo planeado en un 100%, en 1 sesión	Gerentes responsables	25/11/2015	25/11/2015	Papelería Q. 25.00
7	Evaluación del alcance de la propuesta	Evaluación en un 100% de lo desarrollado, cada 3 meses	Gerentes responsables	30/02/2015	30/11/2016	A definir por la empresa
<b>Presupuesto de implementación</b>						<b>Q 1,200.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

### **Actividades a realizar para el plan de acción**

Para realizar con eficacia el sub-programa de liderazgo es necesario realizar las siguientes actividades:

#### **Actividad 1: Presentación de la propuesta a los gerentes responsables.**

Responsables: Estudiante USAC

Dirigido a: Gerentes responsables

Tiempo a invertir: 1 sesión de una hora

Costo aproximado: Q.75.00

En esta actividad el estudiante de la USAC será el encargado de informar a los gerentes responsables el 100% de lo propuesto en el presente plan de acción.

#### **Actividad 2: Realización del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), personal y de la unidad administrativa**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todos los jefes y gerentes de la empresa

Tiempo a invertir: 1 hora de trabajo por 5 días consecutivos

Costo aproximado: Q.50.00 compra de útiles de oficina

En esta actividad los gerentes responsables se reunirán con los demás jefes y gerentes para realizar el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), donde podrán trabajar sus cualidades favorables y negativas en una hoja, en esta actividad ellos aprenderán a conocerse mejor como personas, siendo este el primer paso para analizar sus puntos débiles y fuertes. Posteriormente harán lo mismo pero con su área de trabajo, para visualizar cómo se encuentra actualmente su unidad de administrativa.

A continuación se presenta el formato para realizar el análisis FODA:

**Formato 1**  
**Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**

<b>FORTALEZAS</b> (Son todas las capacidades especiales con las que se cuenta)	<b>DEBILIDADES</b> (Son todas aquellas habilidades que no se poseen)
<b>OPORTUNIDADES</b> (Aspectos positivos del entorno donde se actúa y que permiten obtener ventajas)	<b>AMENAZAS</b> (Son todas las situaciones que provienen del entorno y son dañinas)

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

**Actividad 2: Realización de una auto-evaluación de liderazgo**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: todos los jefes y gerentes de la empresa.

Tiempo a invertir: 1 hora (30 minutos para la exposición y 30 minutos para responder la evaluación)

Costo aproximado: Q.25.00

Esta actividad pretende analizar el liderazgo que desempeña cada uno de los jefes y gerentes de la empresa, con el fin de mejorar la calidad del mismo.

Primero uno de los gerentes responsables dará una exposición sobre las 21 leyes del liderazgo, luego se les pasará una auto-evaluación para que la respondan con la mayor sinceridad y puedan visualizar en que aspectos se encuentran más débiles, para mejorarlos.

A continuación se presenta el formato para la auto-evaluación de liderazgo:

**Formato 2**  
**Auto-evaluación de liderazgo**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**

<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1. Considera usted que los colaboradores bajo su cargo cumplen con el horario de trabajo establecido previamente en su contrato:			
2. Considera usted que los colaboradores bajo su cargo cumplen con las fechas de entrega de algún trabajo que usted les ha asignado:			
3. Considera usted que cuando usted da una orden esta es cumplida a cabalidad y sin malos gestos:			
4. Conoce usted realmente a cada uno de sus colaboradores:			
5. Promueve usted la discusión en grupo (con límites bien marcados):			
6. Delega usted el trabajo según las habilidades de cada colaborador:			
7. Recompensa usted a los colaboradores bajo su cargo cuando realizan un buen trabajo:			
8. Considera que esta al día con lo que ocurre a su alrededor (clientes, proveedores, sector del mercado, mundo en general), o únicamente está al tanto de su área de trabajo:			
9. Se anticipa a los riesgos antes de que los problemas o las oportunidades se presentan:			
10. Dedicar tiempo de convivencia con su equipo de trabajo:			
11. Convive con otros jefes o gerentes ya sea de su empresa o de otro negocio, para compartir ideas que mejoren su liderazgo:			
12. Toma en cuenta su situación personal y la de su equipo cuando quiere hacer mejoras en el trabajo:			

Fuente elaboración propia. Año 2015

### **Actividad 3: Capacitación a los jefes y gerentes sobre el curso de desarrollo de liderazgo efectivo**

Responsables: Gerentes responsables a través de una empresa que se dedica a este tipo de temas.

Dirigido a: Todos los jefes y gerentes de la empresa

Tiempo a invertir: De 5 a 8 horas, dependiendo el curso a elegir

Costo aproximado: Q.1,000.00 (pago de 10 jefes y gerentes)

Este curso tiene como finalidad desarrollar un liderazgo efectivo en los participantes, a través de un desarrollo integral de la persona, donde se les explique la importancia del papel de líderes de su propia vida, al comprender este aspecto se les abrirá las puertas al éxito, ya que alcanzarán un auténtico cambio personal que provocará un sostenido crecimiento organizacional.

La duración del curso será según la opción a elegir, lo imparte personal altamente calificado que cuenta con herramientas y metodología a la medida de los clientes. Los participantes deberán trasladarse al lugar donde se realizará el curso y al salir deberán presentarse a sus labores. O si lo solicitan pueden llegar a dárselos a la empresa, esto queda a criterio de los gerentes responsables.

Los temas que esta capacitación pretende abarcar según cada opción:

**Formato 3**  
**Temas de capacitación**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**

<b>OPCIÓN 1</b>  <b>(7 sesiones de 1 ½ hora)</b> <b>incluyendo un ejercicio de</b> <b>entrenamiento</b>	<b>OPCIÓN 2</b>  <b>(8 Horas)</b>	<b>OPCIÓN 3</b>
Comunicación asertiva	Liderazgo Estratégico	Liderazgo efectivo
Influencia	Transformación personal	Comunicación efectiva
Promoción de la retroalimentación positiva	Liderazgo y entrenamiento para el desarrollo de personas	Equipos de trabajo eficientes
Construcción de equipos de trabajo		21 leyes del liderazgo efectivo
Delegación efectiva		
Análisis de problemas y dirección de soluciones		
7 claves de liderazgo efectivo		

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

**Cuadro 3**  
**Costo del curso del sub-programa de liderazgo**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**

TEMA	OPCIONES SEGÚN COTIZACIONES		
	1	2	3
	Sergio Larios Coaching	Instituto Técnico de capacitación y productividad (INTECAP)	Cámara de Comercio- Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)
Curso de Liderazgo	Q. 267.00 c/u	Q. 100.00 c/u	Q. 288.00 c/u
Total por grupo de 10 colaboradores	Q. 2,670.00	Q. 1,000.00	Q. 2,880.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

### **Evaluación**

Al finalizar el curso, los participantes presentaran un informe a los gerentes responsables sobre esta actividad, además deberán aplicar todo lo aprendido con los colaboradores bajo su cargo y en su respectiva unidad de trabajo.

Los gerentes responsables observaran los avances de este sub-programa, esto se verá reflejado a través del alcance de metas y objetivos que se propongan.

### **Actividad 4: Elaboración del plan de liderazgo individual y por unidad administrativa**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todos los jefes y gerentes de la empresa.

Tiempo a Invertir: 1 sesión de 1 hora de trabajo



Costo aproximado: Q. 25.00 por papelería

Esta actividad tiene como finalidad elaborar su propio plan de acción plasmando objetivos, estrategias, actividades a realizar, utilizando como guía todo lo aprendido en el curso, asignar responsables, tiempo que durara la actividad, que resultados espera obtener, como va a medir los indicadores de cumplimiento entre otras. Estos pasos a seguir primero los deberán aplicar a su vida personal y luego deberá desarrollar el plan de acción de su unidad de trabajo con la participación de todos los colaboradores bajo su cargo para que juntos elaboren el nuevo plan que regirá en su unidad administrativa.

A continuación se presenta un ejemplo de formato para elaborar un plan de acción:

**Formato 4**  
**Plan de acción**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopadoras**  
**y duplicadores digitales**

No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta al Gerente General	Comunicar al Gerente General el 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Gerente de venta de suministros	21/10/2015	21/10/2015	Equipo Q.50.00 Útiles de oficina Q.15.00 Informe Q.10.00	Q 75.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Aprobación del 100% de la propuesta, en 1 sesión	Gerente General	30/10/2015	30/10/2015	A definir por la empresa	
3							
4	Evaluar el 100% de la propuesta, cada 3 meses	Gerente General	21/01/2016	21/01/2016	A definir por la empresa		
<b>TOTAL</b>							Q 75.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

## Evaluación

Aplicación del plan de acción de la unidad administrativa.

### **Actividad 5: Presentación del plan de acción de cada unidad administrativa**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todos los jefes y gerentes de la empresa.

Tiempo a invertir: De 30 a 40 minutos de exposición

Costo aproximado: Q. 25.00 por papelería

Previo a la exposición del plan de acción de la unidad administrativa, cada jefe o gerente deberá reunirse con sus colaboradores, para elaborar dicho plan y comprometerse todos juntos como equipo a cumplir y a alcanzar las metas establecidas con porcentajes de indicadores de cumplimiento.

Se ha establecido ya la fecha de presentación del plan donde cada jefe o gerente se reunirá con los gerentes responsables para exponer el plan de acción de su unidad administrativa. Los mismos escucharán y opinarán si fuera el caso, esto con el fin de mejorarlo y ponerlo en marcha de inmediato.

### **Evaluación**

Se dará el seguimiento respectivo para verificar el cumplimiento de dicho plan.

### **Actividad 6: Evaluación del alcance de la propuesta**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todos los jefes y gerentes de la empresa.

Tiempo a invertir: Evaluar trimestralmente a partir del 01/03/2016

Costo aproximado: A definir por la empresa

Evaluar al 100% el alcance de la propuesta cada 3 meses.

### **3.8.2. Sub programa de compromiso organizacional**

Este sub-programa ha sido diseñado para mantener la satisfacción laboral de los colaboradores, a través de fortalecer la identidad y las relaciones en el interior de la empresa, logrando así el compromiso organizacional.

Se pretende trabajar a nivel general de la empresa, debido a que ninguna unidad administrativa logro alcanzar el nivel deseado de satisfacción laboral (85%), primero se ha contemplado reunir a los directivos de la empresa para exponerles la importancia del compromiso organizacional y se les presentarán las herramientas a seguir con el personal bajo su cargo, para que ellos puedan servir como el medio más directo para velar que estas herramientas tengan el éxito deseado.

Luego se pretende conseguir que los colaboradores a través de distintas actividades se vayan comprometiendo más con los valores, objetivos, y planes de la empresa. A continuación se describen las actividades a realizar:

- Presentación de la propuesta a los gerentes responsables
- Presentación de videos motivacionales
- Utilización de la pizarra informativa
- Utilización del buzón de sugerencias
- Celebración de cumpleaños mensualmente en forma colectiva
- Organización de eventos deportivos
- Evaluación del alcance de la propuesta

Cuadro 4						
Plan de acción para el sub-programa de compromiso organizacional para el personal						
Empresa distribuidora de fotocopadoras y duplicadores digitales						
<b>Estrategia:</b> Incrementar el grado de compromiso entre los colaboradores, elevando el sentido de pertenencia y aceptación hacia la empresa						
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a un corto y mediano plazo						
No.	Actividad	Meta	Responsables	Tiempo		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Presentación de la propuesta a los gerentes responsables	Informar a los gerentes responsables el 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Estudiante USAC	30/10/2015	30/10/2015	Equipo Q.50.00 Útiles de oficina Q.15.00 Informe Q.10.00 Q 75.00
2	Presentación de videos motivacionales	Penetrar positivamente al 100% en la mente de los colaboradores, 1 sesión de 20 min. mensuales durante 1 año	Gerentes responsables	01/12/2015	30/12/2015	Compra única Televisor Q.3,000.00 DVD Q.2,000.00 Q 5,000.00
3	Utilización de la pizarra informativa	Promover la comunicación en un 100%, 10 min. semanales durante 1 año	Persona responsable	01/12/2015	30/11/2016	Ya cuentan con una pizarra de corcho
4	Utilización del buzón de sugerencias	Promover la participación de todos los colaboradores en un 100%, 15 min. semanales durante 1 año	Gerentes responsables	01/12/2015	30/11/2016	Compra de buzón Q. 200.00 Q 200.00
5	Celebración de cumpleaños mensualmente en forma colectiva	Fortalecer el compromiso de parte de los colaboradores en un 100%, 15 min. al mes durante 1 año	Gerentes responsables	15/12/2015	15/11/2016	Q.200.00 por 12 meses Q 2,400.00
5	Organización de eventos deportivos	Identificar a los colaboradores en un 100% como parte de un equipo, 2 horas cada 2 meses durante 1 año	Gerentes responsables	19/12/2015	19/11/2016	Compra de playeras Q. 400.00 Q 400.00
6	Evaluación del alcance de la propuesta	Evaluación en un 100% de lo desarrollado, cada 3 meses	Gerentes responsables	30/03/2015	30/11/2016	A definir por la empresa
<b>Presupuesto de implementación</b>						Q 8,075.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

### **Actividades a realizar para el plan de acción**

Para realizar con eficacia el sub-programa de compromiso organizacional, se hace necesario tener colaboradores satisfechos laboralmente, ya que estos serán colaboradores comprometidos, que ayudarán a elevar la productividad de la empresa.

