

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

**“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN  
LABORAL DE UNA RED DE ESTACIONES DE SERVICIO  
EXPENDEDORA DE COMBUSTIBLE DE UNA COMPAÑÍA  
PETROLERA, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD  
DE GUATEMALA”**

**TESIS**

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

**POR**

**JACQUELINE PAOLA MOTA RODRÍGUEZ DE ALBUREZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, FEBRERO DE 2016**

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 EXAMEN DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática- Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración- Finanzas	Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar
SECRETARIA:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
EXAMINADOR:	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

Guatemala 14 de Febrero de 2013

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

Licenciado Secaída:

De conformidad con el dictamen emitido el día 4 de Febrero de 2013, procedí a asesorar a la estudiante JACQUELINE PAOLA MOTA RODRIGUEZ DE ALBUREZ, con carne estudiantil número 199913410, durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada: "ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCION LABORAL DE UNA RED DE ESTACIONES DE SERVICIO EXPENDEDORA DE COMBUSTIBLE DE UNA COMPAÑIA PETROLERA, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA".

Tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios que constituye un aporte para la organización de la red de estación servicio unidad de investigación.

Considerando lo anterior recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



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



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIEZ DE MARZO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 3-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 22 de febrero de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 313-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de noviembre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE UNA RED DE ESTACIONES DE SERVICIO EXPENDEDORA DE COMBUSTIBLE DE UNA COMPAÑIA PETROLERA, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante JACQUELINE PAOLA MOTA RODRÍGUEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

Smp.



## **ACTO QUE DEDICO**

A DIOS:	Por brindarme las fuerzas para culminar una mis metas.
BORIS MOTA	Por ser un gran padre y darme su apoyo incondicional en cada paso de mi vida, dándome siempre su ejemplo para darlo mejor de mí en cada momento.
PATRICIA DE MOTA	Por ser un ejemplo de vida y enseñarme que siempre hay que luchar para alcanzar un objetivo.
MIS HERMANOS	Por brindarme todo su apoyo y motivarme a seguir adelante.
CARLOS ALBUREZ	Mi amado esposo, que siempre confió en mí para lograr este objetivo importante.  Por darme todo su apoyo y amor. Siempre animándome a buscar la excelencia para encontrar el éxito en el camino.

## Índice

Contenido	Página
Introducción	i

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

1.1	Agencia o red de estaciones de servicio	1
1.2	Gasolinera o estación de servicio	2
1.2.1	Clasificación de servicios en una gasolinera	2
1.3	Administración	2
1.4	Proceso administrativo	3
1.4.1	Planeación	4
1.4.2	Organización	10
1.4.3	Dirección	12
1.4.4	Integración	16
1.4.5	Control	17
1.5	Clima organizacional	18
1.5.1	Variables del clima organizacional	19
1.5.2	Teoría de clima organizacional	20
1.5.3	Factores del clima organizacional	22
1.6	Satisfacción laboral	26
1.6.1	Factores determinantes de satisfacción laboral	27
1.7	La estrategia	30
1.7.1	Naturaleza y propósitos de las estrategias	30
1.7.2	Fases de la estrategia	31

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.7.3 Tipos de estrategias	33
1.8 Ley de Pareto	34

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA**  
**RED DE ESTACIONES DE SERVICIO EXPENDEDORAS DE**  
**COMBUSTIBLE**

2.1 Metodología de la investigación	36
2.1.1 Método científico	36
2.1.2 Técnicas	37
2.1.3 Instrumentos	38
2.1.4 Población evaluada	38
2.2 Antecedentes de la empresa	40
2.2.1 Estructura organizacional	42
2.3 Presentación de resultados de los colaboradores	43
2.3.1 Análisis de resultados por factor evaluado	46
2.4 Análisis de resultados	60

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN**  
**LABORAL DEL PERSONAL DE UNA RED DE ESTACIONES DE SERVICIO**  
**EXPENDEDORA DE COMBUSTIBLE DE UNA COMPANIA PETROLERA**  
**UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

3.1 Justificación	64
-------------------	----

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.2 Contenido de la propuesta	65
3.2.1 Objetivos de la propuesta	66
3.2.2 Recursos a utilizar	67
3.2.3 Presentación de la propuesta	68
3.3 Programa de satisfacción laboral para las estaciones de servicio	69
3.3.1 Objetivos del programa	69
3.3.2 Sección I “La comunicación asertiva”	70
3.3.3 Sección II “Dirección efectiva”	75
3.3.4 Sección III “Reconocimiento a los colaboradores”	78
3.3.5 Sección IV “Participación de los colaboradores”	82
3.3.6 Sección V “Trabajo en equipo”	86
3.3.7 Responsable del programa de satisfacción laboral	90
3.3.8 Seguimiento del programa	90
3.3.9 Evaluación del programa	90
3.3.10 Costos del programa de satisfacción	91
3.3.11 Programación y calendarización del programa de satisfacción laboral por secciones.	92
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXO	95



## Índice de esquemas

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Fases del proceso administrativo	4
2.	¿Qué responde un plan de acción?	9
3.	Factores del clima organizacional según la teoría de los factores	23
4.	Análisis de resultados de los factores evaluados de clima	62

## Índice de cuadros

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Personal de la red de estaciones de servicio	39
2.	Porcentajes de satisfacción e insatisfacción laboral	44
3.	Plan de acción de comunicación asertiva para la red de estaciones de servicio	72
4.	Plan de acción de dirección efectiva para la red de estaciones de servicio	77
5.	Plan de acción de reconocimiento a los colaboradores para la red de estaciones de servicio	80
6.	Plan de acción para la participación de los colaboradores Red de estaciones de servicio	85
7.	Plan de acción trabajo en equipo de la red de estaciones de servicio	89
8.	Costos de implementación del programa de satisfacción laboral	91
9.	Programación y calendarización del programa de satisfacción laboral	92

## Índice de gráficas

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Ejemplificación de la distribución operativa de la estaciones de servicio	41
2.	Organigrama nominal de la red de estaciones de servicio	43
3.	Factor desarrollo personal en la red de estaciones de servicio	46
4.	Factor capacitación en la red de estaciones de servicio	48
5.	Factor comunicación en la red de estaciones de servicio	50
6.	Factor desafío en el trabajo y participación del colaborador en la red de estaciones de servicio	52
7.	Factor ambiente de trabajo en la red de estaciones de servicio	54
8.	Factor dirección en la red de estaciones de servicio	55
9.	Factor de reconocimiento en la red de estaciones de servicio	57
10.	Factor relaciones interpersonales y trabajo en equipo en la red de estaciones de servicio	59

## Índice de formatos

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Propuesta de boletas de sugerencias para la Red estaciones de servicio	74
2.	Proceso de reconocimiento para la red de estaciones de servicio	81
3.	Formato de registro y medición de aprendizaje	82

## Índice de anexo

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Encuesta del clima organización para la red de estaciones de servicio	96

## INTRODUCCIÓN

Contar en la actualidad con colaboradores comprometidos e identificados con la empresa, es una premisa fundamental para que exista integración de los objetivos de la empresa y los objetivos de las personas para desarrollarse conjuntamente.

Un aspecto que afecta el rendimiento de las personas en su puesto de trabajo, es el hecho de contar con aquellos elementos que permitan que exista en ellas la satisfacción laboral necesaria para desarrollar su trabajo de manera efectiva, haciendo que se comprometan con el proceso de transformar a la empresa en una institución diferente y exitosa.

Con el objetivo de establecer cuáles son los aspectos motivacionales que afectan el rendimiento de los colaboradores de la empresa analizada, se procedió a realizar una investigación de campo, orientada a conocer si existían estrategias dentro de la empresa para mejorar la satisfacción laboral del personal en su trabajo.

Este informe está constituido por tres capítulos, definidos de la siguiente manera:

El capítulo I está conformado por todos los aspectos teóricos relevantes referentes a las personas y su interacción dentro de las empresas que sirven de base para el sustento teórico del análisis realizado.

En el capítulo II se describe la situación actual de los factores del clima organizacional de la red de estaciones de servicios en la cual se estableció las causas que provocan el grado de insatisfacción y satisfacción laboral de los colaboradores determinando que factores intrínsecos y extrínsecos

requieren de un fortalecimiento organizacional para favorecer el entorno laboral y con los resultados obtenidos comprobar las hipótesis planteadas y los objetivos establecidos en la investigación.

El capítulo III presenta la propuesta sugerida con base a la investigación realizada, la cual incluye soluciones viables y factibles de implementar para satisfacer laboralmente a los colaboradores para su desarrollo laboral en la ejecución atribuciones asignadas de forma efectiva y asimismo se incluye las conclusiones y recomendaciones correspondientes, como la bibliografía consultada en el proceso del estudio realizado.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo proporciona aspectos teóricos que se relacionan directamente con el tema central, dentro de ellos algunas definiciones, conceptos de la satisfacción laboral, los mismos tienen como objetivo facilitar la comprensión del contenido de éste documento.

#### **1.1 Agencia o red de estaciones de servicio**

Se considera a una red de estaciones de servicio como “el conjunto sistemático de estaciones de servicio que surte al público combustibles y ofrece servicios adicionales a los clientes” (11:4).

Una red de estaciones de servicio es aquella donde varias gasolineras de la misma marca son operadas por una persona, llamado agente. El objetivo que las estaciones de servicio pertenezcan a una red, es para que tengan las mismas características de presentación, imagen, atención, servicio; además de los mismos procesos operativos de comercialización, control y administración del negocio, ya que el combustible esta pertenece a una petrolera.

Las agencias o estaciones de servicio funcionan dependiendo a la distribución operativa que la petrolera maneje, estas pueden describir a continuación:

- Estaciones CoCo: la petrolera es la dueña de los activos y es la que se encarga de la operación de la estación.
- Estaciones CoDo: La propiedad de la estación pertenece al operador al por mayor (Dealer), quien, a través de un contrato de arrendamiento con suministro exclusivo, cede la gestión a un tercero.



- Estaciones CoAgencia: la petrolera es dueña de los activos y el agente la opera.
- Estaciones CLAgencia: la petrolera alquila los activos y el agente la opera

## **1.2 Gasolinera o estación de servicio**

“Surtidor público de combustibles, que ofrece variedad de servicios adicionales a los clientes que la visitan, además del despacho en bombas de combustibles por los empleados de pista”(11:3).

Una gasolinera o estación de servicio es una instalación dedicada a la venta al público (al por menor) de carburantes y combustibles petrolíferos a granel por medio de surtidores, a cambio de un precio.

### **1.2.1 Clasificación de servicios en una gasolinera**

Dentro de los servicios adicionales que pueden ofrecer las gasolineras o estaciones de servicio están los siguientes:

- Despacho de combustibles en bombas
- Venta de lubricantes y refrigerantes
- Tienda de conveniencia
- Servicios de agua y aire
- Bahía de lubricación
- Sanitarios

## **1.3 Administración**

Es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.”(8:6)

Se entiende por administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia las metas seleccionadas en una organización.

#### **1.4 Proceso administrativo**

“Se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados.”(8:33)

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las que se interrelacionan y forman un proceso integral.

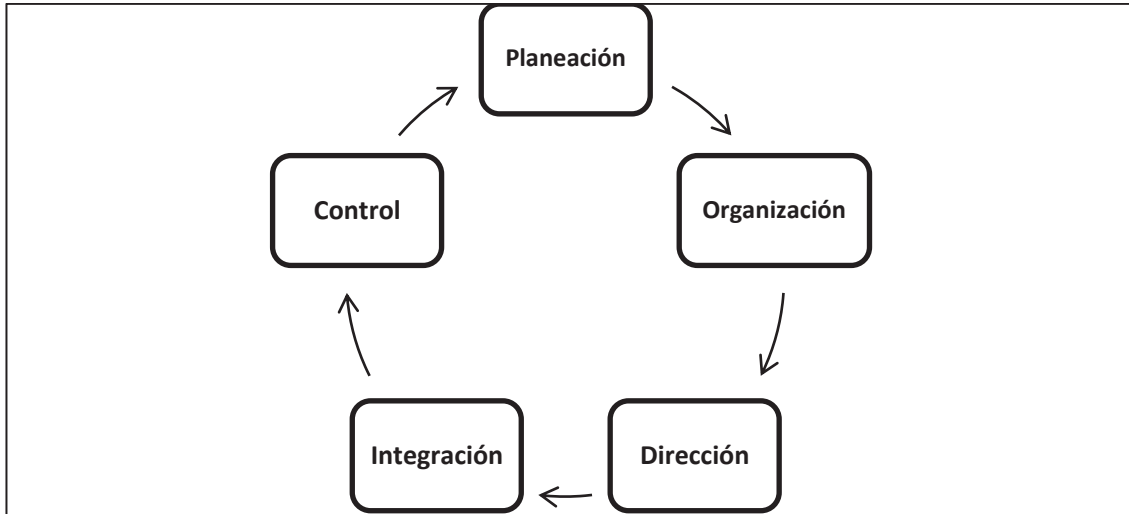
Se distinguen dentro el proceso administrativo cinco funciones fundamentales; la planeación, organización, integración de personas, dirección y control. Dentro de estas funciones están encerrados todos los aspectos de dicho proceso y se relacionan entre sí de tal modo que se entrelazan formando un solo conjunto consistente.

Es importante señalar que la investigación se desarrolla bajo el proceso administrativo con énfasis en los elementos de la integración y dirección.

Aunque algunos de los elementos de las otras fases se toman en cuenta para el desarrollo de esta investigación como es el caso de la planificación, organización, integración y control. Para fase de dirección se cubre de forma completa.

La sinergia de los elementos del proceso administrativo se muestra en la gráfica siguiente:

Esquema 1  
Fases del proceso administrativo



Fuente: elaboración propia. Año 2015

#### 1.4.1 Planeación

“Es la selección de misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos, para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias alternativas.” (8:35)

La planeación consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir, como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc.

#### 1.4.1.1 Elementos de la planeación

La planeación implica la selección de los cursos de acción, además al tener presente que un plan abarca cualquier curso de acción futura, puede verse que los planes son variados.

Por lo que los elementos de la planeación que sirven de base para esta investigación se describen a continuación:

- a. **Misión:** “En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea fundamental que la sociedad les asigna. El propósito de un negocio generalmente es la producción y distribución de bienes y servicios.” (8:128)

Por lo tanto la misión son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.

- b. **Objetivos:** “Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control.” (8:129)

Los objetivos representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

- c. **Estrategias:** “La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.” (8:130)

Por lo que, las estrategias son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

- d. **Políticas:** “Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.” (8:131)

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

- e. **Procedimientos:** “Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.” (8.131)

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

- f. **Programa:** “Es un conjunto de metas, políticas, normas, procedimientos, reglas y otros elementos necesarios, orientados para llevar a cabo un curso de acción.” (4:127).

Es decir que los programas, son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el

tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

- g. **Presupuestos:** “Es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica.”(10:133)

Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.

#### **1.4.1.2 Instrumentos de la planeación**

Para desarrollar adecuadamente la planeación es necesario que esta utilice un medio para llevar a cabo un determinado objetivo.

- a. **Plan de acción:** “Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas.” (10:171)

De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

En cualquier empresa que se quieran lograr alcanzar unos resultados concretos se hace necesario no sólo organizar unos planes de acción generales sino también otros muchos más específicos que se establezcan por departamentos como, por ejemplo, en los de gerencia, comercialización o administración financiera.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

Todo plan de acción debe conformarse por los siguientes apartados, de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización, también quién se encargará de ejercer como responsable.