Por lo que se propone realizar las siguientes actividades:

#### **Actividad 1: Presentación de la propuesta a los gerentes responsables.**

Responsables: Estudiante USAC

Dirigido a: Gerentes responsables

Tiempo a invertir: 1 sesión de una hora

Costo aproximado: Q.75.00

En esta actividad el estudiante de la USAC será el encargado de informar a los gerentes responsables el 100% de lo propuesto en el presente plan de acción.

#### **Actividad 2: Presentación de videos motivacionales**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todo el personal de la empresa

Tiempo a invertir: 20 minutos al mes, durante 1 año

Costo Aproximado: Q. 5,000.0 único pago compra de un televisor y un reproductor de video

Esta actividad tiene como finalidad motivar a los colaboradores a un grado donde ya no les cueste permanecer en la empresa y sean leales a la misma.

Se reunirá a los colaboradores, según el horario que más le convenga a la empresa y se les pasará el video motivacional (1 vez a la semana), esto no empleará más de 20 minutos, luego se realizará un análisis del mismo con participación de todos los colaboradores. Para esta actividad se hace necesario contar un televisor (con dimensiones adecuadas) y un reproductor de video por lo que se recomienda tener variedad de videos motivacionales (el internet es una herramienta muy buena y no tiene costo adicional).

El mismo video se estará pasando durante el horario de almuerzo y refacción en el comedor, durante toda la semana, luego se cambiará de video mensualmente, hasta concluir el año.

El punto clave que se pretende abarcar es:

La motivación

La identificación con la empresa

### **Evaluación**

Se utilizará la observación directa, para ir evaluando, como estos videos van penetrando en la mente de los colaboradores y como van cambiando sus actitudes negativas hacia actitudes positivas ante el trabajo.

### **Actividad 3: Utilización de la pizarra informativa**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todo el personal de la empresa

Tiempo a invertir: 10 minutos semanales para la persona que se encargará de colocar el contenido de la pizarra, pero los colaboradores podrán leerlo en el horario que más les convenga.

Costo Aproximado: Ninguno debido a que cuentan con una pizarra que puede ser utilizada para este fin.

Esta actividad tiene como finalidad mantener informados a los colaboradores de lo que sucede en la empresa, así como también crear un hábito de lectura entre los colaboradores ya que también servirá para colocar notas o artículos especiales que contengan contenidos de interés ya sea relacionados o no a su trabajo.

Para esta actividad es necesario que los gerentes responsables nombren a una persona encargada, con el propósito de mantener la información actualizada y que pueda ser leída por todos, la pizarra deberá ser colocada en un lugar visible y concurrida por todos los clientes tanto internos como externos.

El punto clave que se pretende abarcar es:

Mejorar la comunicación

### **Evaluación**

Se utilizará el método de la observación directa, ya que es necesario ir evaluando que mejoras ha tenido la comunicación tanto interna como externa.

### **Actividad 4: Utilización del buzón de sugerencias**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todo el personal de la empresa

Tiempo a invertir: Gerentes responsables: 15 minutos ala semana para leer, analizar e implementar las sugerencias. Colaboradores: 5 minutos para escribir alguna sugerencia cuando la tengan o la deseen externar.

Costo Aproximado: Q. 200.00 único pago compra del buzón



Esta actividad tiene como objetivo incrementar la participación de los colaboradores en una forma positiva, porque ellos podrán comunicar lo que necesitan, aportar soluciones, y todo lo que ellos creen conveniente para la empresa.

Esta actividad no consume tiempo, únicamente se deberá llenar una boleta de sugerencias, la cual se deposita en el buzón de sugerencias. Luego los gerentes responsables nombrarán a una persona encargada de hacer un listado de las boletas que se encuentren dentro del buzón y se las haga llegar para que las mismas sean leídas semanalmente y así podrán saber las necesidades de sus colaboradores o cómo resolver algún problema que tenga la empresa, esto con el objetivo de analizar todo lo que externen sus clientes internos.

A continuación se detalla la boleta de sugerencias:



**Formato 5**  
**Boleta de sugerencias**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopadoras**  
**y duplicadores digitales**

Con el objetivo de lograr un clima organizacional idóneo se hace necesaria la participación de los colaboradores, para detectar algún problema que atrase o afecte las funciones dentro de su unidad administrativa o de la empresa, favor indicarlo en esta boleta, esperamos sus sugerencias para solucionarlo lo más pronto posible. Con ello estará contribuyendo a mejorar y optimizar el funcionamiento de su área de trabajo o de la empresa en general.

Fecha: 17 de septiembre de 2015

Unidad administrativa: Coordinación de técnicos de informática.

Área: Gerencia de servicio al cliente.

Problema detectado: falta protectores de cables para el equipo de cómputo en toda la empresa para evitar pérdida de información.

Posible solución: Proteger el cableado

La información proporcionada es de uso confidencial

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

El punto clave que se pretende abarcar es:

La participación de los colaboradores

## Evaluación

Los gerentes responsables podrán evaluar los diversos criterios de sus colaboradores y ver si concuerdan con los de ellos o si se pueden mejorar con dichas sugerencias.

A continuación se presenta un modelo de evaluación de sugerencias:

**Formato 6**  
**Modelo de evaluación de sugerencias**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**

Evaluación de sugerencias							
No.	Sugerencias	Es factible en tiempo	Es factible en costo	La relación costo beneficio es positiva para la organización	Es aplicable a la organización, sus procesos y su personal	Total de respuestas	
						SI	NO
1	Convocar a reuniones semanales para informar avances por unidad administrativa	X	X	X	X	4	

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

### Actividad 5: Celebración mensual de los cumpleaños en forma colectiva

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todo el personal de la empresa

Tiempo a invertir: De 15 a 20 minutos al mes

Costo Aproximado: Q.200.00 por mes, Q2.400.00 anuales

Esta actividad tiene como finalidad elevar la autoestima de los colaboradores, les hará saber y sentir que son personas especiales e importantes para la empresa, y que son parte del equipo.

Esta actividad pretende reunir a todo el personal 15 ó 20 minutos al mes, para convivir y compartir la alegría de un año más de vida de los colaboradores del mes, con el fin de unificar más al grupo y mejorar el clima organizacional. Para esto se hace necesario que los gerentes responsables nombren a un encargado que prepare dicha celebración todos los meses y se haga cargo de los pormenores que esto conlleve.

Los puntos claves que se pretenden abarcar son:

El autoestima y la motivación

**Evaluación:**

Únicamente se utilizará el método de la observación directa, con esta actividad se podrá visualizar los sentimientos más profundos de los colaboradores, siendo estos pequeños detalles los que harán que los colaboradores logren un mayor compromiso organizacional.

**Actividad 6: Organización de eventos deportivos**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todo el personal de la empresa

Tiempo a invertir: 2 horas cada 2 meses fuera del horario de trabajo

Costo Aproximado: Q.400.00 para camisetas

Esta actividad tiene como finalidad unificar más a los colaboradores, hacerlos sentir parte de un equipo, como un partido de fútbol o de básquet (queda a criterio de los colaboradores), identificarse con su equipo, poniéndose una camiseta del mismo color cada equipo.

Dicha actividad no precisamente tiene que ser en tiempo laboral, puede ser programada un fin de semana al mes o después de un día laboral en un campo

“X”, únicamente se necesita el deseo de participar y formar parte de un equipo, en este caso los gerentes responsables nombrarán a un encargado para que organice los equipos, el lugar y la hora en que se realizaran los partidos.

Los puntos claves que se pretenden abarcar son:

- El trabajo en equipo y el compromiso (identidad).

### **Evaluación**

En este caso se utilizará la observación directa, ya que aquí harán que sus colaboradores trabajen más unidos y se identifique en un equipo. Lo que luego se reflejará en la empresa con actitudes positivas.

### **Actividad 7: Evaluación del alcance de la propuesta**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todos los jefes y gerentes de la empresa.

Tiempo a invertir: Evaluar trimestralmente a partir del 01/03/2016

Costo aproximado: A definir por la empresa

Evaluar al 100% el alcance de la propuesta cada 3 meses.

### **3.9. Fase II: Creación de un ambiente laboral óptimo**

En esta fase se pretende propiciar un ambiente laboral óptimo, en la cual los colaboradores se sientan parte de un equipo de trabajo, participen más activamente en las actividades que la empresa realice y sobre todo incrementen sus conocimientos a través de capacitaciones que les desarrollen sus habilidades y destrezas dentro de la empresa.

Los gerentes responsables de los sub-programas de satisfacción laboral, seguirán siendo los responsables de evaluar esta fase, exceptuando algún caso donde

ellos nombren a otra persona como responsable. La evaluación se llevará a cabo cada 6 meses después de haber iniciado los sub-programas, a través de informes que estarán presentando los gerentes o jefes de las distintas unidades administrativas.

### **3.9.1. Sub-programa de capacitación**

Este sub-programa ha sido diseñado para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores, a través de capacitaciones que ellos mismos externaron en las preguntas abiertas, para que los mismos se sientan motivados y que sientan que realmente sus opiniones están siendo tomadas en cuenta.

Entre las actividades programadas se encuentra:

- Presentación de la propuesta a los gerentes responsables
- Realización de capacitaciones sobre los temas de comunicación efectiva, trabajo en equipo y resolución de conflictos
- Retroalimentación de lo aprendido
- Entrenamiento a los nuevos miembros de la organización para que se familiaricen con las costumbres, estructura, productos, servicios, misión, visión y objetivos de la organización
- Evaluación del alcance de la propuesta

Cuadro 5						
Plan de acción para el sub-programa de capacitación para el personal						
Empresa que se dedica a la distribución de fotocopadoras y duplicadores digitales						
<b>Estrategia:</b> Modificar el comportamiento de los colaboradores con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización						
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Presentación de la propuesta a los gerentes responsables	Informar a los gerentes responsables el 100% de lo propuesto en 1 sesión	Estudiante Usac	30/10/2015	30/10/2015	Equipo Q.50.00 Útiles de oficina Q.15.00 Informe Q.10.00
2	Recibir capacitaciones sobre los temas de comunicación efectiva, trabajo en equipo y resolución de conflictos	Desarrollar al 100% las cualidades, habilidades y capacidades para lograr alcanzar el éxito, en 1 año	INTECAP	09/11/2015 09/12/2015 09/01/2016	09/11/2015 09/12/2015 09/01/2016	Q.2700.00 por 3 capacitaciones
3	Retroalimentación de lo aprendido	Reforzar al 100% a los colaboradores sobre lo aprendido en las capacitaciones, 1 sesión por cada capacitación a los 3 meses de recibidas	Gerentes responsables	09/05/2016	09/05/2016	Material Q. 250.00
4	Entrenamiento a los nuevos miembros de la organización para que se familiaricen con las costumbres, estructura, productos, servicios, misión, visión y objetivos de la organización	Implementar al 100% capacitación para integración y orientación especialmente para personal de nuevo ingreso en 5 sesiones de 1 hora	Jefe inmediato superior o mentor	Una hora por 5 días a partir de la fecha que ingresan	Una hora por 5 días a partir de la fecha que ingresan	Papelaría y útiles de oficina Q.30.00
5	Evaluación del alcance de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada 3 meses	Gerentes responsables	30/02/2016	30/11/2016	A definir por la empresa
<b>Presupuesto de implementación</b>						<b>Q 8,455.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

### **Actividades a realizar para el plan de acción**

Para realizar con eficacia el sub-programa de capacitación, se hace necesario sensibilizar y concientizar a los gerentes responsables de que capacitar a los colaboradores es una inversión y no un gasto, ya que trae como beneficio un personal calificado y productivo, un bienestar personal como un clima organizacional agradable, donde todos se sientan motivados para dar todo lo que tengan en su trabajo.

Por lo que se propone realizar las siguientes actividades:

#### **Actividad 1: Presentación de la propuesta a los gerentes responsables**

Responsables: Estudiante USAC

Dirigido a: Gerentes responsables

Tiempo a invertir: 1 sesión de una hora

Costo aproximado: Q.75.00

En esta actividad el estudiante de la USAC será el encargado de informar a los gerentes responsables el 100% de lo propuesto en el presente plan de acción.

#### **Actividad 2: Realización de capacitaciones sobre los temas de comunicación efectiva, trabajo en equipo y resolución de conflictos**

Responsables: Gerentes responsables a través de una empresa externa

Dirigido a: Todo el personal de la empresa

Tiempo a invertir: De 5 a 8 horas por cada capacitación, dependiendo de la misma

Costo Aproximado: Q. 8,100.00 las 3 capacitaciones eligiendo la opción del INTECAP

Esta actividad ayudará a los colaboradores a utilizar sus principales habilidades y capacidades para alcanzar el éxito empresarial. Aunque muchas veces eso implica cambiar aquello que los colaboradores conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante el trabajo o sus interacciones con los compañeros de trabajo y jefes superiores.

Los temas a capacitar son:

Comunicación efectiva el cual tiene como objetivo que los colaboradores conozcan e incorporen las herramientas de comunicación más modernas en este nuevo milenio, para mejorar sus acuerdos, optimizar las relaciones interpersonales, disminuir el estrés y alcanzar los resultados con mayor efectividad. (Duración 5 horas)

Trabajo en equipo el cual tiene como objetivo que los colaboradores logren desarrollar una buena comunicación a todo nivel, una adecuada participación del personal en las actividades de la empresa, cambiar paradigmas, crear un ambiente de compañerismo, pertenencia e integración. (Duración 5 horas)

Y por último manejo de conflictos para que los colaboradores logren detectar los conflictos, pero sobre todo aprendan a corregirlos a través de estrategias y tácticas de negociación para la resolución de los mismos. (Duración 8 horas)

Para el desarrollo óptimo de estas capacitaciones, los gerentes responsables tomarán la decisión si la misma será impartida en las instalaciones dividiendo al personal en dos grupos o si los colaboradores deberán acudir al lugar donde será impartido, el día y en el horario que más le convenga a la empresa, la capacitación será desarrollada por personal capacitado, que cuenta con herramientas y metodología adecuada para lograr el óptimo beneficio en los participantes.

Los temas de cada capacitación son:



**Formato 7**  
**Capacitación: Comunicación efectiva**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**

<b>OPCIÓN 1</b> <b>(8 sesiones de 1 ½ hora)</b>	<b>OPCIÓN 2</b> <b>(5 Horas)</b>	<b>OPCIÓN 3</b>
Claves para alcanzar una comunicación asertiva	Comunicación	Comunicación como principal medio de integración
Explicación del proceso de comunicación	Canales de comunicación	Barreras de la comunicación
Análisis de los procesos actuales	Barreras de la comunicación	Proceso de comunicación
Herramientas para mejorar la comunicación de equipos de trabajo	Tipos de comunicación	Cómo mejorar la comunicación organizacional
Evaluación interior de barreras en el proceso personal de comunicación	Comunicación organizacional	Cómo alcanzar una comunicación asertiva
Desarrollo de habilidades asertivas de comunicación	El chisme o rumor	
Beneficios directos, personales y de nuestros ambientes de la comunicación asertiva		
Cómo y por qué funciona la comunicación asertiva		

Fuente: Empresas cotizadas. Año 2015

**Formato 8**  
**Capacitación: Manejo de Conflictos**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopadoras**  
**y duplicadores digitales**

<b>OPCIÓN 1</b> <b>(8 sesiones de 1 ½ hora)</b>	<b>OPCIÓN 2</b> <b>(8 horas)</b>	<b>OPCIÓN 3</b>
Definición de conflicto	Identificación de los conflictos	Conceptos de conflicto y negociación
El punto de vista de las relaciones humanas sobre el conflicto	Proceso para focalizar conflictos	Condiciones que anteceden a los conflictos
El proceso del conflicto	Métodos eficaces para corregir conflictos	Efectos de los conflictos
El proceso de negociación	Estrategias y tácticas de negociación para la resolución de conflictos	Manejo de conflictos a través de técnicas administrativas
Estrategias para llegar a acuerdos	Toma de decisiones en la resolución de conflictos	Habilidades para la negociación
Mejorar el ambiente de trabajo a través de relaciones sanas		Proceso de Negociación
Sanar relaciones		Mantener un ambiente con relaciones sanas
Cómo sanar heridas y resolver conflictos entre personas		

Fuente: Empresas cotizadas. Año 2015

**Formato 9**  
**Capacitación: trabajo en equipo**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopadoras**  
**y duplicadores digitales**

<b>OPCIÓN 1</b> <b>(5 Sesiones de 1 ½ hora)</b>	<b>OPCIÓN 2</b> <b>(5 horas)</b>	<b>OPCIÓN 3</b>
Desarrollo de equipos de trabajo en nuestro sistema social actual	Responsabilidad, resultados e integración en equipo	Qué es el trabajo en equipo
Descripción de los problemas actuales para la comunicación de equipos y cómo solucionarlos	Objetivos comunes	Ventajas y desventajas del trabajo en equipo
Herramientas para unir equipos de trabajo	Confianza mutua	Por qué fracasan los equipos
Cómo alcanzar metas en equipo	Capacidad de grupo y capacidad individual	Habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas
Cómo dejar a un lado las diferencias personales y unirse a la visión de la empresa	Actitud positiva y ganadora	Diferencias entre trabajar en equipo y en grupo
	7 actitudes de urgencia	Importancia del trabajo en equipo en la empresa moderna
	Comunicación	Importancia de las comunicación

Fuente: Empresas cotizadas. Año 2015

## **Evaluación**

Luego de haber aprendido estos nuevos conocimientos, todos los empleados presentaran a los gerentes responsables un breve informe de lo que aprendieron en la capacitación, y deberán poner en práctica todos los conocimientos adquiridos y que esto se vea reflejado en el diario convivir tanto dentro de la empresa como con los clientes externos.

Y como cada una de las capacitaciones abordan puntos importantes se espera que los colaboradores mejoren la comunicación, el manejo de conflictos y logren establecer estrategias reales para su equipo de trabajo con las cuales mejoren el clima organizacional.

Pero sobre todo se espera incrementar la motivación y el rendimiento de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

A continuación se presenta el costo de inversión de los sub-programa de capacitación para todos los colaboradores:

**Cuadro 6**  
**Costo del sub-programa de capacitación para el personal**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**

TEMA	OPCIONES		
	1	2	3
	Sergio Larios Coaching	Instituto Técnico de capacitación y productividad (INTECAP)	Cámara de Comercio- Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)
Capacitación de Comunicación efectiva	Q. 9,600.00	Q.2,700.00	Q.10,368.00
Capacitación Manejo de conflictos	Q. 8,400.00	Q.2,700.00	Q.10,368.00
Capacitación Trabajo en equipo	Q. 7,200.00	Q.2,700.00	Q.10,368.00
Total de la Inversión	Q.25,200.00	Q.8,100.00	Q.31,104.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Para posteriores capacitaciones será necesario contar con una boleta de necesidades de capacitación, esto con el fin de continuar este tipo de motivaciones, que lo que hacen es que la empresa siempre cuente con un personal calificado y productivo.

A continuación se detalla la boleta de necesidades de capacitación:

**Formato 10**  
**Boleta de necesidades de capacitación por unidad administrativa**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**

<b>Unidad administrativa: Contraloría</b>		
<b>Jefe inmediato: Contralor General</b>		<b>Fecha:</b> <b>1/12/2015</b>
<b>Requerimiento</b>	<b>Necesidad Identificada</b>	<b>Ponderación según importancia</b>
1	Actualización Fiscal	5
2	Manejo de créditos y cobros	4
3		3
4		2
5		1

Fuente: Elaboración Propia. Año 2015.

La escala de evaluación de la presente boleta es la siguiente: 5 es el nivel más alto de importancia y conforme va disminuyendo la numeración, así va bajando su nivel. Esto no quiere decir que este no sea importante, pero hay que dar prioridad al orden de las capacitaciones según las necesidades de la unidad administrativa.

Se convocará a una reunión por unidad administrativa donde habrá una lluvia de necesidades, primero se irán colocando en una pizarra y luego se entrará a

votación cuales son las más importantes y analizarán aspectos como: La necesidad real de dicha capacitación, para que les servirá y qué beneficios les traerá, entre otras.

Luego de que las mismas estén debidamente ordenadas según su importancia se llenará la boleta de necesidades de capacitación por departamento, para que la misma llegue a manos de los gerentes responsables quienes se reunirán y analizarán cada boleta por unidad de trabajo, para autorizar que capacitaciones deberán realizarse, según su orden de importancia, dependiendo del presupuesto general que ellos asignen para este rubro, así irán autorizando las mismas a través de la boleta de aprobación de capacitaciones:

**Formato 11**  
**Boleta de aprobación de capacitaciones por unidad administrativa**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**

Unidad administrativa: Gerencia de Ventas de Equipo	
Nombre del curso: Estrategia de ventas y plan de ventas	
Horas de duración:	8 horas
Horario aprobado:	De 8:00 a 17:00 horas
Duración en días:	Un día
Fecha de inicio del curso:	15/01/2016
Fecha de finalización del curso:	15/01/2016
Nombre de la empresa que impartirá el curso:	INTECAP
Lugar:	Sede central Z. 5
Nombre de los Colaboradores	
1.Juan Ordoñez	
2.Polo Sánchez	
3.Kimberly Santos	
Observaciones: Urge mejorar las estrategias de venta para ampliar el mercado.	
F) _____ Jefe inmediato	F) _____ Gerente responsable

Fuente: Elaboración propia. Año 2015



Posteriormente es importante que ellos lleven un registro de las capacitaciones aprobadas, esto con la finalidad de controlar las mismas y a los colaboradores que las han recibido:

**Formato 12**  
**Control de capacitaciones aprobadas por unidad administrativa**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**

<b>Unidad administrativa:</b> Gerencia de Venta de Equipo		
<b>Jefe inmediato:</b> Orlando Pérez		
<b>Colaborador (Nombre)</b>	<b>Tipo de capacitación</b>	<b>Fecha en que recibió la capacitación</b>
Juan Ordoñez	Estrategia de ventas y plan de ventas	15/01/2016
Polo Sánchez	Estrategia de ventas y plan de ventas	15/01/2016
Kimberly Santos	Estrategia de ventas y plan de ventas	15/01/2016

Fuente: Elaboración Propia. Año 2015.

**Evaluación:**

Se recomienda el uso de los formatos arriba proporcionados para darle el debido seguimiento a las capacitaciones otorgadas. Además se aplicará la observación

directa y la aplicación de los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo y en las relaciones con los demás.