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

No menos importante es determinar el hecho de que una vez que se ha configurado el citado plan es determinante el implementar el mismo. Y para ello hay que tener en cuenta una serie de criterios o elementos que serán fundamentales a la hora de que aquel sea realmente efectivo y consiga satisfacer las necesidades marcadas. Así, más concretamente, entre aquellos se encontraría la motivación, los procesos de control, la evaluación directiva y la compensación.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la

oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

Un ejecutivo o dirigente que se maneja sin un plan de acción perderá tiempo ya que necesitará examinar cada paso para descubrir si marcha en la dirección correcta.

Un plan de acción ayuda a responder las siguientes preguntas, que se muestran en el esquema siguiente:

### Esquema 2

¿Qué responde un plan de acción?



Fuente: elaboración propia. Año 2015



## **1.4.2 Organización**

“Es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñaran en una organización, la estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas más capacitadas para realizar esas tareas.” (8:35)

Por lo que la organización es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

### **1.4.2.1 Elementos de la organización:**

La organización se conforma de una serie de elementos básicos, sin los cuales la misma no existiría, para el desarrollo de la investigación se desarrolla la siguiente:

- a. **Estructura:** “La estructura en una organización está considerada de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.” (8:261)

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

### **1.4.2.2 Tipos de estructura organizacional**

La estructura es la base fundamental de la empresa donde se realiza las divisiones de las actividades para formar departamentos y posteriormente definir

la autoridad con la finalidad de alcanzar los objetivos pero también todo lo que surge de manera espontánea de la interacción entre los integrantes. Tomando en cuenta estas dos vertientes la estructura se divide principalmente en estructura formas e informal.

a. **Estructura formal:** “Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada” (8:247)

Por lo que la estructura formal surge como una necesidad para realizar una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos.

La estructura formal está integrada de las partes que forman a una organización y su relación entre sí a través de los principios fundamentales de la organización que se establecen con ayuda de las herramientas y se presentan en forma verbal o documentos públicamente donde los algunos de los integrantes puedan consultar, como está regida la estructura formal de la organización.

Dentro de las herramientas que ayudan a la organización a alcanzar los objetivos se encuentran, los organigramas y los manuales. Para la presente investigación se definen los organigramas.

- **Organigrama:** “Los organigramas son representaciones gráficas, se les llama lineo-funcionales debido a que la división de trabajo, las líneas de autoridad y comunicación se representan de forma gráfica.” (8:270)

Un organigrama es la representación gráfica que muestra como están relacionadas las diferentes unidades de la estructura interna de una institución o empresa.

- b. **Estructura Informal:** “Es una red de relaciones personales y sociales no establecida, ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas” (18:248)

La estructura informal se integra a través de relaciones entre personas de acuerdo a una mezcla de factores que llegan a formar grupos informales que son representadas verbalmente de manera pública esta obedece al orden social y suelen ser más dinámicas que las formales.

### **1.4.3 Dirección**

“La dirección consiste en influir en los seres humanos para que contribuya a la obtención de las metas de la organización y del grupo, se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración.” (8:36)

La dirección es el proceso en el que se dirige e influye en las actividades de los integrantes de la empresa, esto para contribuir al alcance de las metas de la organización y así tener una organización más dinámica donde interactúen todos los miembros de la empresa de forma abierta e ir mejorando todos los días.

Las empresas actualmente buscan en la dirección la creación y el mantenimiento de un ambiente en el que las personas trabajen en grupos hacia el logro de objetivos comunes, así como también qué los motiva para realizar sus actividades laborales de una manera efectiva. Las personas realizan diferentes papeles, pero también son diferentes entre sí. Es necesario reconocer que los individuos son únicos y que tienen necesidades, ambiciones, actitudes diferentes, deseos de responsabilidad diferentes, niveles de conocimientos, aptitudes y potenciales diferentes.

#### **1.4.3.1 Elementos de la dirección**

La dirección como parte dinámica del proceso administrativo, cuenta con estándares de satisfacción adecuados respecto a los elementos que la integran para lograr los resultados que la empresa espera. Los elementos de la dirección son:

##### **a. Motivación**

“La motivación se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras. Motivar a las personas es señalarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen allí. Estar motivado es querer ir a alguna parte por voluntad propia, o bien ser estimulado por cualquier medio disponible para ponerse en marcha intencionalmente y lograr el éxito.” (1:65)

Se entiende como motivación a una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. En este sentido incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.

La motivación y el motivar se refieren básicamente al proceso de influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de qué hace que las personas ejecuten determinadas acciones.

El término motivación se usa en las empresas para referirse a una serie de acciones para aumentar su productividad. En las empresas los jefes motivan a sus empleados cuando se refirieren a aquellas acciones con las que esperan satisfacer impulsos, deseos, necesidades y que buscan a la vez inducir al personal a actuar de una forma determinada.

## **b. Liderazgo**

“Es el arte o el proceso de influir sobre las personas que se esfuerzan voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo.” (8:498)

Se puede indicar que las personas usualmente siguen a quienes piensan que les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos y necesidades.

El éxito y liderazgo de una entidad en el mercado, está directamente ligado a las habilidades de los empleados. El aprendizaje práctico y el crecimiento profesional, son críticos para el éxito sostenido de la empresa por lo que es muy importante que las empresas consideren al mantener al personal motivado una buena inversión, ya que es el recurso más importante en toda organización. Los líderes que reconocen la importancia de motivar al personal han obtenido éxitos en las organizaciones que dirigen reflejado en la efectividad.

## **c. Comunicación**

Comunicación "es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social." (4:25)

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera de esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta.

La comunicación es uno de los facilitadores administrativos más importantes, ya que sin ella no se pueden intercambiar ideas y experiencias. Además busca establecer contacto con alguien más por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas buscando una reacción al comunicado que se ha enviado para cerrar el círculo de comunicación.

#### **d. Supervisión**

“La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.” (3:30)

Por lo que la supervisión es un proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios.

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos, que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

#### **1.4.4 Integración**

“Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.” (8:336)

Esta fase importante, ya que tiene relación con el activo más importante de la empresa, las personas. Esta provee a las empresas el recurso humano necesario y capaz de cubrir los requerimientos de los puestos. Además esta fase del proceso administrativo realiza el diseño eficiente de la selección del personal, capacitación, evaluación de desempeño.

La integración ayuda a la organización a contratar a la persona correcta para el puesto correcto, para que la empresa funcione de manera efectiva además de ahorrar costos a la empresa.

Como se mencionó anteriormente, para la investigación se tomará en cuenta el elemento de capacitación ya que está incluido dentro de los factores de clima organizacional que se desarrolla.

##### **1.4.4.1 Capacitación**

“Es un proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas, habilidades y modificar actitudes.” (8:452)

La capacitación es un proceso de preparación y perfección técnico para mantener o mejorar un desempeño eficaz y eficiente en el cargo actual.

a. **Propósito de la capacitación:** Aumenta la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en su comportamiento, procurando también proporcionar oportunidades de desarrollo personal y laboral. Existen cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan los empleados en la empresa:

- Evaluar el desempeño.
- Analizar los requisitos del trabajo.
- Analizar la empresa.
- Las encuestas de los empleados.

Después de identificar las necesidades de capacitación puede proceder a realizar una planificación programada de las actividades a realizarse.

#### **1.4.5 Control**

“Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.” (8:36)

El control es una función administrativa que evalúa el desempeño aplicado si es necesario medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes, además es la medición y la correlación del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa.



## **1.5 Clima organizacional**

“Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización y que influye en su comportamiento” (1:84)

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan, con la propia actividad de cada uno; es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral, forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas; mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un negativo destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación.

Las propiedades en su conjunto son medibles en el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente los resultados.

El recurso humano en las empresas se adapta continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.

El clima organizacional está relacionado directamente con la motivación de los empleados, cuando se presenta esta se eleva el clima organizacional y se

establecen relaciones de satisfacción, interés y colaboración de las personas; de lo contrario cuando es poca o nula para el empleado, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de sus necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y aparecen los estados de desinterés, depresión, apatía, descontento, hasta agresividad e inconformidad.

Por lo que el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o, en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

### **1.5.1 Variables del clima organizacional**

“Las variables importantes del clima implicadas son:

- Variables del medio: tamaño, estructura de la organización y la administración de recursos humanos que son exteriores al empleado.
- Variables personales: aptitudes, actitudes y las motivaciones del empleado.
- Variables resultantes: como la satisfacción y productividad que están influenciadas por las variables del medio y las personales.” (2:20)

Las variables del clima agrupan entonces aspectos organizacionales, tales como; el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensa y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

La organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Teniendo en cuenta que el clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una

organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.

### **1.5.2 Teoría de clima organizacional**

Los estudios de clima organizacional, se utilizan con el objetivo de encontrar los motivos, causas o razones por las cuales un ambiente genera motivación, productividad o alto rendimiento o por el contrario, los motivos por los cuales, un ambiente genera insatisfacción, improductividad y bajo rendimiento.

Para el desarrollo de la presente investigación se utiliza la teoría de los 2 factores: higiénicos y motivacionales de Frederick Herzberg.

#### **1.5.2.1 Teoría de la motivación e higiene de Herzberg**

“Según Frederick Herzberg hay dos diferentes conjuntos de factores en el trabajo los satisfactores o motivadores; estos se relacionan con las necesidades de orden superior, es decir, que pueden motivar y satisfacer a los empleados y el otro conjunto los disatisfactores o factores de higiene, son los que se relacionan con las necesidades de orden inferior, estos sólo pueden evitar la insatisfacción.” (6:91)

La teoría de los dos factores se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano, y la motivación estas se definen a continuación.

##### **a. Factores higiénicos o factores extrínsecos:**

“Los factores extrínsecos o de contexto del puesto son higiénicos, aunque mantienen la salud y son deseables no son motivacionales.” (5:91)

Están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

#### **b. Factores motivacionales o factores intrínsecos**

“Los elementos motivadores son los factores intrínsecos o de contenido de trabajo que estos hacen que éste sea atractivo.” (5:91)

Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña.

Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de

eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual.

En relación a lo anterior, se puede indicar que además del salario, el trabajador busca un buen trato y condiciones adecuadas de trabajo. Si el empleado ve que el medio ambiente físico, social, moral, entre otros, en el que realiza sus actividades laborales no es adecuado, provocarán insatisfacción y por ende desmotivación y disminuirá su efectividad laboral.

### **1.5.3 Factores del clima organizacional**

“El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Este influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.” (2:13)

La importancia en la identificación del clima de una organización tomar como base los procesos y la estructura organizacional sumado a las características personales del individuo, componentes del clima que al ser analizados y estudiados con detalle permiten tener una perspectiva clara y definida de la situación que se presenta al interior de una empresa en cuanto a su ambiente o clima laboral se refiere.

El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

Existen diferentes teorías o propuestas sobre los factores que integran el clima organizacional, se tomó como base la Teoría de los 2 factores: Factores Higiénicos y Factores Motivacionales. De Frederick Herzberg.

Para la presente investigación se eligieron los siguientes factores debido a que se encuentran directamente relacionados con la satisfacción de los empleados a continuación se describen estos.

### Esquema 3

#### Factores del clima organizacional según la teoría de los factores

<b>Factores higiénicos o extrínsecos ( de insatisfacción)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Condiciones de trabajo y comodidad.</li><li>• Relaciones con el supervisor</li><li>• Salario</li><li>• Estabilidad en el cargo.</li><li>• Relaciones con los colegas</li></ul>
<b>Factores motivacionales o intrínsecos (de satisfacción)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El trabajo en sí</li><li>• El crecimiento y desarrollo personal</li><li>• El reconocimiento profesional</li><li>• Las necesidades de autorrealización</li><li>• La mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.</li></ul>

Fuente: elaboración propia. Año 2015

#### 1.5.3.1 Factores higiénicos o factores extrínsecos

Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan es decir que están relacionados con el contenido del cargo (cómo se siente el individuo en relación con su cargo).

**a. Ambiente de trabajo:** es el conjunto de condiciones laborales que están dentro del contexto laboral proporcionando los satisfactores necesarios para que las atribuciones asignadas sean desempeñadas en un ambiente laboral adecuado para que las necesidades de trabajo sean satisfechas y se desarrollen y ejecuten las acciones laborales de forma efectiva.

- b. Desafío en el trabajo:** los colaboradores están satisfechos con sus empleos o mantienen una actitud de relativa neutralidad al respecto, el grado de satisfacción que reportan varía de acuerdo al grado de responsabilidad que tiene en el puesto de trabajo que desempeñan.

Los empleados en el lugar de trabajo en que se encuentren, buscan superarse y desarrollarse como una forma de mantenerse identificados y motivados por pertenecer a esa empresa.

- c. Participación del colaborador:** La participación del colaborador es la forma que cada persona se involucra en sus actividades individuales, como en aquellas tareas que forman parte de un trabajo en equipo para lograr alcanzar metas personales y empresariales. Este proceso utiliza la capacidad total de los colaboradores, valorando su contribución y opinión, logrando un mayor compromiso para el alcance del éxito de la empresa.

- d. Relaciones interpersonales:** Es el grado en que los colaboradores se ayudan entre sí, sus relaciones son respetuosas y consideradas, estas inciden en el mantenimiento de un buen ambiente de trabajo.

Dentro de las relaciones interpersonales se encuentran las relaciones con el jefe y las relaciones entre compañeros.

- e. Salario:** “Es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste.” (13)

El salario es tan importante para el trabajador ya que hace la vida del empleado mejor y más cómoda. Por lo que las empresas deben ser creativas

en la forma de encontrar soluciones de este tipo, cuyo objetivo sea su retención y fidelización. El salario ya no es el único importante para que un empleado se sienta satisfecho. Uno de los desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su personal y ver qué es lo que lo motiva realmente a cada uno.

### **1.5.3.2 Factores motivacionales o intrínsecos**

Como su nombre lo indica, promueven la motivación, es decir que están en contexto con cargo (cómo se siente el individuo en relación con su empresa).

- a. Desarrollo personal:** Implica el crecimiento laboral, familiar y social con un nivel alto de autoestima, autodirección y autosuficiencia, que conlleva al éxito y trascendencia de los diferentes proyectos ejecutados por las personas.
- b. Estructura de la empresa:** La estructura brinda las funciones, reglas, relaciones y responsabilidades que sirven para desarrollar las actividades de la empresa ya que facilitan el logro de los objetivos de la empresa a través de las actividades de sus miembros.
- c. Identificación con la empresa:** Es el sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas que tiene la empresa; además es el grado en el que se percibe en el medio interno, la cooperación, la responsabilidad y el respeto. Busca la identificación de una causa en común y busca el alcance de la satisfacción de la empresa como de los individuos.
- d. Reconocimiento:** El reconocimiento es toda aquella retribución que la empresa les brinda a los empleados por el esfuerzo realizado en las tareas asignadas. Para algunas personas puede ser más satisfactorio el reconocimiento de sus compañeros.



**e. Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo se refiere a un grupo de personas con objetivos comunes, que se comprometen al alcance de las metas propuestas, con planteamientos comunes y con responsabilidad compartida.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, en la organización y por ende, en el clima, por lo que actúa en forma de circuito.

### **1.6 Satisfacción laboral**

“Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo.” (8:246)

La satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo, resultante final de la interacción dinámica de conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo.

Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho. Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de empleo

Es importante considerar diferentes aspectos sobre la satisfacción laboral, tales como el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la capacitación del recurso humano y los sistemas de estimulación.