### **Actividad 3: Retroalimentación de lo aprendido**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: A todo el personal

Tiempo a invertir: Una hora por capacitación otorgada, a los 3 meses de haber recibido la capacitación

Costo Aproximado: Q250.00 para material a utilizar

La capacitación no termina cuando finaliza el curso, debe hacerse la respectiva retroalimentación y seguimiento para determinar si en realidad se aplican los conocimientos, habilidades, destrezas adquiridos para realizar las actividades, de las cuales fueron adiestrados. Cada jefe debe medir el éxito de las necesidades cubiertas en la capacitación a través de un informe semestral, con el objetivo de determinar si los colaboradores han mejorado en los temas capacitados. A continuación se presenta un formato para el informe de seguimiento, el cual le servirá a cada jefe o gerente, para llevar un mejor control de los colaboradores capacitados durante ese período. Dicho informe deberá ser entregado a los gerentes responsables. Adicional deberá ingresar los datos de la observación directa y las entrevistas a cada uno de los colaboradores del área, para verificar la efectividad de las capacitaciones otorgadas.

Formato 13

Evaluación de capacitación y seguimiento

Empresa que se dedica a la distribución de fotocopadoras y duplicadores digitales

Nombre del colaborador:

Unidad administrativa:

Fecha:

Evaluación a nivel organizacional	SI	NO	Evaluación a nivel de recursos humanos	SI	NO	Evaluación a nivel de puestos	SI	NO	Evaluación a nivel de capacitación	SI	NO
a) Aumento de la eficiencia organizacional			a) Reducción de la rotación y del ausentismo del personal			a) Acoplamiento de las personas a los requisitos exigidos por los puestos			a) Realización de los objetivos de la capacitación		
b) Mejoría de la imagen de la empresa			b) Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados			b) Mejoría del espíritu de grupo y la cooperación			b) Rendimiento sobre las inversiones realizadas en la capacitación		
c) Mejoría del clima organizacional			c) Incremento de los conocimientos de las personas			c) Aumento de productividad					
d) Mejor relación entre empresa y los trabajadores			d) Cambios de actitudes y comportamientos de las personas			d) Mejoría de la calidad					
e) Mejor atención al cliente			e) Aumento de la competencia de las personas			e) Reducción del índice de accidentes en el trabajo					
f) Facilidad de cambios e innovación			f) Mejoría de la calidad de vida en el trabajo			f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y					
g) Aumento de eficiencia											
h) Implicación de los gerentes en las prácticas de capacitación											
Observaciones:											
Resultado de la entrevista:											
Firma del encargado de la unidad administrativa											

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

**Actividad 4: Entrenamiento a los nuevos miembros de la organización para que se familiaricen con las costumbres, estructura, productos, servicios, misión, visión y objetivos de la organización**

Responsables: Jefe o gerente inmediato superior o mentor nombrado

Dirigido a: Personal de primer ingreso

Tiempo a invertir: Una hora por 5 días a partir de la fecha que ingresan

Costo Aproximado: Q. 30.00 para papelería y útiles de oficina

Esta actividad orientará a las personas, darles a conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros, esto con el objetivo de que no pierdan tiempo o se sientan ineficientes en el trabajo que desempeñan.

Para esta actividad se hace necesario que su jefe inmediato sea el encargado de lograr que el nuevo participante asimile, de forma intensiva y rápida la cultura organizacional, la información sobre el cargo que va a desempeñar y lo que se espera de su trabajo.

La duración de la orientación puede ser de uno a cinco días, dependiendo de la rapidez con que quieran que se asimilen los conocimientos, pero a mediano plazo hay que darle seguimiento al nuevo colaborador, para visualizar como ha sido su desempeño hasta al momento.

En caso que el colaborador fuera ocupar un puesto directivo, el programa puede durar más tiempo, con un tutor específico (gerente).

Se espera con esto reducir la ansiedad de los colaboradores por temor de fallar en el trabajo, la rotación de personal, y ahorrar tiempo.

**Evaluación:**

Observación directa en el desempeño de sus labores y en la relación con sus compañeros y jefes.

**Actividad 5: Evaluación del alcance de la propuesta**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todos los jefes y gerentes de la empresa.

Tiempo a invertir: Evaluar trimestralmente a partir del 01/03/2016

Costo aproximado: A definir por la empresa

Evaluar al 100% el alcance de la propuesta cada 3 meses.

**3.9.2. Sub-programa de trabajo en equipo**

Este sub-programa ha sido diseñado para motivar a los colaboradores a mejorar la comunicación y a ayudar a los colaboradores a perseguir un objetivo en común y principalmente unirlos como un equipo de trabajo.

Se trabajará con el personal de la empresa, con dinámicas de grupo que sirvan como herramientas para alcanzar metas en equipo, dejando las diferencias personales por un lado, para poder solucionar problemas juntos como un equipo, ya que lo que se persigue es unirse a la visión de la empresa.

A continuación se describen las actividades a realizar:

- Presentación de la propuesta a los gerentes responsables
- Realización de la dinámica saludos: La misma sirve para romper el hielo y dividir en grupos
- Realización de la dinámica de listones (trabajo en equipo)
- Realización de la dinámica de la torre más alta (trabajo en equipo)

- Realización de la dinámica de trabajo en equipo y resolución de conflictos
- Realización de la dinámica de apreciación (reconoce el valor de los demás)
- Resolución de casos
- Evaluación del alcance de la propuesta

Cuadro 7									
Plan de acción para el sub-programa de trabajo en equipo para el personal									
Empresa que se dedica a la distribución de fotocopadoras y duplicadores digitales									
Estrategia: Crear equipos de alto desempeño									
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo									
No.	Actividad	Meta	Responsables	Tiempo		Costo	Presupuesto		
				Inicio	Final				
1	Presentación de la propuesta a los gerentes responsables	Informar a los gerentes responsables el 100% de lo propuesto en 1 sesión	Estudiante Usac	30/10/2015	30/10/2015	Equipo Q.50.00 Útiles de oficina Q.15.00 Informe Q.10.00	Q 75.00		
2	Realización de algunas dinámicas como: saludos "rompe el hielo y divide en grupos" y dinámica de listones (trabajo en equipo)	Lograr al 100% una mayor participación de los colaboradores en las actividades en equipo, en 1 sesión cada 3 meses	Gerentes responsables	30/12/2015	30/11/2016	Q.120.00 compra de material para todos	Q 120.00		
3	Realización de algunas dinámicas como: la torre más alta y trabajo en equipo y resolución de conflictos	Lograr al 100% una mejor comunicación a todo nivel, 1 sesión cada 3 meses	Gerentes responsables	30/12/2015	30/11/2016	Q.120.00 compra de material para todos	Q 120.00		
4	Realización de la dinámica de apreos (reconoce el valor de los demás) y almuerzo grupal	Mejorar al 100% las relaciones interpersonales, en 1 sesión cada 3 meses	Gerentes responsables	30/12/2015	30/11/2016	Material Q. 120.00 Almuerzo Q.7.528.00	Q 7,648.00		
5	Resolución de casos	Promover al 100% la formación de equipos de trabajo, en 1 sesión cada 3 meses	Gerentes responsables	04/01/2016	30/11/2016	Q. 500.00 papelería y útiles de oficina	Q 500.00		
6	Evaluación del alcance de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada 3 meses	Gerentes responsables	30/03/2016	30/11/2016	A definir por la empresa			
<b>Presupuesto de implementación</b>							<b>Q 8,463.00</b>		

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

### **Actividad 1: Presentación de la propuesta a los gerentes responsables**

Responsables: Estudiante USAC

Dirigido a: Gerentes responsables

Tiempo a invertir: 1 sesión de una hora

Costo aproximado: Q.75.00

En esta actividad el estudiante de la USAC será el encargado de informar a los gerentes responsables el 100% de lo propuesto en el presente plan de acción.

### **Actividad 2: Realización de algunas dinámicas: saludos “rompe el hielo y divide en grupos” y dinámica de listones (trabajo en equipo)**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todo el personal de la empresa

Tiempo a invertir: De 30 a 40 minutos por dinámica

Costo Aproximado: Q. 30.00 para compra de material (4 actividades al año)= Q.120.00 anual

**La dinámica saludos “rompe el hielo y divide en grupos”** sirve para que los colaboradores se conozcan y se interrelacionen unos con otros e incentiva a la formación de grupos de trabajo para que los mismos empiecen a interactuar.

Se sugiere que para esta dinámica los colaboradores tengan un espacio amplio donde moverse, podría ser al aire libre como por ejemplo en algún parque o campo abierto. El Parque Erick Barrondo es gratuito, únicamente deben presentar la solicitud con 15 días de anticipación.

Dicha dinámica consiste en que el moderador indique en que número de personas quiere los grupos: Ejemplo formar grupos de 2, cada grupo deberá inventarse un



saludo y se les deberá quedar con que personas estuvieron, luego seguirán moviéndose y cuando el moderador diga por ejemplo formen grupos de 4 personas se unirán los que se encuentren más cerca e inventarán un nuevo saludo. Pero si el moderador vuelve a repetir grupo de 2 personas volverán a unirse con las personas que estuvieron antes y repetirán el saludo que ya habían inventado, y así sucesivamente.

En la “**dinámica de listones (trabajo en equipo)**” se podrá observar ya más detalladamente como se coordinan como equipo, la confianza, así como aprender a valorar las cosas juntos y a apoyarse mutuamente para que fluyan de una manera rápida.

Al igual que la actividad anterior, esta necesita un espacio grande, mejor si este fuera abierto y que la misma vaya creando un ambiente agradable, donde los colaboradores puedan motivarse y liberarse un poco de la rutina.

Esta dinámica consiste en que el moderador debe formar grupos ya sea de 8 ó 10 personas lo que mejor le convenga, y deberá tener la cantidad de listones necesarios 1 por equipo que forme, los listones deberán ser de diferentes colores para diferenciarlos, los mismos deberán tener un tamaño de 91 centímetros de largo (los listones se doblarán en dos, debidamente amarrados formando una circunferencia o una hula, hula, que sea capaz de caber en el cuerpo de los participantes).

El segundo paso es que el moderador explicará a los participantes la dinámica del juego la cual es la siguiente:

Los participantes harán una rueda y se tomarán de las manos o de las muñecas (esto con el fin de tener libres las manos, para un mejor usos de las mismas) y no deberán soltarse por nada (si se sueltan deberán comenzar la dinámica de nuevo.)

El moderador contará con un cronómetro para evaluar los minutos que se tarde el listón en pasar por el cuerpo de cada uno de los participantes de la rueda y que el listón llegue donde comenzó, (todo esto sin soltarse las manos, pueden pasar el listón ya sea de arriba para abajo del cuerpo o viceversa como mejor se les facilite).

El equipo que haga menos tiempo gana. Y pueden hacer la revancha con los demás equipos (dependiendo del tiempo con que se cuente).

Luego se agregará más dificultad a la dinámica conformando un solo equipo con 2 listones de diferente color cada uno, se colocará un listón a la mitad de la circunferencia y este empezará hacia el lado derecho y el otro que se encuentra ubicado en la otra mitad comenzará para el lado izquierdo, deberán fijarse muy bien con quien comienza, cuando el moderador empiece a tomar el tiempo, los listones en un momento se cruzaran, hasta quedar donde comenzaron.

Luego se ve el tiempo que se tardaron en pasar ambos listones por el cuerpo de cada participante y se les reta a hacerlo en menos tiempo.

El moderador siempre deberá estar atento de que no se suelten de las manos y deberá tomar el tiempo en que lo hicieron, siempre deberá motivarlos a seguir adelante ya que si se equivocan tendrán que comenzar de nuevo (si la dinámica no está funcionando como se desea deberá otorgarles un tiempo para que planeen de qué forma lo pueden hacer mejor). Por lo que para esta actividad se aconseja tener un moderador por cada equipo conformado, para tenerlos a todos bien vigilados.

Con esta actividad se espera que todos participen y logren analizar que trabajar en equipo es mejor que trabajar solos, ya que logran hacer más cosas en un menor tiempo.

Por último todos los participantes que quieran podrán opinar en el análisis de la actividad, para dar sugerencias o consejos de cómo podría haber fluido mejor.

Para las posteriores actividades que se realizarán cada 3 meses deberán buscar dinámicas diferentes.

### **Evaluación**

Únicamente se utilizará la observación directa, ya que este tipo de dinámicas servirán para mejorar el trabajo en equipo.

### **Actividad 3: Realización de algunas dinámicas como: la torre más alta y trabajo en equipo, y resolución de conflictos**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todo el personal de la empresa

Tiempo a invertir: De 30 a 40 minutos por dinámica

Costo Aproximado: Q. 30.00 para compra de material (4 actividades al año)= Q.120.00 anual

**“Dinámica la torre más alta (trabajo en equipo)**, en esta dinámica se estará trabajando aspectos como la comunicación, organización, participación, liderazgo, y sobre todo el trabajo en equipo. El objetivo de la misma es construir la torre más alta con los siguientes materiales: 20 fideos (spaguetti), un metro de cinta adhesiva y un marshmellow en un tiempo de 18 minutos, al cabo de los cuales deberá soltarla y la misma debe sostenerse sola.

Para esta actividad no es necesario salir al campo, pero si ya se encuentran al aire libre, pueden hacerlo, esta puede trabajarse por grupos de 6 personas, el único material que se necesita es el anteriormente descrito y 6 mesas de trabajo o un lugar plano y por su puesto muchas ganas de divertirse y de entender el objetivo de la presente actividad.

El facilitador al cumplir los 18 minutos, pasará supervisando cual será la torre más alta, la cual merecerá las felicitaciones del caso.

Lo que esta actividad dejará en la mente de las personas es que al realizar el trabajo en equipo, la misma cuenta con una lluvia de ideas y con el apoyo de sus demás compañeros, logrando obtener el objetivo en un menor tiempo, con una comunicación fluida.

Al finalizar la actividad es bueno decirles a cada grupo lo que se observó cuando se encontraban trabajando en equipo para que mejoren en próximas oportunidades.

**“Dinámica de trabajo en equipo y resolución de conflictos”** en la presente dinámica se pondrán en práctica aspectos como la comunicación, la resolución de conflictos, la coordinación, el liderazgo, la planificación, el trabajo en equipo.

Para la misma únicamente se necesitará por grupo: una cartulina, una pelota pequeña y una palangana. Las reglas son las siguientes: el facilitador que podrá ser alguno de los gerentes responsables les informará a los participantes el tipo de material que se les estará otorgando ellos deberán transportar la pelota, la misma siempre debe estar en movimiento (si la pelota deja de moverse se regresan al lugar de inicio o si se les cae, la pelota no debe estar en el suelo), el objetivo es que logren ingresar la pelota a la palangana, la cual se encontrará al otro extremo de la habitación donde estén realizando la actividad, todos juntos como equipo deberán llevar la pelota en movimiento hasta su destino, sin tocarla con las manos.

Esta actividad puede realizarse también ya sea al aire libre o en un salón, en la misma se desea la participación de todos. Al iniciar la actividad tendrán 2 minutos para planificar lo que vayan a realizar y luego se pondrán en acción. En dado caso la primera estrategia que pusieron en práctica no les funcionó. Les darán otros 2 minutos para volver a ponerse de acuerdo y se les hará ver en que están fallando, únicamente tendrán 3 oportunidades para lograr ingresar la pelota en la palangana.

Para esta actividad sería conveniente grupos de 8 personas o 10 personas, con la misma se alcanzará un mismo objetivo, integrar al grupo como un solo equipo, donde se aprovechen los desacuerdos, para buscar un mejor desempeño.

Al finalizar la misma se les hará ver sus errores y se analizará cuál era la mejor manera de realizarla.

Para las posteriores actividades que se realizarán cada 3 meses deberán buscar dinámicas diferentes.

#### **Actividad 4: Realización de la dinámica de apreciación (reconoce el valor de los demás) y almuerzo grupal**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todo el personal de la empresa

Tiempo a invertir: De 30 a 40 minutos por dinámica

Costo Aproximado: Q. 30.00 para compra de material (4 actividades al año)= Q.120.00 anual, almuerzo para todo el personal valorado en Q. 1,882.00 por 4 actividades en el año= Q. 7,528.00

**“Dinámica de apreciación”** esta dinámica está enfocada a valorar a las personas por lo que son, por sus capacidades, habilidades, y destrezas, es muy importante motivar a la personas y siempre reconocer lo que valen y de que son capaces.

Para dicha actividad los gerentes responsables deberán contar con post it de varios colores (la cantidad de papelitos por persona dependerá de la cantidad de participantes), donde cada participante pueda escribir algo positivo que valora de su pareja (Ejemplo: Reconocer, agradecer, apreciar o valorar de la otra persona) y deberá pegárselo en alguna parte del cuerpo (siempre respetando los lugares que podrían ser incómodos para la otra persona), todos los participantes deberán estar formados en dos filas, cada uno con una pareja, para poder intercambiar los

aprecios. Cuando la pareja ya termino de dar su valor intercambia con la siguiente persona, hasta que hayan terminado con cada uno de sus compañeros.

Esta actividad ayudará a reforzar la autoestima de todos los participantes, ya que sabrán que todos y cada uno de ellos son especiales y valen mucho para la empresa donde prestan sus servicios.

En esta actividad se sugiere tener música suave de fondo, para mejorar el ambiente y que las palabras que escriban salgan del corazón.

Para las posteriores actividades que se realizarán cada 3 meses deberán buscar dinámicas diferentes.

## **Evaluación**

Se utilizará la observación directa, ya que en la misma se podrá visualizar como han mejorado las relaciones interpersonales entre todo el personal y la comunicación. Pero sobre todo se ha logrado alivianar las asperezas, anteponer los intereses personales, y valorar y aceptar a las demás personas por lo que son.

Al finalizar todas las actividades, reunirán a los colaboradores y podrán compartir un almuerzo.

## **Actividad 5: Resolución de casos concretos de la unidad administrativa a la que pertenece cada equipo**

**“Resolución de casos concretos de cada unidad administrativa a la que pertenece cada equipo”** con esta actividad se incentivará y promoverá a la formación de equipos de trabajo, pero se espera visualizar, quien sobresale como líder del grupo y como planifican, organizan y le dan soluciones a los problemas.

La dinámica a seguir es: primero se les presenta el caso, se les otorga 15 minutos antes de iniciar labores para que determinen el plan a seguir durante el día, en este tiempo pueden compartir sugerencias y solucionar problemas.

Al finalizar la jornada, deben realizar un resumen de los avances obtenidos, situaciones resueltas y la forma en que se resolvieron.

Los jefes o gerentes encargados de la unidad administrativa podrán brindar el apoyo necesario si fuera el caso, de lo contrario únicamente observarán a todos los participantes.

### **Evaluación y seguimiento**

Para verificar el funcionamiento y cumplimiento de los equipos de trabajo formados debe darse seguimiento, para lo cual se incluye el siguiente formato, que permitirá evaluar el éxito de los equipos, este cuadro presenta una serie de criterios que deben calificarse por cada miembro de equipo con respecto a su desempeño. Debe anotarse el nombre del colaborador, en la columna (a) se especifican varios criterios de los cuales debe marcárseles con una “x” en las columnas (b), (c) (d) y (e) según el desempeño. El jefe o gerente de área debe observar el trabajo que realiza el equipo y medir la madurez del equipo. Debe entregar un informe semestralmente a los gerentes responsables determinando la eficacia de los equipos y los aspectos que deben mejorarse.

**Formato 14**  
**Evaluación del cumplimiento de los equipos**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**

<b>(a) Nombre del Colaborador:</b>				
<b>CRITERIOS</b>	<b>Siempre (b)</b>	<b>Muchas Veces (c)</b>	<b>Pocas veces (d)</b>	<b>Nunca (e)</b>
Aceptación de los puntos de vista de los demás				
Participación compartida en funciones de liderazgo				
Objetivos claros y aceptados por los miembros				
Comunicación clara				
Utilización óptima de los recursos				
Procedimientos y organización flexibles				
Procesos adecuados para la toma de decisiones				
Mecanismos adecuados de realimentación				
<b>Total</b>				

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

**Actividad 6: Evaluación del alcance de la propuesta**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todos los jefes y gerentes de la empresa.



Tiempo a invertir: Evaluar trimestralmente a partir del 01/03/2016

Costo aproximado: A definir por la empresa

Evaluar al 100% el alcance de la propuesta cada 3 meses.

### **3.9.3. Sub programa de participación**

Este sub-programa ha sido diseñado para motivar a los colaboradores a mejorar la participación de los mismos en todas las actividades que realice la empresa.

Se trabajará con todo el personal de la empresa, utilizando bases como el poder, la motivación, el desarrollo y el liderazgo, con el objetivo de proporcionarle a los colaboradores la confianza y autoridad para que puedan tomar decisiones referentes a sus funciones y su puesto de trabajo, dándoles al mismo tiempo la seguridad de sentirse parte importante de la entidad objeto de estudio.

A continuación se describen las actividades a realizar:

- Presentación de la propuesta a los gerentes responsables
- Invitar a almorzar a los colaboradores anualmente por asistencia perfecta
- Recibir curso sobre el tema de “Participación del empleado” (empoderamiento)
- Programación de intercambio de colaboradores de otras áreas a aportar “lluvia de ideas”, en las reuniones de las diferentes unidades administrativas
- Evaluación del alcance de la propuesta

Cuadro 8									
Plan de acción para el sub-programa de participación para el personal									
Empresa que se dedica a la distribución de fotocopadoras y duplicadores digitales									
<b>Estrategia:</b> Promover la participación de los colaboradores otorgándoles autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones y en la resolución de problemas									
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo									
				Tiempo					
No.	Actividad	Meta	Responsables	Inicio	Final	Costo	Presupuesto		
1	Presentación de la propuesta a los gerentes responsables	Informar a los gerentes responsables el 100% de lo propuesto en 1 sesión	Estudiante Usac	30/10/2015	30/10/2015	Equipo Útiles de oficina Informe	Q.50.00 Q.15.00 Q.10.00	Q	75.00
2	Invitar a almorzar a los colaboradores anualmente por asistencia perfecta	Motivar e incentivar al 100% a los colaboradores, 2 horas al año	Gerentes responsables	04/12/2015	04/12/2015	Q.333.33 para los 3 colaboradores más puntuales		Q	1,000.00
3	Recibir curso sobre el tema de "Participación del empleado" (empoderamiento)	Adiestrar al 100% a los jefes y gerentes de la empresa, en 5 horas de trabajo	Empresa externa	11/02/2016	11/02/2016	Q100.00 por 10 participantes		Q1,000.00	
4	Programación de intercambio de colaboradores de otras áreas a aportar "Lluvia de ideas", en las reuniones de las diferentes unidades administrativas	Realizar reuniones semanales que permitan incrementar la participación de los colaboradores	Jefes o gerentes de la unidad administrativa	06/11/2015	30/11/2016	A definir por la empresa			
5	Evaluación del alcance de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada 3 meses	Gerentes responsables	30/03/2016	30/11/2016	A definir por la empresa			
<b>Presupuesto de implementación</b>									<b>Q 2,075.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

### **Actividad 1: Presentación de la propuesta a los gerentes responsables**

Responsables: Estudiante USAC

Dirigido a: Gerentes responsables

Tiempo a invertir: 1 sesión de una hora

Costo aproximado: Q.75.00

En esta actividad el estudiante de la USAC será el encargado de informar a los gerentes responsables el 100% de lo propuesto en el presente plan de acción.

### **Actividad 2: Invitar a almorzar a los colaboradores anualmente por asistencia perfecta**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todo el personal de la empresa

Horas a invertir: 2 horas al año

Costo Aproximado: Q.1,000.00 contemplando el almuerzo de los 3 empleados más puntuales

Esta actividad tiene como finalidad incentivar a los colaboradores a cumplir con el horario de entrada y que no se pierdan minutos valiosos de trabajo.