Se cree que la satisfacción laboral tiene una relación estrecha con la productividad ya que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos

### **1.6.1 Factores determinantes de satisfacción laboral**

“La satisfacción se genera a partir de la gratificación de las necesidades particulares de cada persona, particularmente a partir del ejercicio de su dotación exclusiva de talentos, habilidades, valores, conocimientos y motivaciones, así como su incorporación al ambiente, departamento y puesto adecuados” (12:84)

La satisfacción laboral es una gestión de complemento que tiene lugar en la organización y está dada por la fusión entre las políticas, planes, acciones, y programas encaminados a tocar de cerca las necesidades de cada trabajador definiendo así los niveles de exigencias, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción de su personal.

Se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

#### **a. Reto del trabajo**

“Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación del desempeño, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción” (12:88)

El enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

#### **b. Sistema de recompensas justas**

“El sistema de recompensas de una organización influye en quienes toman las decisiones, porque les sugiere cuáles son las elecciones preferibles en términos de beneficios personales.” (12:95)

Un sistema de recompensas es un régimen de compensación salarial y estrategias de ascensos que se sigue en la organización. Los salarios o sueldos son la gratificación que reciben los obreros a cambio de su labor. Las promociones y ascensos se refieren a los cambios de puestos que generan un incremento en las responsabilidades y posición social del sujeto en el marco organizacional. Ambos aspectos deben ser representados por los trabajadores como algo justo, libre de favoritismos y que se adecuan a sus expectativas.

#### **c. Condiciones favorables de trabajo**

“El ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros) y por las condiciones sociales.”(12:91)

Al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del trabajador y tener mucho cuidado de riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo, la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas y los utensilios. Estos factores facilitan el bienestar de las personas que pasan largas horas en el trabajo y repercute en la calidad de sus labores.

#### **d. Colegas que brinden apoyo**

“El trabajo le permite al hombre satisfacer necesidades de comunicación e interacción social.” (12:90)

El tipo de liderazgo ejercido por el jefe o supervisor se constituye en uno de los determinantes fundamentales de la satisfacción laboral. Se considera que un jefe que comprende los problemas de sus empleados, escucha sus opiniones, les brinda información sobre las dificultades que enfrenta la producción y se

preocupa por la producción y por el hombre que trabaja favorecerá una mayor satisfacción.

#### **e. Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo**

“Se refiere a la relación que existe entre las aptitudes y habilidades individuales y el puesto que se desempeña.” (6:31)

Una persona que tenga talentos compatibles con la labor que realiza; será más eficiente en su trabajo, recibirá mayor reconocimiento social y siempre buscará nuevas formas para potenciar la calidad de su labor.

La relación entre satisfacción laboral y productividad constituye uno de los temas que más interés y polémicas han despertado en el campo del comportamiento organizacional.

Las facetas de grado mayor o de menor satisfacción frente aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa, la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario.

Esta puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros).

Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, unos

buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

## **1.7 La estrategia**

“Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.”(9:130)

La estrategia es un proceso de reflexión y de decisión sobre los objetivos y acciones de la organización. Esta es determinada por las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, que incluye la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos objetivos, volviendo más competitivas las empresas buscando siempre la forma de satisfacer a los clientes y lograr una ventaja en el mercado en el que se desarrollan.

### **1.7.1 Naturaleza y propósitos de las estrategias**

El propósito de crear estrategias, es comprometer a los directivos de la empresas a concentrarse en el proceso de planificación de su empresa y no estrictamente en llevar a cabo operaciones y obtener ganancias comerciales.

Crear estrategias mantiene su ventaja competitiva en el entorno empresarial. Los propietarios que revisan constantemente sus estrategias empresariales pueden también encontrar un nuevo nicho de mercado donde puedan obtener mayores ganancias vendiendo bienes o servicios.

La estrategia no es más que una decisión sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno. La toma de estas se produce

tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores. La estrategia debe ajustar los medios a los objetivos.

Las acciones que prepara no consisten solamente en las tareas necesarias para conseguir de forma inmediata un determinado objetivo, sino también en programas mediante los que se crean capacidades para mejorar la consecución de esos objetivos en el futuro.

### **1.7.2 Fases de la estrategia**

El primer paso para formar una estrategia es revisar la información ganada al completar el análisis. Determina qué recursos tiene actualmente la empresa que puedan ayudar a alcanzar las metas y objetivos definidos.

Identifica cualquier área en la cual la empresa tenga que buscar recursos externos. Los problemas que tenga la empresa tienen que ser priorizados por su importancia para tener éxito. Una vez priorizados, empieza a formular la estrategia. Ya que a que las situaciones económicas y el negocio son fluidos, es crítico en esta etapa el desarrollar enfoques alternativos que se ocupen de cada paso del plan.

Por lo que la formulación de la estrategia se desarrolla a través de una serie de fases, estas se definen continuación.

#### **1.7.2.1 Análisis de la situación**

Para la implementación de estrategias se requiere de un análisis crítico del medio donde se desarrolla la empresa, para poder prever el futuro comportamiento de las variables y los efectos de estas en la organización, a fin de tomar las medidas pertinentes que logren amortiguar dichos efectos.

### **1.7.2.2 Establecimiento de los objetivos**

Una vez que se comprende la situación de partida y su posible evolución, se puede realizar un análisis de brechas entre la situación deseada y la prevista. A partir de aquí se pueden definir los objetivos a perseguir.

El propósito de establecer objetivos es clarificar la visión del negocio. Esta etapa consiste en identificar tres facetas clave;

- a. Definir objetivos a corto y largo plazo.
- b. Identificar el proceso de cómo se logra el objetivo.
- c. Personalizar el proceso para el personal,

Dar a cada persona una tarea con la cual pueda tener éxito. Es importante señalar que para que sean detallados, realistas y que coincidan con los valores de la visión. Es el último paso en esta etapa es escribir una declaración de misión que comunique brevemente los objetivos de la administración y los del personal.

### **1.7.2.3 Definición de los planes de acción**

Una vez definidos los objetivos, se establecen los programas y se definen planes de acción con los que conseguirlos, disponiendo su despliegue en el tiempo.

Este plan se analiza para determinar el grado de consistencia existente entre los diversos planes de la organización, con el fin de ajustar el plan de acción al plan general trazado por los niveles jerárquicos superiores.

#### **1.7.2.4 Programación de recursos y presupuesto.**

Cuando se han determinado las acciones, se pueden estimar los recursos necesarios y elaborar los presupuestos que plasmarán las asignaciones oportunas para desarrollarlas. Los presupuestos y la programación de recursos se revisan continuamente para que se puedan obtener de forma realista.

#### **1.7.3 Tipos de estrategias**

Existen diversos tipos de estrategias dependiendo hacia donde la organización quiera crecer. Para la presente investigación se basará en la estrategia en la satisfacción laboral.

##### **1.7.3.1 Estrategia de satisfacción laboral**

Las estrategias de satisfacción laboral, está se centra en cómo utilizar, aplicar los recursos y habilidades dentro de la organización, con el fin de maximizar la productividad de la organización.

Pretende establecer o reforzar las competencias específicas y las habilidades competitivas calculadas para mejorar la satisfacción de los empleados.

Las empresas funcionan gracias a la comunicación y el trabajo en equipo que realizan. Cuando alguno de estos factores no anda bien, los resultados tampoco son los óptimos.

Todos estos elementos pueden funcionar de manera normal si cada “integrante” de la empresa se preocupa de generar buenas relaciones con sus compañeros, lo que, a su vez, se traduce en un buen clima.

La satisfacción laboral es un resultado de factores tanto internos como externos, entre ellos se puede mencionar la motivación, el desarrollo profesional del personal, la identificación y pertenencia en la organización, por ello es de vital



importancia velar por la satisfacción de los colaboradores, ya que esto reflejará resultados positivos en la productividad.

Por lo que se hace necesario que los gerentes brinden un seguimiento adecuado y buscar las mejoras en el nivel de satisfacción del personal y la identificación con la empresa ya que en muchas oportunidades las organizaciones descuidan los factores internos y externos que mantienen satisfecho al personal y como consecuencia se tienen situaciones difíciles para la organización, tales como, irresponsabilidad, falta de compromiso, rotación de personal, ausentismo, entre otros.

Brindando un adecuado seguimiento y dándole la importancia que se merece la satisfacción laboral, la productividad será mayor para la organización y ésta al comprometerse en la busca de la mejora continua, obtendrá colaboradores satisfechos y productivos que ayudarán a cumplir las metas y objetivos que se trace.

### **1.8 Ley de Pareto**

“El Principio de Pareto afirma que en todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto.” (15)

La ley de Pareto es también conocida como la regla 80/20, ésta indica que el 80% del éxito en cualquier actividad procede del 20% de los esfuerzos realizados.

La ley de Pareto está íntimamente relacionado con la obtención de resultados de diferentes áreas de las organizaciones como por ejemplo: ventas, producción, finanzas entre otras.

El Análisis de Pareto es una comparación cuantitativa y ordenada de elementos o factores según su contribución a un determinado efecto.

El objetivo de esta comparación es clasificar dichos elementos o factores en dos categorías: Las "Pocas Vitales" (los elementos muy importantes en su contribución) y los "Muchos Triviales" (los elementos poco importantes en ella).

Para la presente investigación se usa el análisis de Pareto ya que se requiere resaltar la diferente importancia de los factores o elementos que contribuyen a un efecto. Con este análisis se busca enfocar el esfuerzo en las contribuciones más importantes, con objeto de optimizar el beneficio obtenido del mismo.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA RED DE ESTACIONES DE SERVICIO EXPENDEDORAS DE COMBUSTIBLE**

En este capítulo se plantea los aspectos básicos necesarios para la ejecución del diagnóstico, en los que se incluyen las generalidades de la empresa objeto de estudio, la metodología utilizada para realizar la investigación y el análisis de la situación actual en relación a la satisfacción de los colaboradores de la red de estaciones de servicio.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

Para el desarrollo el análisis de la situación actual en la red de estaciones de servicio se utiliza la siguiente metodología:

##### **2.1.1 Método científico**

Se puede definir como el procedimiento planteado que se sigue en la investigación para generalizar y profundizar los conocimientos así adquiridos, llegar a demostrarlos con rigor racional y para comprobarlos en el experimento y con las técnicas de su aplicación.

En la investigación se aplicó el método científico en sus tres fases:

- a. Indagatoria: esta se aplicó a través de los procesos de recolección de información directamente de las fuentes primarias (encuestas) y secundarias (libros-folletos).
- b. Demostrativa: por medio de la comprobación de las variables expuestas en la hipótesis, confrontándolas con la realidad es decir la investigación de campo.

- c. Expositiva: utilizando los procesos de conceptualización y generalización que serán expuestas en el informe final.

## **2.1.2 Técnicas**

Las técnicas que ayudan a recopilar la información necesaria para conocer la situación actual de la red de estaciones de servicio se describen a continuación.

### **2.1.2.1 Técnica documental**

Esta permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan la investigación, es decir, el capítulo I de la investigación que se refiere al marco teórico que es la fuente documental a que hacen referencia.

### **2.1.2.2 Técnica de campo**

Esta técnica ayuda a tener un contacto directo con el objeto de estudio, además de comparar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

Para recolectar información de la red de estaciones de servicio se usan los siguientes medios:

#### **a. Encuesta**

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan a la investigación.

Para conocer la situación actual de la red se utiliza un cuestionario que contiene diferentes situaciones basadas en la teoría de clima organizacional que se desarrolla en el capítulo I, esto con el fin de conocer el nivel de satisfacción laboral que existe en la red de estaciones de servicio.

Al realizar este estudio se evalúan todos los empleados de la red de estaciones, es decir, 60 personas.

El personal de la red de estaciones de servicio responde el cuestionario según su percepción sobre cada pregunta que se plantea en el cuestionario, para mejorar la comprensión de la encuesta las opciones de respuestas se identificaron con una cara feliz si la situación planteada le satisfacía, es decir, que la situación planteada era favorable y una cara triste si está insatisfecho con la situación planteada.

### **b. Observación**

En la investigación es importante observar detenidamente, las situaciones de la unidad objeto de estudio, para ello la experiencia los conocimientos del investigador son de mucha ayuda

Para la técnica de observación la red de estaciones es visitada, en diferentes horarios para obtener información sobre los comportamientos así como también de las situaciones de cada una de las estaciones de servicio.

#### **2.1.3 Instrumentos**

Los instrumentos son aquellos que apoyan a las técnicas a guardar información sobre la investigación.

Con el fin de ir haciendo la lista de comportamientos y situaciones del personal de las estaciones, se utiliza un cuaderno de notas donde, detalla lo que se observó con hechos para poder analizar de forma correcta la información.

#### **2.1.4 Población evaluada**

La red de estaciones de servicio está conformada por tres gasolineras. Tiene en total 60 personas que laboran en esta. Las diferentes áreas que la componen, cada estación de servicio cuenta con 20 personas y 7 puestos, como se muestra a continuación.

Cuadro 1  
 Personal de la red de estaciones de servicio  
 Ciudad de Guatemala zona 12  
 Año 2015

Área	Puesto	Estación de Servicio 1	Estación de Servicio 2	Estación de Servicio 3
Administración	Administrador	1	1	1
	Asistente	1	1	1
Servicio al cliente	Encargado del servicio al cliente	4	4	4
	Jefe de pista	2	2	2
	Cajeros de tienda	3	3	3
	Cajeros de pista	6	6	6
	Gondoleros	3	3	3
<b>Total de empleados</b>		<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

El perfil de los colaboradores evaluados destacan las siguientes características que se encontraron en la investigación de campo:

- Edad de los colaboradores comprendida entre 22 a 52 años.
- El 80% del personal de la red de estaciones de servicio tienen 5-10 años de experiencia en su puesto de trabajo y el resto del personal son nuevas contrataciones.
- El 85% del personal son hombres y el resto son mujeres.
- El 5% tienen algún estudio universitario, un 30% tienen estudios de nivel medio, 45% tiene algún grado de nivel básico y 20% restante tiene educación primaria.
- El 100% de los colaboradores aportan a la economía del hogar.

## **2.2 Antecedentes de la empresa**

La compañía petrolera ha estado, representada por el área de Retail (ventas al detalle) para Centroamérica con oficinas centrales en Guatemala, desde 1938 cuando abrió la primera estación de servicio.

El área de Retail es parte de la petrolera se rige con políticas y procedimientos de la casa matriz, esto con el objetivo de tener las mismas características de presentación, imagen, atención, servicio; además de los mismos procesos operativos de comercialización, control y administración del negocio.

La red estaciones de servicio objeto de estudio, está bajo la definición CoAgencia, por lo que existe una supervisión de parte del área de Retail a través de sus supervisores de ventas, que tiene como fin apoyar al agente para optimizar los resultados y alcanzar las metas establecidas para cada clúster.

El Operador de estación de servicio que de aquí en adelante se le llamará “Agente” tiene que conservar ciertos lineamientos para operar que permitan, mantener, evaluar y orientar el desarrollo de la red estación de servicio.