Para el desarrollo óptimo de esta actividad se necesita que los gerentes responsables se reúnan una vez al mes por lo menos unos 30 minutos y chequen el listado del horario de ingreso de todos los colaboradores, para que al finalizar el año, logren visualizar quien o quienes fueron los 3 colaboradores más cumplidos durante todo el año y poder invitarlos a almorzar como incentivo a su esfuerzo.

Los puntos que esta actividad abarca son:

La participación

La creatividad

La innovación

La puntualidad

### **Evaluación**

Observación directa y registro del ingreso del personal.

### **Actividad 3: Recibir curso sobre el tema de “participación del empleado” (empoderamiento)**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todo el personal de la empresa

Tiempo a invertir: 5 horas duración de la capacitación

Costo Aproximado: Q. 1,000.00 = Q.100.00 por cada jefe o gerente

Para implementar esta actividad se requiere la contratación de una empresa externa (INTECAP), la cual se encargará de transmitir todos los conocimientos, herramientas y técnicas a utilizar en este tema.

El contenido del curso es el siguiente:

1. La tendencia mundial hacia el empoderamiento
2. Elementos del empoderamiento
  - Querer (voluntad), saber (conocimiento), poder (autoridad)
  - Definición de empoderamiento
  - Poder en las organizaciones (causas, razones y efectos)

- ¿Quién ve los problemas...quién los resuelve?

- Diagnósticos del nivel de empoderamiento

### 3. El proceso del empoderamiento

- Empoderamiento es una cultura de trabajo, no un método

- Planear, dirigir, delegar

- Habilidades del empoderamiento. (negociar, comunicar, manejar, juntar de trabajo)

- A partir de la identificación de brechas

- Análisis de problemas y toma de decisiones, obtención y envío de información, (clima de confianza)

- La voluntad en el empoderamiento (retroalimentación, compromiso y responsabilidad, evaluación de desempeño)

- Obstáculos más frecuentes al empoderamiento

- Trabajo grupal

### 4. Compromiso de acción

Los puntos que esta actividad abarcan son:

La participación

La motivación

Liderazgo

Facultamiento de decisiones

### **Evaluación**

En esta actividad se utilizará la observación directa y la aplicación de todos los conocimientos adquiridos a la hora de tomar decisiones y en el cumplimiento de sus responsabilidades. Así como también en la formación de equipos.

**Actividad 4: Programación de intercambio de colaboradores de otras áreas a aportar “Lluvia de ideas”, en las reuniones de las diferentes unidades administrativas**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todo el personal de la empresa

Tiempo a invertir: Lo que dure la reunión

Costo Aproximado: A definir por la empresa

Esta actividad tiene como finalidad potenciar la creatividad y la innovación ya que a veces si se invita a participar a un colaborador que es de otra área, tiende a explotar más la creatividad que alguien que ya trabaja en esa área, lo que podría ayudar a que los colaboradores participen aportando ideas, que mejoren los resultados esperados.

Para esta actividad lo que se necesita es contar con una pizarra donde cada colaborador que desee hacer una aportación la puede hacer y luego estas puedan ser sometidas a votación, eligiendo las mejores ideas, las cuales serán analizadas para su implementación.

Para este tipo de actividad se deben tomar en cuenta las ideas de cualquier perfil de colaborador, no importando su nivel de experiencia, educación, edad o nivel socioeconómico; ya que las mejores ideas a veces vienen de personas que se encuentran fuera del típico campo del conocimiento.

Estas nuevas experiencias en los colaboradores van a despertar más su creatividad y participación de los mismos dentro de la empresa, se les dará más confianza de aportar buenas ideas, que puedan mejorar los resultados de productividad y rendimiento empresarial.

Más adelante cuando se considere, se puede ceder la dirección de la reunión, es decir que un colaborador dirija la reunión, en lugar de solo escuchar, esta es una forma de estimular a los colaboradores a participar activamente.

Los puntos a abarcar en esta actividad son:

La participación

La creatividad

La innovación

Toma de decisiones

Liderazgo

### **Evaluación**

Se utilizará la observación directa, debido a que habrá aportaciones de personal de otros departamentos, se tendrá que ver la fluidez de la creatividad de estos nuevos miembros que se unirán a las reuniones. Ir variando el perfil de los participantes.

### **Actividad 5: Evaluación del alcance de la propuesta**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todos los jefes y gerentes de la empresa.

Tiempo a invertir: Evaluar trimestralmente a partir del 01/03/2016

Costo aproximado: A definir por la empresa

Evaluar al 100% el alcance de la propuesta cada 3 meses.

#### **3.9.4. Sub programa de estrés en el trabajo**

Este sub-programa ha sido diseñado para disminuir el grado de estrés que manejan los colaboradores de la empresa objeto de estudio, pero lo más importante que este no afecte el trabajo, ni la salud del colaborador.

A continuación se describen las actividades a realizar:

- Presentación de la propuesta a los gerentes responsables
- Formación de grupos de colaboradores cada 3 meses, para ponerlos a practicar ejercicios de comunicación abierta, negociaciones y respeto mutuo.
- Organización de actividades de relajación y meditación cada mes, dirigida hacia el personal.
- Creación de un comité de salud compuesto por colaboradores entusiastas y directivos quienes podrán dirigir y promover el programa de bienestar
- Evaluación del alcance de la propuesta



Cuadro 9									
Plan de acción para el sub-programa de estrés en el trabajo para el personal									
Empresa que se dedica a la distribución de fotocopadoras y duplicadores digitales									
Estrategia: Disminuir el grado de estrés que manejan los colaboradores de esta empresa.									
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo									
No	Actividad	Meta	Responsables	Tiempo		Costo	Presupuesto		
				Inicio	Final				
1	Presentación de la propuesta a los gerentes responsables	Informar a los gerentes responsables el 100% de lo propuesto en 1 sesión	Estudiante Usac	30/10/2015	30/10/2015	Equipo Q.50.00 Útiles de oficina Q.15.00 Informe Q.10.00	Q	75.00	
2	Formación de grupos de colaboradores cada 3 meses, para ponerlos a practicar ejercicios de comunicación abierta, negociaciones y respeto mutuo	Disminuir al 100% los conflictos personales, en 1 sesión de 1 hora cada 3 meses	Gerentes responsables	25/03/2016	25/03/2016	Material Q. 200.00 Refacción Q. 1,300.00	Q	1,500.00	
3	Organización de actividades de relajación y meditación, cada mes, dirigida hacia el personal	Implementar métodos de relajación y meditación en un 100% para los colaboradores, en 1 sesión de 30 min. mensual	Gerentes responsables	27/11/2015	30/11/2016	Comprar por única vez alfombras o colchonetas adecuadas para ejercicios de relajación Q.1000.00	Q	1,000.00	
4	Creación de un comité de salud compuesto por colaboradores entusiastas y directivos, quienes podrán dirigir y promover el programa de bienestar	Facilitar en un 100% los medios para bajar el nivel de estrés, en 1 sesión de 30 min. quincenales	Gerentes responsables con apoyo del comité de salud	07/01/2015	30/11/2016	A definir por la empresa			
5	Evaluación del alcance de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada 3 meses	Gerentes responsables	30/03/2016	30/11/2016	A definir por la empresa			
<b>Presupuesto de implementación</b>								<b>Q</b>	<b>2,575.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

### **Actividad 1: Presentación de la propuesta a los gerentes responsables**

Responsables: Estudiante USAC

Dirigido a: Gerentes responsables

Tiempo a invertir: 1 sesión de una hora

Costo aproximado: Q.75.00

En esta actividad el estudiante de la USAC será el encargado de informar a los gerentes responsables el 100% de lo propuesto en el presente plan de acción.

### **Actividad 2: Formación de grupos de colaboradores cada 3 meses, para practicar ejercicios de comunicación abierta, negociaciones y respeto mutuo.**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todo el personal de la empresa

Tiempo a invertir: 1 hora cada 3 meses

Costo Aproximado: Q.1,500.00= para comprar el material (Q.200.00) y para refacciones (Q.1,300.00).

Esta actividad tiene como finalidad resolver los conflictos personales que pudieran estar afectando algunas unidades administrativas y a la empresa en general.

Principalmente enseñarles a comunicarse, esta es la clave del éxito para cualquier organización, está estrechamente relacionada con el estrés porque si los colaboradores no logran externar sus opiniones o quejas esto genera frustraciones en el trabajo.

Cada persona interpreta la situación en función de su capacidad para enfrentar eficazmente el reto que se le presenta.

Para el desarrollo óptimo de esta actividad se necesita que los gerentes responsables se reúnan una hora cada 3 meses durante un año con el objetivo de crear un cambio positivo en la organización, se requiere que los colaboradores del equipo estén en constante comunicación y se escuchen unos a otros, para que la información fluya y se puedan buscar soluciones viables a los problemas.

Los puntos que esta actividad abarca son:

Comunicación

Trabajo en equipo

Resolución de conflictos

### **Evaluación**

Observación directa para evaluar las actitudes del equipo, ante situaciones de tensión, fricciones y dificultades al relacionarse.

### **Actividad 3: Organizar actividades de relajación y meditación cada mes, dirigida hacia el personal**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todo el personal de la empresa

Tiempo a invertir: 30 minutos una vez al mes

Costo Aproximado: Q.1,000.00 para comprar por única vez, alfombras o colchonetas adecuadas para este tipo de ejercicios

Esta actividad tiene como finalidad eliminar el estrés temporalmente y reducir los síntomas (presión sanguínea elevada, nerviosismo y tensión, preocupación crónica, problemas digestivos, inestabilidad emocional, incapacidad para relajarse, sentimientos de incapacidad, insomnio, falta de cooperación, consumo excesivo de tabaco o alcohol, entre otras). Se debe desarrollar en un ambiente tranquilo, una posición cómoda, un estímulo mental repetitivo y una actitud pasiva, lo cual implica una reflexión tranquila, concentrada y relajada que tiene por objeto el restablecimiento físico y emocional.

Para el desarrollo óptimo de esta actividad podrían utilizar el área del comedor o la sala de sesiones, acompañados de música relajante, especial para este tipo de meditaciones, además se necesita que los gerentes responsables se reúnan una hora una vez al mes durante un año con el objetivo de enseñarles a los colaboradores métodos de relajación como el: método silva o yoga (en internet se encuentran de forma gratuita o existen otras formas diferentes de aprender y que pueden ser utilizadas). Se espera que los colaboradores aprendan los métodos y técnicas de relajación y puedan implementarlas de 10 a 20 minutos diarios en sus casas, para que esto dé el resultado esperado y se puedan reflejar los frutos en el trabajo y en su vida cotidiana.

Los puntos que esta actividad abarca son:

Disminución del estrés

Meditación y relajación

### **Evaluación**

Observación directa para evaluar los resultados obtenidos por la aplicación de estos métodos y técnicas.

**Actividad 4: Creación de un comité de salud compuesto por colaboradores entusiastas y directivos quienes podrán dirigir y promover el programa de bienestar**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todo el personal de la empresa

Tiempo a invertir: 30 minutos quincenales a la hora en que los colaboradores almuerzan o refaccionan, para conocer sus inquietudes sobre la salud

Costo Aproximado: A definir por la empresa

Esta actividad tiene como finalidad lograr que los colaboradores comprendan la importancia del ejercicio y de la buena alimentación como hábitos de salud.

Primero se requiere detectar a los colaboradores que ya están haciendo algo por su salud, como deportistas, vegetarianos, amantes del baile, o simplemente los que tienen madera de líderes y simpatizan muy fácilmente con los demás, esto con el objetivo de formar un comité de salud que se encargue de hacer un programa de bienestar para los colaboradores y sean ellos los que contagien su actitud hacia los demás.