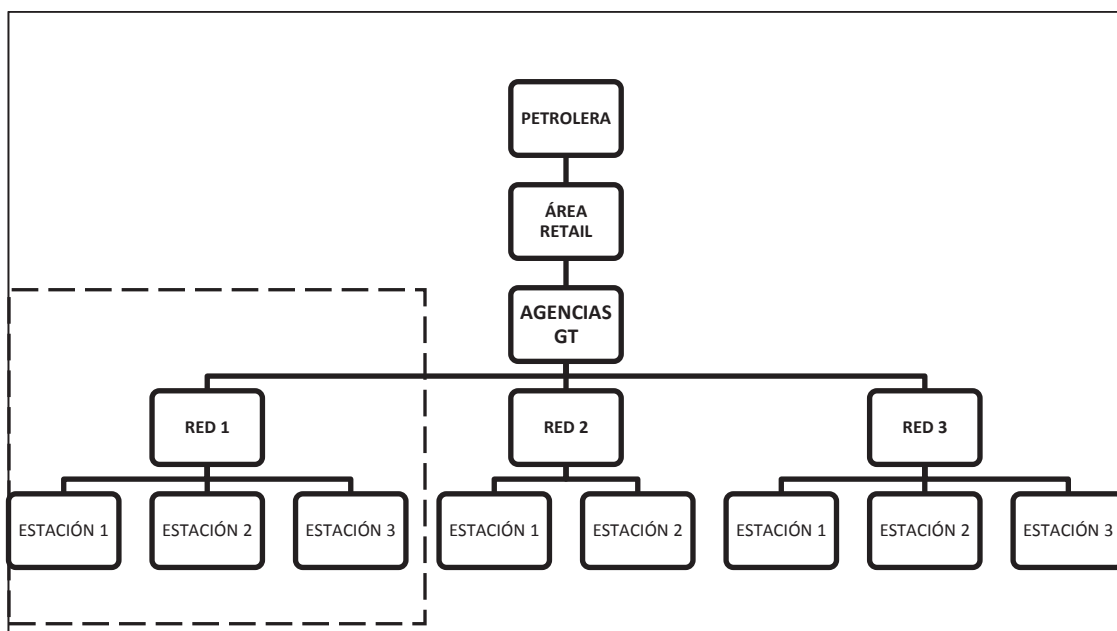
El área de Retail define la forma de administrar cada clúster, es por ello que las estaciones de servicio se administran bajo un enfoque de procesos considerando el modelo operativo como un todo para alcanzar la excelencia operativa y hacer suya la disciplina del valor.

Es necesario tomar en cuenta que la administración del recurso humano de las estaciones de servicio, es por parte del agente y no del área de Retail.

Con el propósito de mejorar la comprensión de cómo están divididas las agencias en la petrolera se muestra el siguiente esquema que ejemplifica cómo la

estructura del área de Retail, la red estaciones de servicio objeto de estudio se especifica a través de una línea punteada.

Gráfica 1  
Ejemplificación de la distribución operativa de las estaciones de servicio  
Ciudad de Guatemala  
Año 2015



Fuente: elaboración propia. Año 2015

La clave para el área de Retail es crear valor para el cliente y de esa manera ganar su lealtad esto se hace a través de brindar un servicio de excelencia al momento de atender a los consumidores.

Actualmente la red de estaciones de servicio objeto de estudio, está conformada por tres estaciones que operan 24 horas y trabajan dos turnos, uno de seis de la mañana a seis de la tarde y el segundo turno, de seis de la tarde a seis de la mañana del día siguiente.



Ya que la red de estaciones de servicio es parte del área de Retail, tiene el mismo marco ideológico por lo que para la investigación se tomó en cuenta esta ideología ya que rige a las tres estaciones de servicio, y se encuentra exhibida en la puerta de la oficina del administrador y es la siguiente:

**a. Misión**

Satisfacer las necesidades en consumo de combustibles, lubricantes y servicios de conveniencia, ofreciendo una excelente atención, trato personalizado y productos de la mejor calidad.

**b. Visión**

Ser reconocidos como las estaciones de servicio líderes en el país por sus niveles de excelencia en calidad, productos y servicios.

**c. Objetivos**

Los objetivos que tiene la petrolera para sus estaciones de servicio se mencionan a continuación.

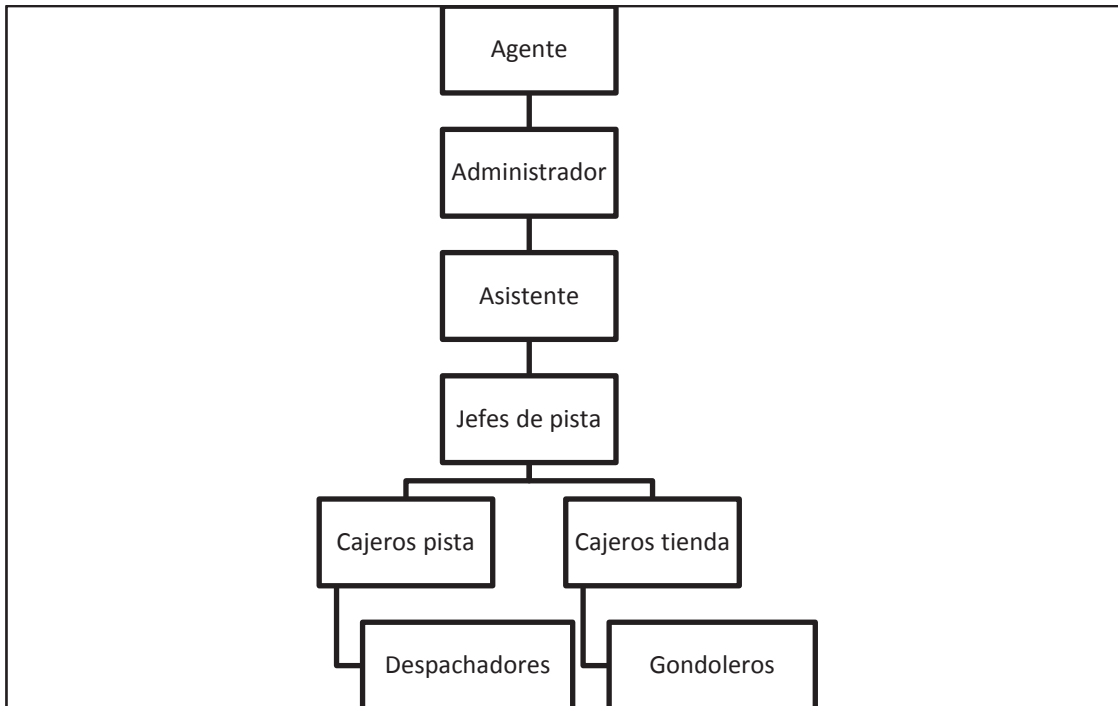
Fomentar una cultura de servicio extraordinario al consumidor, detectando las necesidades de los clientes, proporcionándoles atención personalizada, con cortesía, eficacia y eficiencia.

Ofrecer a los consumidores productos y servicios adicionales a los que actualmente recibe.

**2.2.1 Estructura organizacional**

En la figura siguiente se encuentra planteado el Organigrama nominal de las estaciones de servicio. Cada estación de servicio opera con la estructura que se plantea a continuación, estas están dentro una misma estructura de agencia.

Gráfica 2  
Organigrama nominal  
Red de Estaciones de servicio



Fuente: elaboración propia. Año 2015

La red de estaciones de servicio, no cuenta con un departamento de recursos humanos, es el agente y el administrador los que administran al personal, además de las actividades administrativas – financieras son responsabilidad del agente.

### 2.3 Presentación de resultados de los colaboradores

A continuación se presenta cuadro 2 con la información resumida de los factores evaluados en el cuestionario sobre clima organizacional, que contienen las situaciones planteadas elaboradas con el fin de determinar el grado de satisfacción que presentan los colaboradores de la red de estaciones de servicio en las diferentes situaciones que se plantearon en dicha encuesta.

Cuadro 2  
 Porcentajes de satisfacción e insatisfacción laboral  
 Ciudad de Guatemala zona 12  
 Año 2015

<b>FACTOR</b>	<b>SATISFECHO</b>	<b>INSATISFECHO</b>
Desarrollo personal	30%	70%
Ambiente de trabajo	33%	67%
Capacitación	47%	53%
Comunicación	37%	63%
Desafío en el trabajo y participación del colaborador	28%	72%
Dirección	22%	78%
Reconocimiento	42%	58%
Relaciones interpersonales y trabajo en equipo	37%	63%
<b>Promedio</b>	<b>34%</b>	<b>66%</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Se consideró el sentimiento o percepción de mayor frecuencia como satisfechos todos los aspectos positivos que mostraran en esa situación.

Los aspectos negativos de la situación se consideraron insatisfechos a la situación descrita.

Para efectos del estudio, se realiza un promedio sobre los valores generados en cada factor evaluado en el clima organizacional, que sirve para determinar el grado de insatisfacción de los colaboradores de la red de estaciones de servicio.

Como se puede visualizar en el cuadro anterior que los colaboradores de la red de estaciones de servicio tiene un porcentaje promedio de insatisfacción del 66%, este porcentaje es afectado directamente por tres factores que muestran un mayor grado de insatisfacción como se puede observar son aquellos que están por arriba del promedio, es decir, desarrollo personal, participación del

colaborador y dirección. Estos factores son los que influyen en el grado de insatisfacción de los colaboradores de la red de estaciones de servicio.

Los factores con un alto grado de insatisfacción están interrelacionados ya que si los colaboradores están insatisfechos no existirá un desafío para ellos donde puedan participar forma proactiva en las estaciones de servicio por la falta de una dirección positiva, creando así una insatisfacción en los colaboradores de la red donde influye en el servicio que prestan a los cliente de las estaciones de servicio.

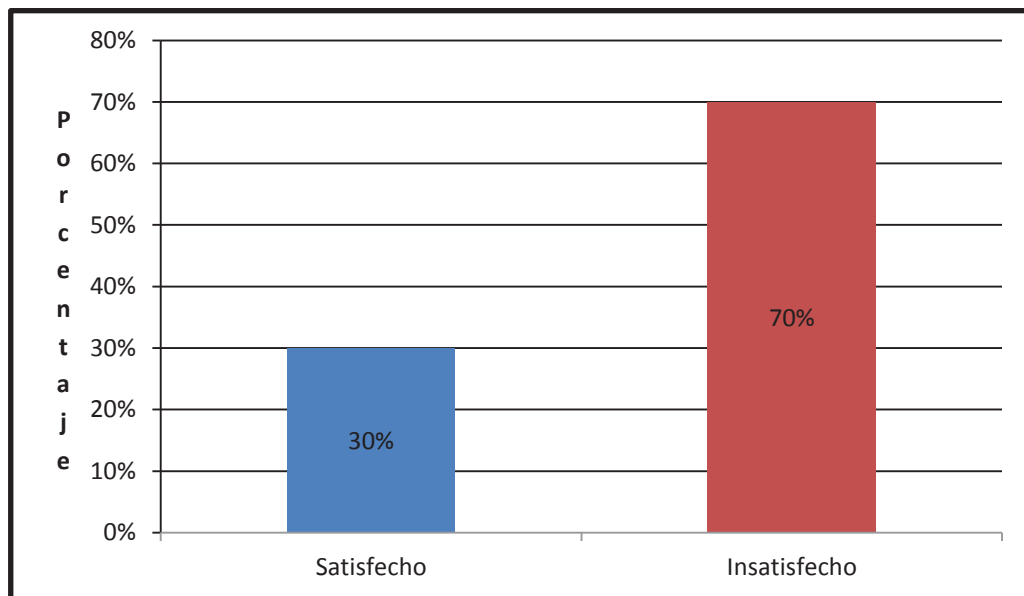
### 2.3.1 Análisis de resultados por factor evaluado

A continuación se analizan los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de la red, con el fin de conocer cuál es el grado de satisfacción.

#### 2.3.1.1 Desarrollo personal

En lo que respecta al desarrollo personal de las estaciones de servicio indicó lo siguiente:

Gráfica 3  
Factor desarrollo personal en la red de estaciones de servicio  
Ciudad de Guatemala zona 12  
Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

El 70% de insatisfacción es provocado porque no logran crecer personal y profesionalmente, disminuyendo la posibilidad de obtener sus objetivos personales y a nivel organizacional, asimismo no reciben algún reconocimiento especial por la ejecución de atribuciones bien desempeñadas y los resultados de trabajo esperados, por lo cual no se sienten satisfechos laboralmente y sus expectativas son inalcanzables.

La insatisfacción laboral demuestra que los colaboradores requieren de cubrir sus necesidades laborales debido a la ausencia de la satisfacción laboral que implica un ambiente de trabajo inadecuado, inconvenientes de trabajo, una comunicación e interacción laboral inefectiva dando resultados de trabajo inesperados.

La insatisfacción de los colaboradores de la red estaciones de servicio afecta de forma directa, a que los clientes no regresen por el mal servicio prestado ya que el interés por el trabajo, es mínimo ya que es rutinario y puede lleva empleado a la apatía, incumpliendo sus funciones habituales.

### 2.3.1.2 Capacitación

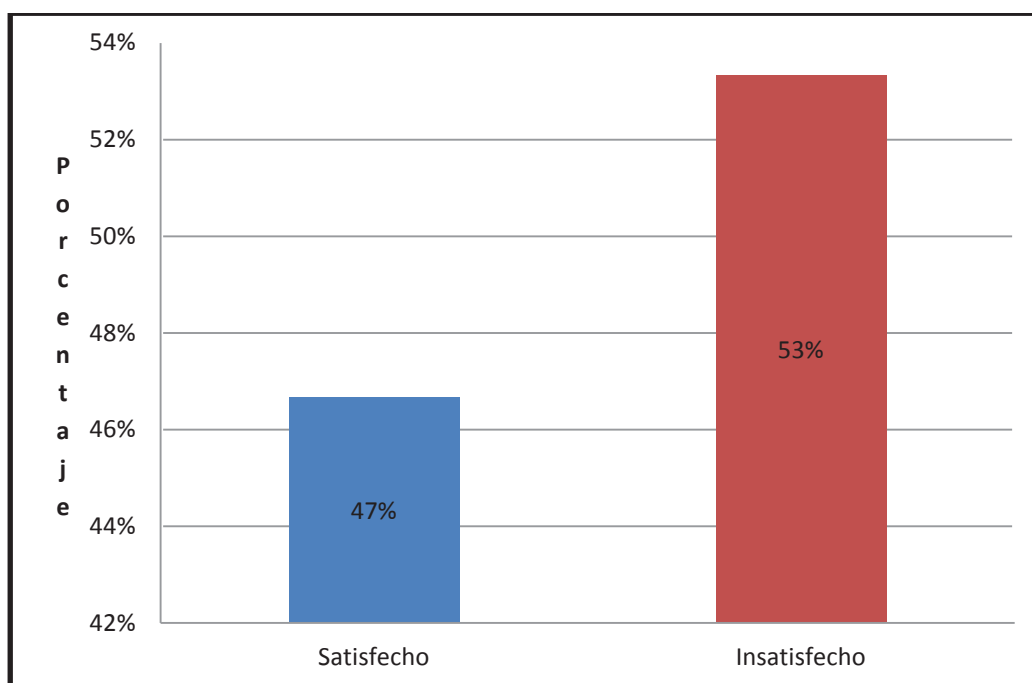
El factor capacitación en la red de estaciones de servicio muestra el siguiente resultado según las situaciones planteadas.

Gráfica 4

Factor capacitación en la red de estaciones de servicio

Ciudad de Guatemala, zona 12

Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

El grado de colaboradores insatisfechos en lo que respecta a la capacitación es el resultado de los aspectos que los colaboradores indicaron que no tienen o hace falta más desarrollo por parte de la administración de la red de estaciones de servicio.

Los colaboradores de la red de estaciones de servicio están insatisfechos con el tipo de capacitación que se les proporciona debido a que la única capacitación es

cuando empiezan a laborar en la estaciones de servicio y es el jefe de pista el encargado de brindar dicha capacitación.

Con relación a las oportunidades de desarrollo profesional, los colaboradores señalan que están insatisfechos, debido que no son regulares las promociones ya que solo aquellos colaboradores que tengan un nivel escolar de diversificado es tomado en cuenta para un puesto administrativo.

Los colaboradores muestran una inconformidad sobre la capacitación por qué sólo los administradores son los que obtienen más capacitaciones durante el año como por ejemplo: cuando se actualiza el sistema operativo o hay un cambio en la forma de operación las capacitaciones son para los administradores.

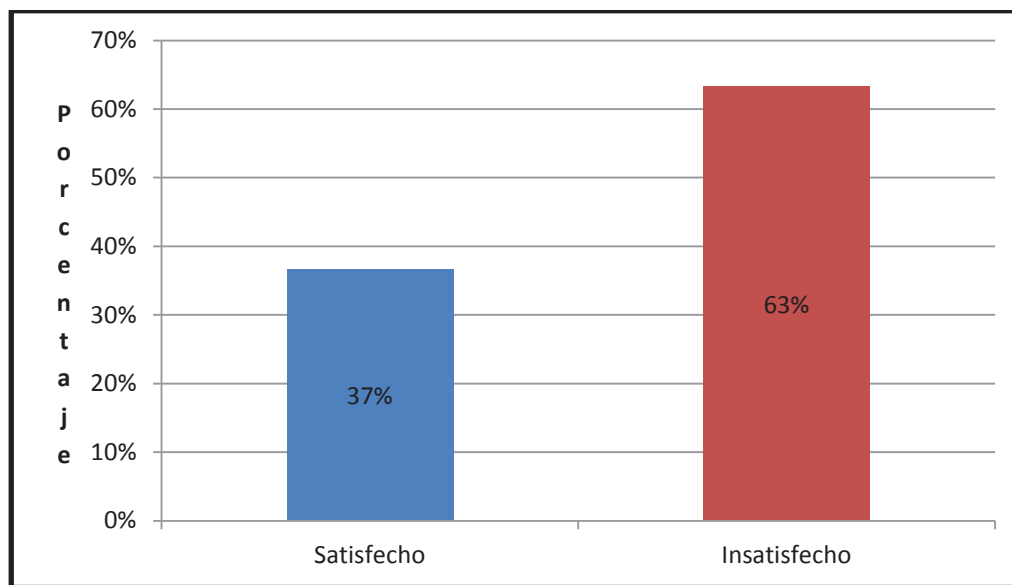
Debido a la naturaleza de la organización, el área de Retail de la petrolera exige un entrenamiento anual de seguridad ésta es obligatoria para todo el personal.



### 2.3.1.3 Comunicación

Al analizar el factor comunicación en forma global se tiene el siguiente resultado:

Gráfica 5  
Factor comunicación en la red de estaciones de servicio  
Ciudad de Guatemala zona 12  
Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

El grado de insatisfacción para el factor de comunicación es del 63%. Esto indica que éste a pesar que está abajo del promedio de insatisfacción que es del 64% es importante tomar lo en cuenta este factor a la satisfacción de los colaboradores.

Para los colaboradores, la comunicación no es de dos vías, los jefes de pista o los administradores se comunican con ellos cuando deben realizar algún nuevo proceso o tarea, los colaboradores no saben que es lo que se espera de ellos por lo que solo hacen su trabajo.

Debido a que no se les explica claramente las tareas, por lo que no saben exactamente lo que se espera de su trabajo por lo que no pueden cumplir con las expectativas de la tarea asignada, porque en ocasiones no se realizan de forma correcta ya que no se comunicó bien las funciones y las tareas asignadas.

Los colaboradores reconocieron que cuando tienen alguna duda con algún cliente o malentendido entre compañeros de trabajo, los jefes no los escuchan, ni ayudan a resolver dudas además de que no buscan soluciones a los malentendidos entre compañeros y esto crea insatisfacción.

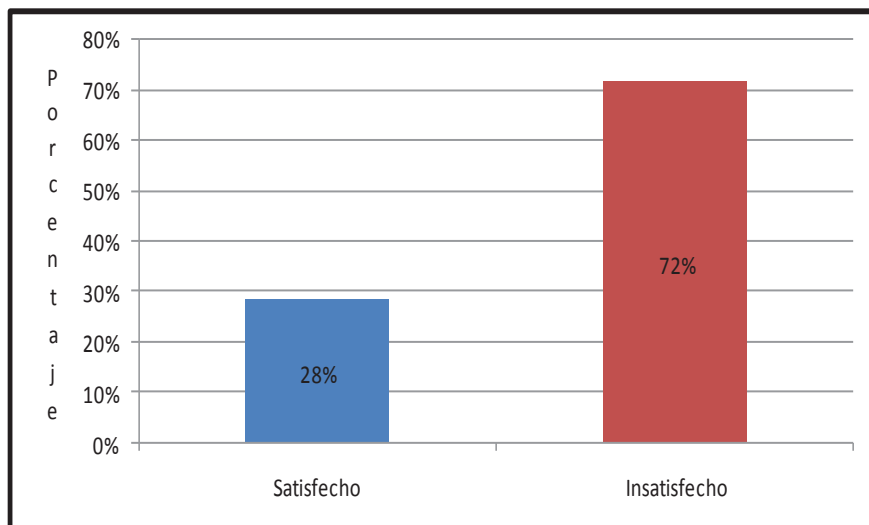
Con respecto a la retroalimentación los colaboradores mencionaron que no existe, porque los jefes no les dejan saber qué fue lo que hicieron bien y que Además los colaboradores no comunican si tuvieron alguna duda o problema en desarrollar la tarea asignada o en cómo resolver algún problema.

Los colaboradores creen que la comunicación interna en la red no funciona de forma adecuada ya que algunas veces no se realiza el trabajo de la forma que la red espera. Creando en el personal insatisfacción con su labor por la falta de una comunicación efectiva.

### 2.3.1.4 Desafío en el trabajo y participación del colaborador

Para los factores desafío en el trabajo y participación del colaborador se muestran los siguientes resultados.

Gráfica 6  
Factores desafío en el trabajo y participación del colaborador  
En la red de estaciones de servicio  
Ciudad de Guatemala zona 12  
Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Tomando en cuenta el tipo de trabajo que desarrolla el personal de la red de estaciones de servicio, existe muy poco desafío al realizar trabajo además es un trabajo rutinario.

Los colaboradores de la red estaciones de servicio muestran insatisfacción en su trabajo en lo que respecta al desafío personal debido a que todos los días hacen el mismo trabajo de la misma forma lo que nos les brindan un reto laboral en su trabajo.

Además los colaboradores aseguran que no tienen la oportunidad para realizar actividades distintas o nuevas en su trabajo que tiendan a mejorarlo, ya que si encuentran una mejora, ellos no consideran que su propuesta vaya a ser apoyadas por la administración por lo que prefiere seguir haciendo las cosas como las ha hecho desde que ingresó a la empresa.

La insatisfacción de los colaboradores en este factor afecta a la organización, ya que consideran que no los aprecian, ni reconocen el talento que poseen y por lo mismo, sienten que no son parte de la red porque no se les hace partícipe en esta, además, indican que nunca tienen la oportunidad de realizar cosas nuevas en las áreas de trabajo que ayuden a mejorar las estaciones de servicio.

Su único desafío es dar un buen servicio al cliente y esto se ve reflejado en los indicadores que el área de Retail necesita que se cumplan. Ya que es parte de la licencia para operar, el desafío de éste indicador es lograr una calificación excelente para cumplir con lo requerido.

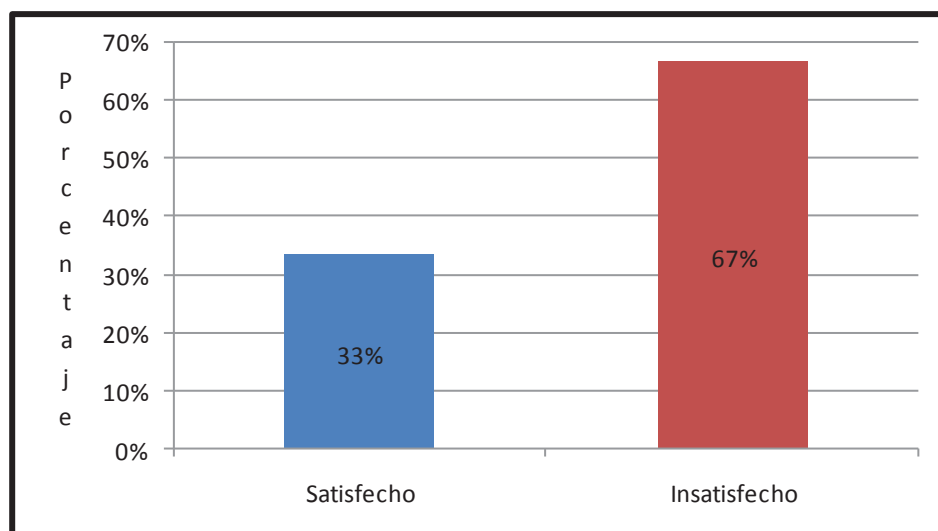
Esté indicador mide el desempeño de la red de estaciones de servicio, dentro las categorías necesarias para el área de Retail, por ejemplo: los estándares de servicio al cliente, control visual y seguridad entre otros. Por lo que los colaboradores tienen que estar siempre listos para los clientes.

Con respecto a la participación de los colaboradores son individualistas ya que la mayoría solo se preocupan de su trabajo, por lo que no existe trabajo en equipo dentro de la red.

### 2.3.1.5 Ambiente de trabajo

El factor ambiente de trabajo en la red de estaciones de servicio muestra el resultado siguiente:

Gráfica 7  
Factor ambiente de trabajo en la red de estaciones de servicio  
Ciudad de Guatemala zona 12  
Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

En lo que respecta a la satisfacción laboral en el ambiente de trabajo, los colaboradores se mostraron insatisfechos esto es porque la filosofía de la red, no les ayuda a realizar sus trabajos ya que no se sienten comprometidos con la red. Esto influye de forma negativa en la forma en que los colaboradores realizan sus actividades ya que no se sienten parte de la estación, creando que los clientes no regresen a la estación.

Además los colaboradores creen que las condiciones físicas de las estaciones son las adecuadas pero las aéreas comunes no lo son, ya que estas no cuentan con un área designada como comedor, ellos comen parados o sentados en el área de bodega de la estación y esto les crea inconformidad. Es importante

señalar que los colaboradores reconocen que la marca que ellos representan y venden es uno de los mejores combustibles.

### 2.3.1.6 Dirección

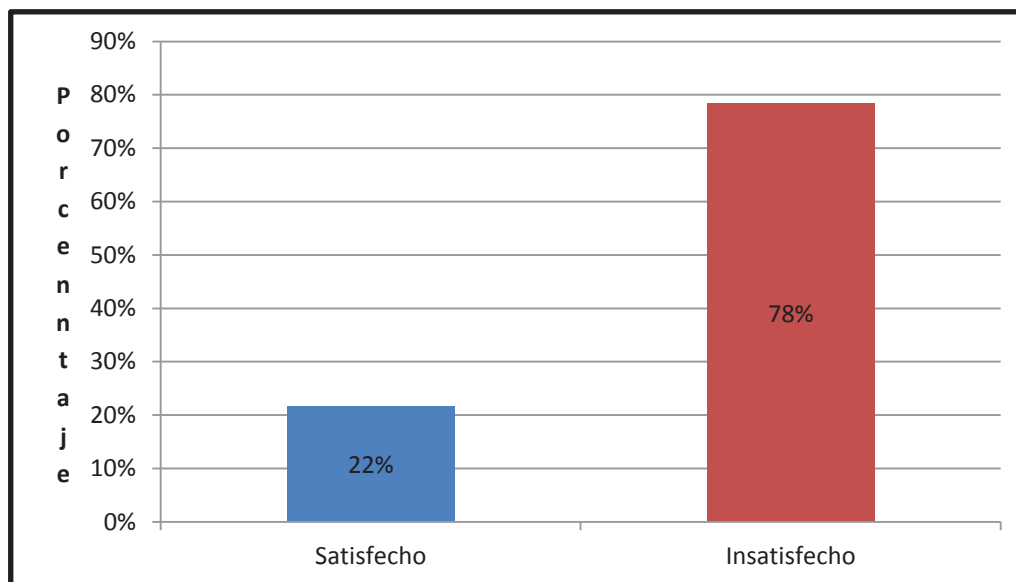
Para el análisis de este factor se incluyeron la supervisión y el liderazgo como aspectos importantes ya que mantienen contacto con los colaboradores.

Gráfica 8

Factor dirección en la red de estaciones de servicio

Ciudad de Guatemala zona 12

Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Los colaboradores se encuentran insatisfechos en la forma en que se dirige la red de estaciones de servicio ya que estiman que existen aspectos negativos, entre estos se pueden mencionar:

La supervisión en la red estaciones de servicio genera insatisfacción en los colaboradores porque crea un ambiente que afecta las actividades además los colaboradores comentaron que, no les tienen consideración por haber hecho algo de la forma en la que ellos pensaron que era la correcta.

La supervisión les provoca stress afectando el rendimiento en su puesto de trabajo, ya que ellos no saben en la forma que reaccionara el jefe por alguna situación.

Debido a que los colaboradores no se les toma en cuenta para las decisiones de la red que les afecta en el trabajo que desempeñan además que el estilo de liderazgo de los jefes de pista o administradores es autoritario y no les influye positivamente, algunas veces se les llama la atención pero no les da una retroalimentación de la causa de la llamada de atención además de que ellos no pueden expresar una idea para hacer de forma diferente alguna tarea asignada.

Además mencionaron que a veces, pueden decirle con libertad al jefe cuando no está de acuerdo con ellos, pero realmente lo evitan por lo que se desmotivan y lo manifiestan con actitudes de inconformidad lo que repercute en la inadecuada realización de tareas ya que las hacen solo por compromiso, sin buscar el bienestar de la entidad.

Debido al estilo de liderazgo de los jefes, que no influye positivamente en el personal da como resultado la insatisfacción y permanecen allí porque tienen necesidad de trabajo.