Una vez conociendo las inquietudes de los colaboradores, se pueden tomar decisiones más claras sobre lo que se debe hacer, establecer metas a corto y largo plazo, fijar fechas, considerar el apoyo para este programa (tiempo, dinero, personas entre otros) y organizar actividades ya con objetivos más claros.

Realizar una campaña de promoción para que este proyecto funcione, elegir un nombre que llame la atención y que invite a participar, se puede utilizar videos o presentaciones que ya existen y que se pueden encontrar en internet, carteles o boletines informativos para sensibilizar y concientizar sobre la salud y la adopción de hábitos saludables.

Surge la necesidad de realizar esta actividad debido a que el ejercicio físico y la buena alimentación contribuyen a:

- Combatir la ansiedad, la depresión y el estrés mental
- Aumenta la resistencia a la fatiga, e incrementa la capacidad para el trabajo físico y mental.
- Ofrece mayor energía para las actividades diarias
- Provee una manera sencilla para compartir actividades con compañeros, amigos, familiares contribuyendo a mejorar las relaciones personales
- Disminuye el grado de agresividad, ira, ansiedad, angustia y depresión entre otros.

Para el desarrollo óptimo de esta actividad se necesita que los gerentes responsables reúnan la información necesaria para que en conjunto con el comité de salud se logre planificar un buen programa de bienestar para los colaboradores de esta empresa.

### **Evaluación**

Observación directa, entrevistas, lluvia de ideas y buzón de sugerencias.

### **Actividad 5: Evaluación del alcance de la propuesta**

Responsables: Gerentes responsables

Dirigido a: Todos los jefes y gerentes de la empresa.

Tiempo a invertir: Evaluar trimestralmente a partir del 01/03/2016

Costo aproximado: A definir por la empresa

Evaluar al 100% el alcance de la propuesta cada 3 meses.

### **3.10. Fase III. Evaluación de cada sub programa propuesto**

En esta fase se hace necesario evaluar el clima organizacional de la empresa, cada seis meses a partir de la implementación de los sub programas propuestos, se podrá medir la satisfacción laboral de los colaboradores a través de una encuesta, donde se evalúen los factores higiénicos y motivacionales, además se logrará visualizar las áreas de la organización que necesiten mayor atención o donde aún presentan inconformidades en algunos aspectos de la empresa.

Los gerentes responsables serán los encargados de pasar dicha encuesta con el objetivo de detectar si algo no está cumpliendo con los propósitos esperados:

Formato 15		
Evaluación de los sub programas propuestos		
Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras y duplicadores digitales		
Factores a evaluar	No.	Pregunta
Liderazgo	1	¿El liderazgo de su jefe, influye positivamente sobre su persona, además de guiar y orientar en sus atribuciones?
	2	¿Su jefe, le reconoce si usted desempeña un buen trabajo y lo motiva a seguir adelante?
	3	¿Existen incentivos dentro de su unidad administrativa, que lo motiven a realizar mejor su trabajo?
Trabajo en equipo	4	¿Dentro de la unidad administrativa, cree usted que se promueve el trabajo en equipo?
	5	¿Se considera usted parte de un equipo de trabajo? ¿Porque?
	6	¿Cómo percibe usted el trabajo en equipo dentro de su unidad administrativa?
	7	¿Recibe apoyo de parte de sus compañeros de trabajo, cuando surge algún problema dentro de su unidad administrativa?
Capacitación	8	¿Las capacitaciones que usted ha recibido en estos últimos 6 meses, le han motivado para realizar mejor su trabajo? ¿Porque?
	9	¿Para ocupar el puesto que tiene actualmente, recibió la debida inducción?
Compromiso organizacional y participación	10	¿Considera usted que las actividades que ha realizado últimamente la empresa para lograr una mejor relación entre los colaboradores y la empresa, ha logrado que usted se identifique más con la empresa? ¿Porque?
	11	¿Considera usted, que ahora sus opiniones o sugerencias, están siendo tomadas en cuenta?
	12	¿Considera usted que de 6 meses para acá, han logrado alcanzar un mayor número de objetivos y metas dentro de la unidad administrativa? ¿Porque?
	13	¿Considera usted, que actualmente los colaboradores tienen una mayor participación en la empresa? ¿Porque?
Estrés de trabajo	14	¿Considera usted, que actualmente existe sobrecarga de trabajo y las fechas límites ejercen presión en su persona?
	15	¿Cree usted, que en estos 6 meses ha mejorado la comunicación y han disminuido los conflictos laborales?
	16	¿Cree usted que la meditación y la relación, han venido a ser un cambio a su vida?
	17	¿Cómo cree usted que le ha ayudado el programa de bienestar (ejercicio físico y alimentación saludable) en su vida personal y laboral?

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.



Para la tabulación de la boleta, se han colocado las siguientes respuestas por cada pregunta, datos que servirán para establecer el porcentaje de satisfacción que poseen los colaboradores actualmente. A continuación se muestran los ítems y el porcentaje de cada respuesta:

ITEMS	RESPUESTA	VALOR EN PORCENTAJE
<b>POSITIVOS</b>	Siempre	100%
	Casi Siempre	75%
<b>NEGATIVOS</b>	A veces	50%
	Nunca	25%

El costo de la reproducción de la encuesta será de Q.250.00 semestralmente = Q.500.00 al año.

### **3.11. FASE IV: Análisis de las necesidades de los colaboradores**

En esta fase luego de haber tabulado la información obtenida previamente del cuestionario, se elaborará un cuadro para obtener el porcentaje de satisfacción e insatisfacción real calculado a través de la propuesta anterior. Datos que servirán para analizar los factores que se están trabajando actualmente en los programas propuestos y corregir a tiempo las desviaciones sufridas en el desarrollo de los sub-programas, en caso las hubiere.

### **3.12. FASE V: Proponer satisfactores motivacionales que respondan a las necesidades de los colaboradores**

En esta fase se actualizará (únicamente si es necesario) el plan de acción de cada subprograma con el fin de variar la dinámica de las actividades, habrá algunas que hay que seguir implementando y otras que no han dado el resultado esperado y que habrá que cambiarlas, pero para eso hay que analizar los nuevos indicadores porcentuales resultantes de la evaluación correspondiente a los primeros 6 meses del programa y planificar que satisfactores motivacionales responden mejor a las necesidades de los colaboradores en ese momento.

En caso sea necesario cambiar algún plan de acción se debe contar con un presupuesto adicional de Q. 2,000.00 para efectuar la nueva propuesta.

### **3.13. FASE VI: Retroalimentación**

En esta fase se analizará los avances obtenidos en cada subprograma, esto con el objetivo de reforzar y controlar cada uno de los sub programas puestos en marcha entre los que se puede mencionar: liderazgo, capacitación, compromiso organizacional, participación, trabajo en equipo y estrés en el trabajo.

Esta fase como todas las demás está a cargo de los gerentes responsables, quienes solicitarán un informe a los encargados de las diferentes áreas con las que cuenta la empresa, con el fin de determinar los avances obtenidos a los 9 meses de haber puesto en práctica los subprogramas propuestos.

Para la presente fase se reunirán los gerentes responsables con los colaboradores con el objetivo de retroalimentar cada sub programa y utilizar medidas de corrección con base a la información realimentada, por lo que se contará con un presupuesto de Q. 1,800.00 para los refrigerios de los colaboradores.

### 3.14. Presupuesto para implementar la propuesta

Para llevar a cabo la implementación de los sub programas de satisfacción laboral, se presenta el siguiente presupuesto:

**Cuadro 10**  
**Presupuesto para implementar la propuesta**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopadoras**  
**y duplicadores digitales**

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
Sub programa de liderazgo	Q. 1,200.00
Sub programa de compromiso organizacional	Q. 8,075.00
Sub programa de capacitación	Q. 8,455.00
Sub programa de trabajo en equipo	Q. 8,463.00
Sub programa de participación	Q. 2,075.00
Sub programa de estrés en el trabajo	Q. 2,575.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q.30,843.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

A continuación se detalla el presupuesto general para la implementación de cada subprograma presentado:

**Cuadro 11**  
**Presupuesto general del programa de satisfacción laboral**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras**  
**y duplicadores digitales**

	FASE	OPCIÓN 1	OPCIÓN 2	OPCIÓN 3
<b>Fase 1</b>	<b>Sensibilización y concientización</b>			
	Sub programa de liderazgo	2,870.00	1,200.00	3,080.00
	Sub programa de compromiso organizacional	8,075.00	8,075.00	8,075.00
<b>Fase 2</b>	<b>Creación de un ambiente laboral óptimo</b>			
	Sub programa de capacitación	25,555.00	8,455.00	31,459.00
	Sub programa de trabajo en equipo	8,463.00	8,463.00	8,463.00
	Sub programa de participación	2,075.00	2,075.00	2,075.00
	Sub programa de estrés en el trabajo	2,575.00	2,575.00	2,575.00
<b>Fase 3</b>	<b>Evaluación de cada sub programa propuesto</b>			
	Encuesta de clima organizacional	500.00	500.00	500.00
<b>Fase 4</b>	<b>Análisis de las necesidades de los colaboradores</b>			
<b>Fase 5</b>	<b>Proponer satisfactores motivacionales que respondan a las necesidades de los colaboradores</b>	2,000.00	2,000.00	2,000.00
<b>Fase 6</b>	<b>Retroalimentación</b>	1,800.00	1,800.00	1,800.00
	<b>Monto Aproximado</b>	53,913.00	35,143.00	60,027.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

### **Opción 1**

Esta alternativa está a cargo de Sergio Larios Coaching. Esta empresa se dedica a desarrollar cursos y motivaciones empresariales, aplicando una metodología que aumenta o recupera la seguridad personal para cumplir con los retos presentes, también a parte de impartir la parte teórica, analizan las necesidades específicas de la empresa para que la organización logre alcanzar sus metas deseadas, desarrollando cursos a la medida de la empresa.

La metodología que ellos utilizan es impartir cada tema descrito anteriormente en diferentes sesiones (cada sesión tiene la duración de una hora y media), ellos pueden llegar a la empresa y trabajar por grupos o los participantes pueden llegar a sus instalaciones, el día y la hora acordada.

Al seleccionar esta alternativa la inversión sería de Q. 27,870.00.

## **Opción 2**

Esta alternativa está a cargo del INTECAP, la cual cuenta con 40 años de experiencia en desarrollar cursos y motivaciones empresariales, con un precio verdaderamente accesible. Por lo que se recomienda y se ha implementado la presente propuesta con esta opción, para la misma se necesita una inversión total de Q. 10,100.00.

En el caso de esta alternativa se sugiere hablar personalmente con el representante de dicha institución, para acordar como desarrollar los cursos con los intereses particulares de la empresa, para que los mismos cubran los aspectos más importantes y que estos ayuden a resolver los problemas reales que la empresa está viviendo actualmente.

La metodología que ellos utilizan es impartir el curso ya sea en 5 horas o en 8 horas, dependiendo el curso a elegir, ellos también pueden llegar la empresa y trabajar 2 grupos por cuestión espacio o los participantes pueden llegar a las instalaciones del INTECAP, el día y la hora que previamente acuerden.

## **Opción 3**

Esta alternativa es la inversión más alta, ya que es impartida por asesores y capacitadores de la Cámara de Comercio y/o Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG), las cuales son instituciones de prestigio a nivel internacional. En esta alternativa les gusta antes de organizar un curso conocer el objetivo principal de cada tema de capacitación, el perfil de los participantes, el cargo de los participantes y la actividad principal de la empresa, no solo se enfocan en la teoría, sino que van más allá, reforzando las necesidades específicas de la empresa.

Ahora bien con ellos, existe otra opción para bajar el costo de la inversión y es volverse socio para obtener una membresía con precios especiales y para que les apliquen descuentos en los cursos que imparten.

La inversión total con esta alternativa es de Q. 33,984.00.

Cuadro 12

Programación de las fases de los sub programas de satisfacción laboral  
Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras y duplicadores digitales

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	2015				2016									
		OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
Presentación de propuesta a Gerencia General	Autor de la propuesta														
Análisis de la propuesta	Gerencia General														
Conocimiento de la propuesta por parte de los demás gerentes y jefes de departamentos	Gerencia General														
Implementación sub-programa de liderazgo	gerentes responsables														
Implementación sub-programa de compromiso organizacional	gerentes responsables con el apoyo de las demás jefaturas														
Implementación sub-programa de capacitación	gerentes responsables														
Implementación sub-programa de trabajo en equipo	gerentes responsables con el apoyo de las demás jefaturas														
Implementación sub-programa de participación	gerentes responsables con el apoyo de las demás jefaturas														
Implementación sub-programa de estrés en el trabajo	gerentes responsables con el apoyo de las demás jefaturas														
Reuniones de seguimiento	gerentes responsables con el apoyo de las demás jefaturas														
Retroalimentación	Gerentes responsables con el apoyo de las demás jefaturas														
Evaluación de los sub-programas de satisfacción laboral	gerentes responsables														

fuente: Elaboración propia. Año 2015.

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

## **CONCLUSIONES**

1. Las deficiencias en el plan de acción para motivar al personal de la empresa objeto de estudio, es lo que ha provocado insatisfacción laboral por parte de los colaboradores. Por lo tanto si se comprueba la hipótesis número uno.
2. La ausencia de un liderazgo efectivo conlleva a que los colaboradores no se comuniquen efectivamente, se sientan desmotivados, carezcan de un buen guía que los oriente y sobre todo influyan positivamente para cumplir con los objetivos y metas de la organización.
3. La falta de capacitación trae como consecuencia insatisfacción laboral y poco desarrollo de las habilidades y destrezas de los colaboradores, lo que se refleja en el desempeño dentro de los puestos de trabajo y en la empresa en general.
4. En la organización no se fomenta el trabajo en equipo, lo cual no permite avanzar en las metas grupales de la empresa, con lo que se provoca un ambiente desagradable, debido a la falta de compañerismo y apoyo dentro de la organización.
5. La organización no implementa ningún tipo de evaluación, que sirva para medir el clima organizacional de la empresa y lograr así alcanzar la satisfacción laboral de sus colaboradores.



## RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta del programa de satisfacción laboral y cada uno de los planes de acción elaborados con el objetivo de elevar el nivel de satisfacción laboral a un 85% y cubrir las necesidades intrínsecas y extrínsecas, para generar una actitud positiva por parte del personal, compromiso para realizar sus funciones y crear identidad de los colaboradores hacia la organización.
2. Auto-evaluar, analizar y capacitar a los jefes y gerentes de la organización con el objetivo de que elaboren e implementen cuanto antes el plan de acción por unidad administrativa, el cual servirá de base para dirigir por un mismo camino a los colaboradores en un ambiente de confianza, trabajo en equipo, comunicación abierta, compromiso, participación y retroalimentación entre otros.
3. Aplicar la boleta de necesidades de capacitación por unidad administrativa para realizar un diagnóstico de capacitación según su importancia y poder así desarrollar, las habilidades, capacidades, actitudes y destrezas de los colaboradores, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. Así como también aplicar la evaluación de capacitación y seguimiento, con el objetivo de evaluar los resultados que proporciona la capacitación.
4. Desarrollar equipos de alto desempeño a través de la implementación del plan de acción propuesto, con el objetivo de promover e integrar a los colaboradores para que trabajen en una meta en común.
5. Evaluar los sub programas a los 6 meses a partir de su implementación a través de la evaluación elaborada para este fin, en la cual se podrá medir

la satisfacción laboral de los colaboradores y dar seguimiento de retroalimentación a los 9 meses para detectar a tiempo cualquier desviación que pudiere surgir, utilizando las medidas correctivas con base a la información realimentada.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Amarú, A. **Fundamentos de Administración.** Editorial Pearson. 458 p.
2. Benavides, J. 2007. **Administración.** 1ra. Edición. México. D. F. Mc. Graw Hill. 354 p.
3. Chiavenato, I. 2003. **Administración de Recursos Humanos.** 5ta. Edición. Mc. Graw Hill. 699p.
4. Chiavenato, I. 2009. **Comportamiento Organizacional.** México. 2da. Edición. Mc. Graw Hill. 524 p.
5. Chiavenato, I. 2008. **Gestión del Talento Humano.** México. 3ra. Edición. Mc. Graw Hill. 586 p.
6. Fred, D. 1997. **Conceptos de Administración Estratégica.** México. 5ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. 355 p.
7. Keith D. & Newstrom J. 2003. **Comportamiento humano.** México. 11va. Edición. Mc. Graw Hill. 622p.
8. Robbins S. & Judge T. 2009. **Comportamiento organizacional.** México. 13va. Edición. Pearson-Prentice Hall. 718 p.
9. Whetten D & Cameron K. **Desarrollo de habilidades directivas.** 8va. Edición. Pearson-Prentice Hall. 712 p.
10. Clasificación de las empresas. Consultado en Marzo 2014. Disponible en:  
<http://Guatemala.eregulations.org/media/código%20de%20comercio%20decreto%202-70.pdf>.

11. Empresa definición. Consultado en marzo 2014. Disponible en: <http://es.Wikipedia.org/wiki/>
12. Diferencias entre clima y Cultura Organizacional. Consultado en marzo 2014. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos81/cultura-y-clima-organizacional/cultura-y-clima-organizacional2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos81/cultura-y-clima-organizacional/cultura-y-clima-organizacional2.shtml)

# **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Guía de entrevista**  
**Empresa que se dedica a la distribución de fotocopadoras**  
**y duplicadores digitales**

1. ¿Considera que los jefes se preocupan por sus empleados no solo como trabajadores sino como personas? ¿Por qué?
2. ¿Se siente apoyado por su jefe, si surge algún problema en sus labores?
3. ¿Cuándo su jefe le comunica algo, se dirige en forma respetuosa y cordial?
4. ¿Cuándo su jefe le da una nueva instrucción, le da la orientación necesaria?
5. ¿Considera que su trabajo es reconocido por su jefe? ¿De qué forma?
6. ¿Ha recibido un comentario alentar o motivador por parte de su jefe, cuándo realiza un buen trabajo?
7. ¿Cree usted que los jefes fomentan el trabajo en equipo?
8. ¿Cree usted que dentro de su grupo de trabajo se apoyan unos a otros para realizar el trabajo de una manera más rápida?
9. ¿Considera que el ambiente de trabajo es armonioso con sus compañeros de trabajo? Si la respuesta es negativa ¿Por qué?
10. ¿Puede decirle a su jefe, alguna inconformidad o problema laboral con libertad? Si la respuesta es negativa ¿Por qué?
11. ¿En su lugar de trabajo cuenta con el espacio suficiente para realizar sus labores? Si la respuesta es negativa ¿Por qué?
12. ¿Se le proporcionan las herramientas, el equipo o material adecuado y necesario para realizar su trabajo?
13. ¿Desde que usted ingreso a la empresa, usted ha notado cambios constantes de personal?
14. ¿Sus metas personales están relacionadas con las metas de la empresa?
15. ¿Cuándo se realiza un cambio importante en su trabajo, toman en

cuenta su opinión?

16. ¿Cuándo se organizan actividades en su unidad, o en la empresa, usted participa? Si la respuesta es negativa ¿Por qué?

17. ¿Considera usted que la empresa está interesada en brindar oportunidades de crecimiento a sus colaboradores?

Fuente: Elaboración propia. Año 2,014

Anexo 2		
Factores a evaluar en la encuesta de satisfacción laboral		
Empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras y duplicadores digitales		
Factor a evaluar	No.	Pregunta
Desarrollo Profesional	1	¿Considera usted que existe oportunidad de ascenso en la empresa?
	2	¿Recibe de la institución apoyo para avanzar en su carrera profesional?
	3	Se siente usted realizado en su puesto de trabajo?
	4	¿Considera que su puesto de trabajo cumple con sus expectativas?
	5	¿Existen objetivos en común entre usted y la empresa?
Liderazgo	6	¿Si surge algún problema en sus labores, usted se siente apoyado por su jefe?
	7	¿Su jefe le explica y facilita ejecutar tareas asignadas?
	8	¿Su jefe revisa su trabajo, para prevenir algún atraso en el proceso laboral?
	9	¿Considera usted que su jefe le proporciona un trato aceptable, respetuoso (sin insultos) cuando se dirige a usted?
	10	¿Con qué frecuencia lo convocan a reuniones en su departamento?
Comunicación	11	¿Entiende usted con claridad, cuando su jefe le da una nueva instrucción?
	12	¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?
	13	¿Su jefe le comunica los objetivos y logros de su departamento?
	14	¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?
	15	¿Que propondría para poder comunicarse mejor interna y externamente?
Reconocimiento	16	¿Considera usted que recibe un justo reconocimiento por su labor, de parte de su jefe?
	17	¿Ha recibido usted algún comentario motivador por el trabajo que hace, por parte de sus jefes?
	18	¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta?
	19	¿Usted se siente parte importante de su departamento y de la empresa?
	20	¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?
Participación	21	¿Cuándo surge algún problema laboral, usted aporta soluciones?
	22	¿Cuándo se realiza algún cambio importante en su trabajo, toman en cuenta sus sugerencias?
	23	¿Puede expresar con confianza sus ideas opiniones y sugerencias en su equipo de trabajo?
	24	¿Cuándo usted ha presentado una propuesta para mejorar su trabajo, ésta ha sido tomada en cuenta?
	25	¿Cuándo se organizan actividades en su departamento o empresa, usted se siente en un ambiente agradable y participa activamente?



Factor a evaluar	No.	Pregunta
Trabajo en equipo	26	¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?
	27	¿Considera usted que dentro de su grupo de trabajo se apoyan unos a otros para realizar bien su trabajo?
	28	¿Cuándo surge un problema en su puesto de trabajo, recibe el apoyo necesario por parte de sus compañeros?
	29	¿Los jefes de esta empresa fomentan el trabajo en equipo?
	30	¿Le gusta trabajar en equipo?
Capacitación	31	¿Cuándo existe un puesto vacante, se le toma en cuenta, según su historial y conocimiento?
	32	¿Ha recibido seminarios y/o cursos que le fortalezcan en su área de trabajo? En caso de una respuesta afirmativa, indique que cursos ha recibido:
	33	¿Considera que las capacitaciones que brinda la empresa son adecuadas al puesto que desempeña?
	34	¿Para ocupar el puesto que tiene actualmente recibió la debida inducción?
	35	¿Existen cursos de capacitación dentro de su departamento?
	36	¿Qué tipo de curso y/o seminario cree usted que sería el más idóneo para su área de trabajo?
Compromiso organizacional	37	¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes?
	38	¿Sus metas personales están relacionadas con su trabajo?
	39	¿Existe algún tipo de iniciativa por parte de la organización para crear un clima de trabajo cordial?
	40	¿Qué aspecto de la organización es el más importante para usted?
	41	¿Cuál es su actitud ante el trabajo?
Relaciones interpersonales	42	¿Puede comunicarle a su jefe, alguna inconformidad o problema laboral con libertad?
	43	¿Cómo califica su relación laboral con sus compañeros de trabajo?
	44	¿Cómo considera la relación laboral con su jefe y/o directivos de la empresa?
	45	¿Se siente parte de un equipo de trabajo?
Condiciones de trabajo	46	¿Las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de sus funciones?
	47	¿La distribución del espacio permite trabajar en forma ágil y eficiente?
	48	¿Cuenta con equipo idóneo para su puesto?
	49	¿Qué propondría usted para mejorar la calidad del trabajo? ¿Señale que factores materiales, equipo y espacio modificaría para hacer más funcional la organización?
Estrés en el trabajo	50	¿Por las noches puede conciliar el sueño fácilmente?
	51	¿Últimamente tiene dolores de cabeza o de cuello?
	52	¿Tiene problemas de concentración?
	53	¿Lleva varios meses de trabajo, cree que necesita vacaciones?
	54	¿Últimamente siente muchas preocupaciones?

Fuente: Elaboración propia. Año 2014