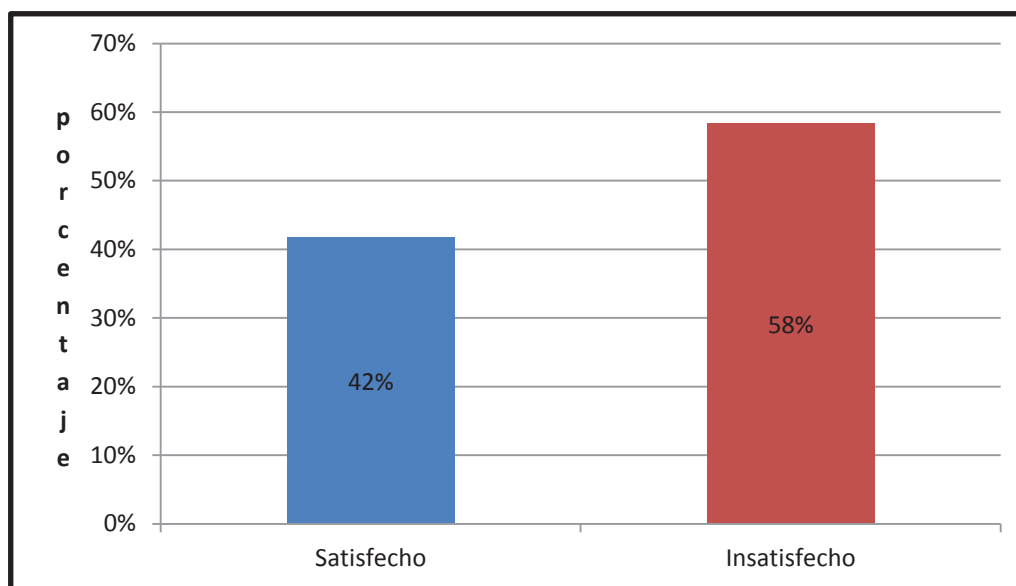
Es importante destacar que la dirección es uno de los aspectos determinantes para la consolidación de las metas de la red de estaciones de servicio ya que los supervisores y administradores son los que tienen contacto directo con los empleados, pero se observó que tanto la supervisión y el liderazgo de la red de estaciones de servicio tienen que mejorar para que tanto la red y los colaboradores logren los objetivos.

### 2.3.1.7 Reconocimiento

El factor reconocimiento muestra para los colaboradores de la red de estaciones de servicio presenta el siguiente grado de satisfacción.

Gráfica 9

El factor reconocimiento en la red de estaciones de servicio  
Ciudad de Guatemala, zona 12  
Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

La red de estaciones de servicio no cuenta con un programa de reconocimiento que destaque el trabajo de los colaboradores en las estaciones de servicio, además de que no creen que se les reconozca de alguna forma el trabajo bien realizado y que cumpla con los requerimientos de los jefes.

Algunos colaboradores mencionaron que algunos clientes reconocieron el buen servicio que el colaborador brindó además algunos clientes que los han felicitado se lo dejan saber al administrador de la estación de servicio creando algunos roces con el resto de colaboradores por este tipo de reconocimiento. Los



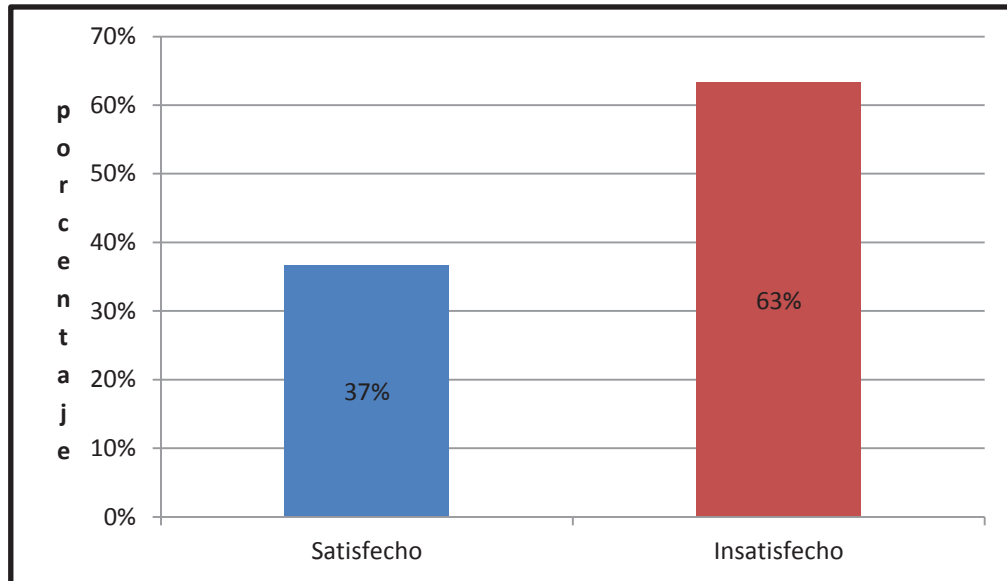
colaboradores reconocidos por los clientes tienen un mayor compromiso en su trabajo.

Entre las principales razones por las cuales los colaboradores no se sienten satisfechos de pertenecer a la empresa es la percepción de que no existen posibilidades de crecimiento y mejora, incidiendo en que no realicen su mejor esfuerzo en el trabajo asignado, y por lo que en algunos casos piensan que es mejor retirarse de la empresa, pero no lo hacen porque están esperando algo mejor.

#### **2.3.1.8 Relaciones interpersonales y trabajo en equipo**

Los factores relaciones interpersonales y trabajo en equipo presentan los siguientes resultados:

Gráfica 10  
Factores relaciones interpersonales y trabajo en equipo  
En la red de estaciones de servicio  
Ciudad de Guatemala, zona 12  
Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

La insatisfacción en las estaciones de servicio se debe a que la mayoría de colaboradores les gusta trabajar solos, ya que en las estaciones existe un ambiente constante de enfrentamiento entre los empleados, a esta situación contribuye el que no se mantenga la comunicación efectiva, es decir que se esté dispuesto a escuchar y dialogar.

Entre otras situaciones que se presentan está la percepción de que existen preferencias hacia ciertas personas lo que genera envidia y recelo en el personal.

El tipo de relación que se mantiene con los jefes, es totalmente impersonal, pues no se tratan más que temas de tipo laboral y con cierto grado de tensión por la

posibilidad de entrar en discusiones al no poder resolver las diferencias de criterio en torno al trabajo.

Los resultados de la evaluación de este factor, indican que el personal no considera como algo positivo el tipo de relación que mantienen tanto con su jefe como con sus compañeros de trabajo, incidiendo en que las relaciones interpersonales no alcancen un nivel satisfactorio en las estaciones de servicio lo que a la larga afecta la satisfacción.

Con respecto al trabajo en equipo los colaboradores indicaron que en la red de estaciones de servicio no hay trabajo en equipo, no existe la colaboración entre los empleados para realizar las tareas asignadas, pues cada quién se preocupa por lo tarea de forma individual.

Además mencionaron que no se les anima a trabajar juntos, por lo cual cada quien hace las cosas como considera correctas, además, no los integran en equipos de trabajo para brindar ideas de algún proceso que se puede mejorar.

## **2.4 Análisis de resultados**

Luego de analizar los factores de clima organizacional en la red de estaciones de servicio se determinó que los colaboradores muestran un nivel de insatisfacción del 64% es por esto que el comportamiento o actitudes negativas afectan la calidad de servicio en las estaciones de servicio.

Según la teoría de los dos factores de Herzberg acerca de los factores intrínsecos y factores extrínsecos es necesario generarlos y adoptarlos para su permanencia en el clima organizacional de la red y así lograr la satisfacción laboral de los colaboradores propiciando un ambiente de trabajo adecuado para

el desarrollo de las acciones laborales del proceso organizacional, que induzcan a la satisfacción laboral.

La falta de factores intrínsecos y extrínsecos provocan las necesidades laborales que implican insatisfacción laboral, tales como: desarrollo personal, liderazgo, reconocimiento, trabajo en equipo, participación, comunicación, supervisión, ambiente de trabajo, y capacitación los que inciden de forma negativa en la ejecución de las atribuciones asignadas a los colaboradores propiciando inconvenientes lo cual genera que el servicio al cliente q presta los colaboradores no sea el esperado por ellos.

Para finalizar el análisis se aplica la ley de Pareto para determinar en cuales factores es necesario aplicar las estrategias de satisfacción para buscar alternativas de solución por lo que se propone las siguientes estrategias de satisfacción para mejorar la satisfacción y efectividad en las estaciones de servicios estudiadas.

Utilizando la ley de Pareto se puede definir así tomando en cuenta que se analizaron 8 factores  $* 20\% = 1.6 = 2$  factores son los críticos de la red de estaciones de servicio serán utilizados para la propuesta, sin embargo para que las estrategias ayuden a mejorar la satisfacción laboral la propuesta se basará en los siguientes factores, comunicación, dirección, participación, reconocimiento y trabajo en equipo.

Después de haber revisado el resultado de cada uno de los factores de clima analizados se presenta a continuación el esquema 6 donde se resumen los resultados a nivel general.

#### Esquema 4

Análisis de resultados de los factores evaluados de clima evaluados

Ciudad de Guatemala zona 12

Año 2015

<p><b>Desarrollo del personal</b></p>	<p>La insatisfacción identificada en los colaboradores de la red, es provocada porque no logran crecer dentro de la red, ya que no los toman en cuenta para algún puesto nuevo sino cumple con el nivel de escolaridad, pero la administración no brinda ningún apoyo para que ellos puedan seguir estudiando. Asimismo su trabajo ayuda a mantener a sus familias y cubre todas las necesidades.</p>
<p><b>Capacitación</b></p>	<p>Los colaboradores mostraron un alto grado de insatisfacción debido que la única capacitación que se les brindan es al momento que ingresan a la red y la capacitación anual de seguridad por el tipo de trabajo que desempeñan y que la mayoría de veces es para el personal administrativo.</p>
<p><b>Comunicación</b></p>	<p>Jefes: Mencionaron que se tiene sólo la necesaria para realizar el trabajo; ésta no es de dos vías y que no existe ninguna retroalimentación de parte de ellos a jefes y viceversa. Compañeros: La comunicación entre sus compañeros es de forma cordial y laboral. Lo que afecta también en el trabajo de equipo, ellos no se relacionan después del trabajo.</p>
<p><b>Desafío en el trabajo y Participación del colaborador</b></p>	<p>Los colaboradores consideran tener el tiempo suficiente para desempeñar todas las labores que involucra su puesto. También se mostró conforme con la responsabilidad que implica su empleo. Aunque no existe ningún desafío ya que es un trabajo rutinario y no se les toma en cuenta para la toma de decisiones.</p>
<p><b>Ambiente de trabajo</b></p>	<p>Los colaboradores únicamente hacen su trabajo, no conocen cual es la filosofía de la estación de servicio. Los colaboradores no se sienten cómodos en el lugar de trabajo por la falta de instalaciones para descanso (comedor), lo que repercute negativamente en su productividad y en la calidad de sus tareas, ya que no cuentan con un lugar para descansar o comer.</p>
<p><b>Dirección</b></p>	<p>La dirección no ha cumplido su objetivo de apoyar y motivar a los empleados, ya que ellos consideran que la relación de los jefes con sus subalternos es poco tolerante, no existe correspondencia entre lo que les exigen los jefes y lo que se hace según el puesto de trabajo.</p>

	<p>Además los colaboradores no tienen ningún compromiso con los objetivos de la empresa porque no se los dan a conocer, por lo que sus jefes les exigen que trabajen sin tener metas claras que guíen su labor.</p> <p>En cuestión de supervisión y liderazgo los colaboradores indicaron que no se le da una retroalimentación cuando se les llama la atención y no existe un liderazgo positivo ya que solo se relacionan los supervisores con los empleados cuando llaman la atención o explican cierta tarea.</p>
<b>Reconocimiento</b>	<p>La falta de reconocimiento al trabajo realizado, mantiene insatisfecho al personal de la empresa, pues perciben que sus esfuerzos no son valorados. Una forma aceptable para los empleados para retribuir su trabajo, sería recibir un reconocimiento (no únicamente de tipo económico) por una labor bien hecha, lo que según indican también los motivaría a hacer su trabajo con más empeño, dentro de la red de estaciones de servicio, no cuentan con ningún sistema de incentivo donde se reconozca al empleado por un buen trabajo o por alguna promoción.</p>
<b>Relaciones interpersonales  &amp; Trabajo en Equipo</b>	<p>Con jefes: se considera en una relación laboral adecuada aunque algunas veces existe tensión debido a la forma de resolver las diferencias de cómo hacer las tareas.</p> <p>Entre compañeros: Las relación entre el personal se ve afectada porque no se les anima a trabajar en equipo, prevalece el individualismo, además de que por falta de comunicación se afecta tanto el servicio al cliente como el logro de los objetivos. Los colaboradores mencionaron que no les interesa ninguna relación con sus compañeros fuera de la estación de servicio.</p>

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE UNA RED DE ESTACIONES DE SERVICIO EXPENDEDORA DE COMBUSTIBLE DE UNA COMPANIA PETROLERA UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

La propuesta tiene como propósito apoyar a la red de estaciones de servicio para lograr mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores y así realicen sus tareas con responsabilidad y con el compromiso de dar su mejor esfuerzo para lograr las metas.

Se tomó en consideración los resultados obtenidos de la evaluación de los factores de clima analizados en el capítulo anterior, aquellos factores que presentaron un nivel de insatisfacción por arriba del 64% son los que ayudaran a la elaborar la propuesta.

La propuesta está integrada por los objetivos que se desean alcanzar, el costo aproximado de implementar la propuesta y por último una programación estimada para la implementación.

#### **3.1 Justificación**

La red de estaciones de servicio, orienta sus esfuerzos en la atención del cliente; la clave es que quienes laboran en ella, actúen con un sentido común para centrarse en el servicio en el cliente.

Debido a que los colaboradores son los encargados de brindar el servicio al cliente y si ellos no se encuentran satisfechos afectan la imagen de la red de estaciones de servicio. Por lo es importante que sus empleados estén satisfechos ya que son el factor principal para ofrecer un servicio de excelencia al cliente.

Los factores que afectan el rendimiento de los colaboradores deben ser atendidos y una forma de hacerlo es a través de la implementación del programa de satisfacción laboral que contiene las estrategias que tienen el propósito de ayudar a crear y mantener un ambiente laboral que haga que el personal se sienta satisfecho y se comprometa con su trabajo, para que sea factible alcanzar tanto los objetivos de la red como los de los colaboradores.

### **3.2 Contenido de la propuesta**

Para lograr un cambio en la red de estaciones de servicio es necesario que la tanto el área administración como el agente, se comprometa y se convenza que la propuesta puede ayudar a mejorar la satisfacción de los colaboradores.

La dirección de la administración debe estar consciente que para obtener resultados positivos, es necesario invertir en los colaboradores, por lo que se espera que en la aplicación de la propuesta y esta pueda utilizarse para mejorar la satisfacción de otras redes de estaciones de servicio a nivel nacional.

Es importante destacar que los consumidores son jueces severos e inflexibles que necesitan más que un producto o servicio: la satisfacción que le producirá el disponer de combustible en el automóvil. Por lo tanto, un factor que identifica y califica a las estaciones de servicio es la atención que proporciona el recurso humano.



### **3.2.1 Objetivos de la propuesta**

Los objetivos son los resultados que se espera al poner en práctica la presente propuesta.

#### **3.2.1.1 Objetivo general**

Establecer una sinergia entre el personal del área de administración, del área servicio al cliente y el agente de la red de estaciones de servicio, donde permita que las estrategias de satisfacción laboral logren impulsar un cambio en el ambiente de trabajo, en un plazo de un año de manera que se beneficien los colaboradores y la red de estaciones de servicio, incrementando el nivel de satisfacción laboral en 15%

#### **3.2.1.2 Objetivos específicos**

- a. Reconocer el esfuerzo en el trabajo de los colaboradores, de tal forma que en término de un año los colaboradores se encuentren satisfechos elevando en un 15% el nivel de satisfacción actual mostrado.
- b. Promover el trabajo en equipo en la red de estaciones de servicio para lograr resultados satisfactorios en término de 12 meses y así mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores.
- c. Fomentar un cambio en la conducta de la administración de la red de estaciones de servicio, donde la administración sean generadores de cambio donde beneficien a la red y los colaboradores, en plazo de 1 año.
- d. Mejorar la comunicación en la red de estaciones de servicio para que las metas y objetivos de la red sean cumplidos y exista una comunicación asertiva, en término de 12 meses

### **3.2.2 Recursos a utilizar**

Los recursos de la red necesarios para la implementación de la presente propuesta de programa de satisfacción laboral como estrategia para mejorar la satisfacción laboral son los siguientes:

#### **a. Humanos:**

Para alcanzar la mejora en la satisfacción laboral la propuesta se requiere de la participación activa y compromiso laboral de los colaboradores con la aplicación efectiva de la ejecución de las acciones administrativas en el proceso laboral de la red de estaciones de servicios.

- Supervisor comercial
- Agente
- Administradores
- Colaboradores.

#### **b. Físicos:**

Instalaciones de la red: para realizar dichas actividades de grupo además de reuniones de personal, además de la computadora y equipo de la estación.

#### **c. Papelería y útiles:**

Según las necesidades de cada sección del programa propuesto se encuentra presupuestado en el mismo, el costo de la papelería y útiles necesarios para su ejecución.

#### **d. Financieros:**

El agente tiene que analizar el costo de la implementación de la propuesta para evaluar si está puede ser financiada por las ganancias de la red o si es necesario que presente una propuesta al área de Retail para poder cubrir el costo de esta propuesta.

### **3.2.3 Presentación de la propuesta**

Como parte dinámica de la naturaleza tanto las personas como las organizaciones están sujetas día a día a un proceso de transformación y cambio.

Todo cambio presupone el paso de un estado a otro, ya sea por causas externas o por causas internas. Las organizaciones como entidades o grupos que componen la sociedad son afectadas por estos cambios. Las mismas enfrentan un ambiente dinámico y cambiante que demanda de éstas una reestructuración y una adaptación.

Para que un cambio sea efectivo y cumpla sus objetivos es necesario que la administración de la red de estaciones esté convencida que un cambio es indispensable para mejorar la red de estaciones de servicio haciéndola más competitiva, por ende alcanzar mejores resultados y a su vez mejorar la satisfacción de los colaboradores.

A continuación se presenta el programa de satisfacción laboral que incluyen una serie de estrategias para mejorar la satisfacción laboral.

### **3.3 Programa de satisfacción laboral para las estaciones de servicio**

El programa se aplica con el objetivo de satisfacer las necesidades laborales de los colaboradores de la Red estaciones de servicio para que maximicen su potencial laboral que les permita un desarrollo y desempeño efectivo ejecutando con eficiencia y eficacia las atribuciones asignadas propiciando una mejora continua en la gestión.

Este programa está dividido por las secciones: comunicación asertiva, dirección efectiva, reconocimiento, participación del empleado, trabajo en equipo, cronograma de actividades y costos de implementación.

Este va dirigido a los colaboradores como administradores de la red de estaciones de servicio. Como parte integral el supervisor comercial brindará apoyo en las capacitaciones así también en otras actividades donde así lo requiera el agente de la red.

#### **3.3.1 Objetivos del programa**

Fomentar una nueva cultura donde los colaboradores sean parte importante de la red de estaciones de servicio como cliente interno donde participen de forma proactiva además que se les brinden todas las herramientas necesarias, para que en la medida que los colaboradores estén satisfechos, mejor será la calidad del servicio que ofrecen al consumidor.

- a. Satisfacer laboralmente las necesidades de los colaboradores proporcionando los satisfactores intrínsecos y extrínsecos, en el período de un año.

- b. Aplicar con eficiencia y eficacia las secciones del programa satisfacción laboral para adoptar un clima organizacional apto para las acciones laborales efectivas de los colaboradores en el proceso laboral de la red estaciones de servicio, en el período de un año.
  
- c. Contar con líderes transformadores capaces de dirigir y orientar con eficiencia y eficacia del programa de satisfacción laboral e influir positivamente en las actitudes laborales de los colaboradores, en el período de un año.

### **3.3.2 Sección I “La comunicación asertiva”**

Los colaboradores son los principales protagonistas para ejercer una comunicación asertiva para alcanzar el mejoramiento de la red. El principal propósito es lograr una comunicación asertiva entre la administración de la red y colaboradores así como entre compañeros de trabajo y promover la participación de los colaboradores para dar soluciones laborales, ideas nuevas y sugerencias estableciendo medios escritos para tal efecto.

#### **3.3.2.1 Objetivos de la comunicación asertiva**

Para la parte de comunicación asertiva del programa de satisfacción laboral se esperan los siguientes objetivos.

- a. Promover la comunicación asertiva en todos los niveles jerárquicos para que la interacción laboral y participación dinámica de los colaboradores permitan un mejor desarrollo en la ejecución de las acciones laborales incluidas en los programas propuestos, en el período de un año.

- b. Ejecutar con eficiencia y eficacia el proceso laboral con el intercambio de información de trabajo para mejorar la gestión de la red, en el período de un año.
- c. Establecer los canales de comunicación para facilitar el intercambio de información laboral entre la administración de la red y los colaboradores así mismo entre compañeros de trabajo propiciando un ambiente de confianza mutua para el fortalecimiento del proceso laboral de la red, en el período de un año.

### **3.3.2.2 Tácticas y forma de evaluación de la comunicación asertiva**

A continuación se presentan las tácticas y la forma de evaluación para la comunicación asertiva del programa de satisfacción.

- a. Fomentar la identificación con la Red, esto se evaluará a través de la aportación de sugerencias, como práctica de los conocimientos adquiridos.
- b. Poner un buzón de sugerencias para facilitar a los colaboradores entregar sus sugerencias después de cada reunión mensual o cuando tengan una idea nueva. Durante el mes se llevará un record de los colaboradores que participen en las reuniones. Además en cada reunión se presentarán las ideas nuevas que se han sugerido.
- c. Colocar en la cartelera de áreas comunes un boletín informativo sobre las actividades de la red, donde incluya: cuál es el valor del mes, la filosofía y otras actividades. Durante las reuniones cortas o mensuales se les preguntará sobre las actividades y de la información proporcionada.

### 3.3.2.3 Plan de acción

Para conocer cuáles son las actividades para la sección de comunicación se presenta el plan de acción para la sección comunicación asertiva.

Cuadro 3

Plan de acción de comunicación asertiva para la red de estaciones de servicio  
Ciudad de Guatemala zona 12  
Año 2015

EMPRESA:		Red de estaciones de servicio				FECHA: 02/11/2015 Comunicación asertiva			
NOMBRE DEL PLAN:		Todas las áreas de la red							
AREA:		Definir las actividades necesarias para aplicar la sección I del programa de satisfacción laboral en la red de estaciones de servicio en el corto y mediano plazo.							
OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN:									
				TIEMPO		COSTO EN METALES		PRESUPUESTO	
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL				
1	Presentación de la propuesta	Realizar la presentación de la propuesta en una sesión cubriendo el 100% de está.	Autora de la propuesta	02/11/2015	02/11/2015	Equipo audiovisual de la red estaciones de Papelería & Útiles	Q - Q 25.00	Q	25.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Discutir la propuesta y recibir la aprobación del agente.	Agente	02/11/2015	02/11/2015	Papelería & Útiles	Q 25.00	Q	25.00
3	Enseñar al empleado lo que hacen, por qué lo hacen y con un sentido de realización para fomentar la identificación con la Red de estaciones de servicio.	Tener colaboradores orgullosos de trabajo que realizan, esto se mostrará al brindar un servicio al cliente excelente, los colaboradores están dispuestos a ser evaluados por su manera de satisfacer sobrepasar las expectativas de los clientes y tener una actitud de servicio para ellos.	Agente	03/11/2015	30/11/2015	Papelería & Útiles	Q 25.00	Q	25.00
4	Establecer un medio de comunicación que facilite la fluidez de información con sugerencias y soluciones a problemas detectados por los colaboradores	Fluidez en la propuesta de mejorar la gestión, aprovechan las oportunidades en cada sesión para recordarles a los colaboradores la filosofía de la organización. Esto ayudará a brindar una atención al cliente de excelencia tanto al cliente interno y externo	Agente y administradores	03/11/2015	30/11/2015	Buzón de sugerencias Impresión de boletas de sugerencias	Q300.00 Q 15.00	Q	315.00
5	Establecer un medio de comunicación escrita para informar los planes, promociones y actividades de la red.	Aplicación de una comunicación eficaz y resultados optimos de trabajo	Agente y administradores	03/11/2015	30/11/2015	Papelería & Útiles	Q 25.00	Q	25.00
6	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de las actividades realizadas	Agente y supervisor comercial	15/12/2015	15/12/2015	Formatos de medición	Q 15.00	Q	15.00
Costo aproximado de la implementación		Q	430.00						

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

A continuación se presenta la propuesta de la boleta de sugerencias, esta se utilizará para facilitar a los colaboradores la aportación de soluciones laborales que les permita ejercer la iniciativa, la creación de ideas nuevas y principalmente sus sugerencias laborales para lograr la eficiencia y eficacia en el proceso de ejecución de las atribuciones asignadas y alcanzar la excelencia laboral en las áreas de trabajo y en los colaboradores.

La finalidad de la boleta se describen a continuación:

- Establecer un medio de comunicación escrito que facilite a los colaboradores la participación dinámica en el proceso laboral.
- Fortalecer la capacidad de comunicarse de los colaboradores para aportar sugerencias que permitan solucionar inconvenientes laborales en la ejecución de las actividades.
- Promover la participación dinámica de los colaboradores en las actividades administrativas asignadas durante el año.





### **3.3.3 Sección II “Dirección efectiva”**

Para alcanzar la excelencia laboral y éxito organizacional se requiere de una buena dirección del programa de satisfacción laboral siendo necesario ejercer una dirección transformadora con la capacidad de influir positivamente en las capacidades de los colaboradores e impulsarlos al logro de los objetivos organizacionales cumpliendo con el compromiso laboral de ejecutar las atribuciones asignadas con eficiencia y eficacia.

El propósito es adoptar un liderazgo y supervisión transformador a satisfacer las necesidades laborales de los colaboradores de la red de estaciones de servicio.

#### **3.3.3.1 Objetivos de dirección efectiva**

En el programa de satisfacción laboral para la sección de dirección efectiva se esperan los siguientes objetivos.

- a. Formar líderes transformadores, eficientes y eficaces capaces de impulsar las actitudes y acciones laborales de los colaboradores para que se comprometan al logro de los objetivos organizacionales, en el período de un año.
- b. Fortalecer el liderazgo de la red desarrollando sus habilidades gerenciales, en el período de un año.
- c. Impulsar la participación dinámica de los colaboradores influyendo positivamente en sus actitudes laborales, en el período de un año.

### **3.3.3.2 Tácticas y forma de evaluación de la dirección efectiva**

A continuación se presentan las tácticas y la forma de evaluación para la sección II del programa de satisfacción.

- a. Capacitar a los administradores y jefes de pista en los temas de "Liderazgo" por parte del Agente y supervisor comercial. Esto se evaluará a través de aplicar los conocimientos, dirigiendo, orientado con eficiencia y eficacia las actividades en la jornada laboral de los colaboradores.
- b. Promover actitudes laborales hacia el logro de los objetivos de la red, a través de la participación de los colaboradores en el programa de satisfacción laboral. Se verificará a través la observación directa si los colaboradores tienen nuevas actitudes con base a la ejecución efectiva de las atribuciones asignadas.
- c. Utilizar reconocimientos no económicos, como parte del programa de satisfacción laboral. Se presentará por parte del administrador el registro de la participación de los colaboradores en las actividades mensuales.

### **3.3.3.3 Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción para la sección dirección efectiva.

### Cuadro 4

## Plan de acción de dirección efectiva para la red de estaciones de servicio

### Ciudad de Guatemala zona 12

Año 2015

<b>EMPRESA:</b>	Red de estaciones de servicio					<b>FECHA:</b> 02/11/2015 Dirección Efectiva		
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>	Todas las áreas de la red							
<b>AREA:</b>	Definir las actividades necesarias para aplicar la sección II del programa de satisfacción laboral en la red de estaciones de servicio en el corto y mediano plazo.							
<b>OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN:</b>								
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO EN		PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL	QUÉZUALES	QUÉZUALES	
1	Presentación de la propuesta	Realizar la presentación de la propuesta en una sesión cubriendo el 100% de está.	Autora de la propuesta	02/11/2015	02/11/2015	Equipo audiovisual de la red de estaciones de servicio	Q -	Q 25.00
						Papelería & Útiles	Q 25.00	
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Discutir la propuesta y recibir la aprobación del agente.	Agente	02/11/2015	02/11/2015	Papelería & Útiles	Q 25.00	Q 25.00
3	Capacitar	Contar con líderes capaces de ayudar a que los colaboradores para que les tengan confianza y se puedan identificar con ellos, además de dirigir, orientar e impulsar a los colaboradores al logro la excelencia laboral.	Agente y supervisor comercial	03/11/2015	30/11/2015	Refacciones	Q 100.00	Q 100.00
4	Adoptar el estilo de liderazgo transformador	Un proceso organizacional mas fluido, efectivo y que cuente con la participación de los colaboradores en las atribuciones asignadas. Asegurando que los resultados esperados, sean aprovechados para satisfacer a los colaboradores.	Agente y administradores	03/11/2015	30/11/2015	Refacciones	Q 100.00	Q 100.00
5	Adoptar el estilo de liderazgo orientado a satisfacer necesidades laborales de los colaboradores	Reconocer a los colaboradores por los esfuerzos tanto individuales como grupales para lograr alcanzar los resultados esperados en la red de estaciones de servicio	Agente, supervisor comercial y administradores	03/11/2015	30/11/2015	Refacciones	Q 100.00	Q 100.00
6	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de las actividades realizadas	Agente y supervisor comercial	15/12/2015	15/12/2015	Formatos de medición	Q 15.00	Q 15.00
Costo aproximado de la implementación					<b>365.00</b>			

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

### **3.3.4 Sección III “Reconocimiento a los colaboradores”**

La sección de reconocimiento a los trabajadores ayudará a fortalecer la debilidad en la red de estaciones de servicio sobre liderazgo y supervisión, correspondiente a la falta de reconocimiento al buen desempeño laboral y aportaciones en el trabajo por lo que se propone fomentar la iniciativa laboral, ideas nuevas, sugerencias y colaboración que contribuyan a un proceso de trabajo efectivo reconociendo la unificación de los esfuerzos laborales y capacidad con retribuciones no económicas que permitan proporcionar los satisfactores laborales a las necesidades intrínsecas de los colaboradores.

El propósito de reconocer a los trabajadores es recodarles que son valiosos para la red, es por ellos que la administración de esta los reconozca.

#### **3.3.4.1 Objetivos del reconocimiento a los colaboradores**

Siendo que los colaboradores son un pilar importante es necesario reconocer las contribuciones que hacen, por lo que los objetivos de esta sección son:

- a. Reconocer con retribuciones no económicas la capacidad laboral, participación, trabajo en equipo, comunicación asertiva, toma de decisiones acertadas, fluidez del proceso laboral, buen desarrollo del trabajo, los resultados esperados de forma individual y de grupo para estimular las actitudes laborales de los colaboradores, en el período de un año.
- b. Concientizar a la administración de la red la importancia de reconocer el esfuerzo individual y de grupo para que el proceso de trabajo sea efectivo y se logre la excelencia laboral en función de lograr el objetivo fijado en el programa propuesto y a nivel organizacional, en el período de un año.

- c. Satisfacer las necesidades intrínsecas de los colaboradores reconociendo e impulsando la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las atribuciones asignadas, en el período de un año.

#### **3.3.4.2 Tácticas y forma de evaluación de la dirección efectiva**

A continuación se presentan las tácticas y la forma de evaluación para la sección III del programa de satisfacción.

- a. Propiciar la eficiencia y eficacia en las actividades de la red. Se seleccionará a los 3 colaboradores que participen activamente en las actividades planificadas, así también en el desarrollo de las tareas asignadas.
- b. Fortalecer a la mejor estación, a través de identificar los avances de cada estación con el fin de evaluar por separado cada estación y poner mayor énfasis a la que no muestre tanto avance.
- c. Felicitar a los colaboradores por la participación de las tareas y actividades asignadas y fomentar al mejor jefe. Seleccionando a los mejores de cada estación en el cumplimiento de las actividades y tareas asignadas. Además de calificar la gestión y logros obtenidos por los administradores y jefes de pista.

#### **3.3.4.3 Plan de acción**

El plan de acción para sección de reconocimiento a los colaboradores se presenta a continuación.

**Cuadro 5**  
**Plan de acción de reconocimiento a los colaboradores para la red de**  
**estaciones de servicio**  
**Ciudad de Guatemala zona 12**  
**Año 2015**

<b>EMPRESA:</b>		Red de estaciones de servicio				<b>FECHA:</b> 02/11/2015		
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>		Reconocimiento						
<b>AREA:</b>		Todas las áreas de la red						
<b>OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN:</b>		Definir las actividades necesarias para aplicar la sección III del programa de satisfacción laboral en la red de estaciones de servicio en el corto y mediano plazo.						
					TIEMPO			
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	COSTO EN QUETZALES		PRESUPUESTO
1	Presentación de la propuesta	Realizar la presentación de la propuesta en una sesión cubriendo el 100% de está.	Autora de la propuesta	02/11/2015	02/11/2015	Equipo audiovisual de la red de estaciones de servicio Papelería & Útiles	Q - Q 25.00	Q 25.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Discutir la propuesta y recibir la aprobación del agente.	Agente	02/11/2015	02/11/2015	Papelería & Útiles	Q 25.00	Q 25.00
3	Reconocer a los empleados eficientes y eficaces que obtuvieron los resultados esperados.	Tener colaboradores que se sientan parte de la red y que vivan cada uno de los valores de esta. Además contar con personal eficiente y eficaz que cumpla de forma efectiva con los procedimientos.	Agente y administradores	03/11/2015	03/04/2016	Almuerzo	Q 200.00	Q 200.00
						Certificado de regalo	Q 500.00	Q 500.00
4	Reconocer a la mejor estación con base al logro de resultados esperados	Contar con personal altamente motivado, para las actividades laborales de la red.	Agente y administradores	03/11/2015	03/04/2016	Viaje al IRTRA Retalhuleu	Q 300.00	Q 300.00
5	Reconocer la efectividad laboral de los colaboradores y los jefes	Atribuciones, tareas asignadas estén ejecutadas de manera que contribuyan con el logro de n los objetivos de la red así como también con los procedimientos establecidos.  Lograr mejorar la gestión de la red a través de que los administradores y jefes de pista maximicen sus capacidades gerenciales.	Agente, supervisor comercial y administradores	03/11/2015	03/12/2015	Almuerzo	Q 200.00	Q 200.00
6	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de las actividades realizadas	Agente y supervisor comercial	15/12/2015	15/12/2015	Formatos de medición	Q 15.00	Q 15.00
Costo aproximado de la implementación		Q	1,265.00					

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

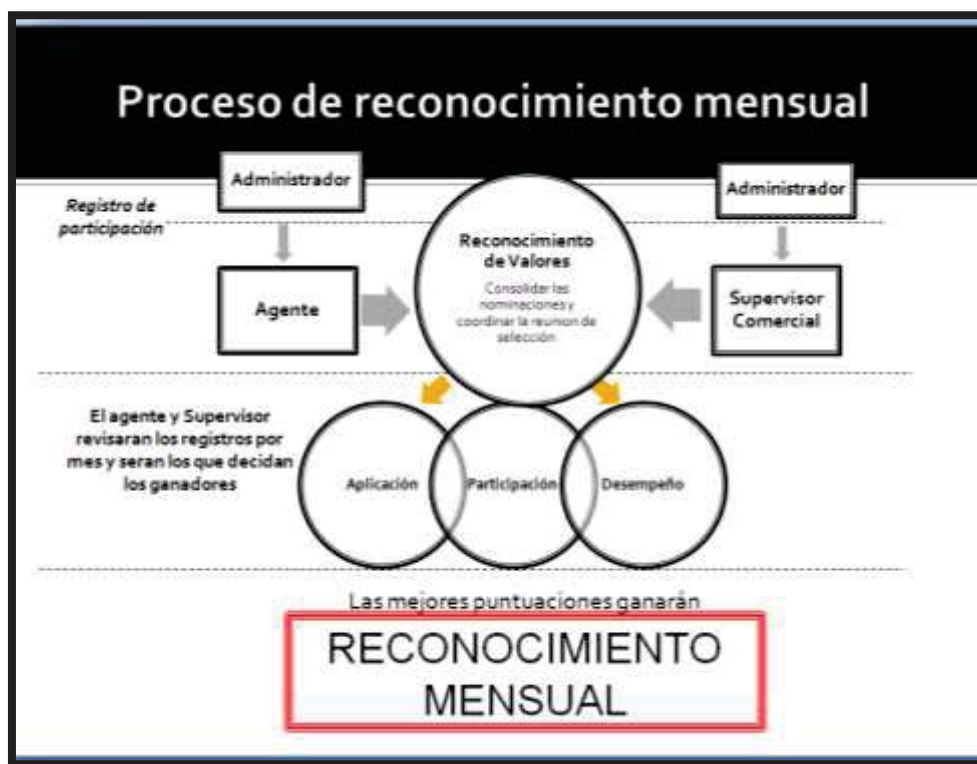
A continuación se presenta la propuesta del proceso de reconocimiento mensual, éste se utilizará para facilitar la selección de los mejores colaboradores por cada estación de servicio.

## Formato 2

Proceso de reconocimiento para la red de estaciones de servicio

Ciudad de Guatemala zona 12

Año 2015





Fuente: Elaboración propia. Año 2015

El fin del proceso de reconocimiento es asegurarse de obtener periódicamente un reporte mensual por parte del responsable, sobre las evaluaciones realizadas, los resultados obtenidos y las calificaciones asignadas a cada colaborador.

Para poder llevar un registro de aplicación y medición del aprendizaje de los colaboradores se propone el siguiente formato.



Formato 3  
 Formato de registro y medición de aprendizaje  
 Red de estaciones de servicio  
 Ciudad de Guatemala  
 Año 2015

Formato para registro y medición de aplicación de tema				
Estación	Estacion 1		Fecha:	15/10/2015
Facilitador:	Paola Mota			
Tema / Valor Mes/ Semana	Trabajo en equipo			
Instrucciones	El administrador debe llevar un registro de la aprendizaje de los colaboradores tomando en cuenta como aplicó el tema y/o valor de la semana o mes. En el área de observaciones, deberá hacer una			
Nombre del colaborador	Aplicación (De que manera aplico el tema o valor del mes)	Aprendizaje (Que aprendió de la aplicación del tema)	Aplicación	No aplico nada
Rene Perez	Se aplicó cuando el compañero Julio Gonzales estaba atendiendo a una persona y el ayude a limpiar vidrios, verificar la presion del aire.	Sí tengo tiempo para ayudar a mis colegas en sus actividades ellos me pueden ayudar tambien para terminar en menos tiempo una actividad	Si	
Observaciones: (Si no aplicó nada, Preguntar el Por qué no lo hizo)				

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

### 3.3.5 Sección IV “Participación de los colaboradores”

La participación responde a la necesidad laboral del proceso de trabajo que los colaboradores participen de forma activa en la toma de decisiones y soluciones de trabajo para evitar inconvenientes laborales con la aportación de ideas nuevas, sugerencias y colaboración por lo cual es indispensable para mejorar la gestión de la red.

#### 3.3.5.1 Objetivos de la participación de los colaboradores

Los objetivos de la participación dinámica de los colaboradores en las actividades de la red se describen a continuación.

- a. Lograr la participación dinámica de los colaboradores para promover la eficiencia y eficacia en el desarrollo del proceso laboral y estén comprometidos al logro de los objetivos organizacionales, en el período de un año.
- b. Fortalecer la capacidad laboral de los colaboradores en la toma de decisiones y soluciones de trabajo para la fluidez del proceso laboral, así también delegar autoridad y responsabilidad para que respondan al compromiso laboral adquirido, en un período de un año.
- c. Impulsar las actitudes positivas de los colaboradores hacia la excelencia laboral y generación de ideas nuevas para lograr un proceso laboral eficiente y eficaz, en el período de un año.

### **3.3.5.2 Tácticas y forma de evaluación de la participación de los colaboradores**

A continuación se presentan las tácticas y la forma de evaluación para la sección IV del programa de satisfacción laboral.

a. Capacitar a los administradores y jefes de pista sobre la importancia de la participación de los colaboradores por el agente y supervisor comercial. Se evaluará a través de intercambiar las experiencias laborales en dinámicas de la capacitación.

b. Escuchar las sugerencias, opiniones de los colaboradores para desarrollar las capacidades laborales, apoyar nuevas ideas para generar confianza y fomentar la participación y la creatividad de los colaboradores además de preparar a los colaboradores para los futuros cambios informándoles cómo funciona, siempre recordándoles la filosofía y los valores de la red de estaciones de servicio.

Se seleccionará las mejores sugerencias que den resultado además de si tomaron en cuenta los procedimientos; Analizar todas las ideas tomando en cuenta las ventajas y desventajas de estas; observar las actitudes laborales de los colaboradores; comunicar todo lo relacionado a cambios, nuevos procedimientos en la cartelera del área social, así como también de manera verbal.

c. Generar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades laborales de los colaboradores. Delegar autoridad y responsabilidad a los colaboradores en las acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos de la red. Durante las reuniones mensuales se informaran los resultados de la participación de los colaboradores, además de realizar un análisis de comparación donde se reflejen los resultados de antes y después del programa.

### 3.3.5.3 Plan de acción

El plan de acción para sección de participación de los colaboradores se presenta a continuación.

**Cuadro 6**  
**Plan de acción para la participación de los colaboradores**  
**Red de estaciones de servicio**  
**Ciudad de Guatemala zona 12**  
**Año 2015**

EMPRESA:		Red de estaciones de servicio				FECHA: 02/11/2015			
NOMBRE DEL PLAN:		Participación de los colaboradores							
AREA:		Todas las áreas de la red							
OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN:		Definir las actividades necesarias para aplicar la sección IV del programa de satisfacción laboral en la red de estaciones de servicio en el corto y mediano plazo.							
				TIEMPO		COSTO EN QUETZALES		PRESUPUESTO	
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL				
1	Presentación de la propuesta	Realizar la presentación de la propuesta en una sesión cubriendo el 100% de está.	Autora de la propuesta	02/11/2015	02/11/2015	Equipo audiovisual de la red estaciones de servicio	Q -	Q	25.00
						Papelería & Útiles	Q 25.00	Q	25.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Discutir la propuesta y recibir la aprobación del agente.	Agente	02/11/2015	02/11/2015	Papelería & Útiles	Q 25.00	Q	25.00
3	Capacitar a los administradores	Contar con personal administrativo capaz de lograr la participación continua y positiva de los colaboradores.	Agente - Supervisor comercial	03/11/2015	04/12/2015	Refacción	Q 100.00	Q	100.00
4	Ejercer un liderazgo efectivo y transformador orientado a lograr la participación dinámica de los colaboradores en el proceso laboral	Contar con personal altamente motivado, capaces de presentar alternativas de solución, participando activamente en las actividades laborales de la red.  Procesos sean dinámicos y efectivos.  Todos los cambios que se hagan en la red, sean aceptados por los colaboradores para poder aplicarlos de forma efectiva.  Lograr que los colaboradores estén informados tanto de los logros, nuevos procesos, promociones e inconvenientes que tenga la red.	Agente y administradores	03/11/2015	04/12/2015	Refacción	Q 100.00	Q	100.00
5	Ejercer un liderazgo transformador orientado a fortalecer las capacidades laborales de los colaboradores a través de la toma de decisiones	Condiciones optimas de trabajo, en la red, para que los colaboradores se sientan satisfechos cuando llegan a trabajar.  Fortalecer el proceso de la red, a través de la participación dinámica de los colaboradores.	Agente y administradores	03/11/2015	04/12/2015	Refacción	Q 100.00	Q	100.00
6	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de las actividades realizadas	Agente y supervisor comercial	15/12/2015	15/12/2015	Formatos de medición	Q 15.00	Q	15.00
Costo aproximado de la implementación		Q	365.00						

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

### **3.3.6 Sección V “Trabajo en equipo”**

La sección sobre el trabajo en equipo en el programa de satisfacción incluye ejecutar las acciones necesarias para aumentar el nivel de trabajo en equipo que requiere de interrelación laboral y unificar los esfuerzos laborales para lograr un proceso de trabajo efectivo que permita ejecutar las acciones administrativas de manera eficiente y eficaz para desenvolverse en un ambiente laboral dinámico agradable.

#### **3.3.6.1 Objetivos**

El objetivo principal del trabajo en equipo es ejercer una efectiva interacción laboral, comunicación asertiva, asimismo unificar esfuerzos laborales para el intercambio de información laboral requerida y obtener un mejoramiento continuo en la gestión de la red, por lo que se presentan a continuación los objetivos para esta sección.

- a. Trabajar en equipo unificando los esfuerzos laborales para facilitar la fluidez del proceso laboral, la interrelación laboral efectiva intercambiando información en el período de un año.
- b. Desarrollar habilidades de los colaboradores para la ejecución de atribuciones asignadas para generar la excelencia laboral, en el período de un año.
- c. Comprometer laboralmente a los colaboradores para lograr una mejora continua en el proceso de la red, en un período de un año.

### **3.3.6.2 Tácticas y forma de evaluación del trabajo en equipo**

Se presentan las tácticas y la forma de evaluación para la sección V del programa de satisfacción laboral.

- a. Capacitar a los administradores y jefes de pista sobre la importancia del trabajo en equipo por el agente y supervisor comercial.

La forma para evaluar esta táctica será a través de formar equipos de trabajo y asignarles un caso sobre un problema a resolver de su gestión administrativa en la red.

- b. Aplicar una comunicación asertiva entre los colaboradores, promover el trabajo en equipo para interrelacionarse laboralmente y conocer las funciones de las áreas de trabajo de la red, fomentar la creatividad de los colaboradores para la generación de ideas nuevas y participar en la toma de decisiones y solución de problemas de la red.

Para evaluar la táctica se analizará los resultados obtenidos del trabajo en equipo y la interrelación con sus compañeros de trabajo, observar las actitudes de los colaboradores en función de los resultados obtenidos y analizar las ideas nuevas que planteen los colaboradores.

- c. Reunirse 5 minutos antes de cada turno con el fin de dialogar con los colaboradores sobre las actividades asignadas y así conocer si tienen algún problema o idea para compartir, lograr la excelencia a través de los esfuerzos del trabajo en equipo de los colaboradores, promover que los equipos de trabajo a través de su interacción ayuden de forma continua a lograr los objetivos de la red.

Participación activa de los colaboradores para generar confianza, entre los colaboradores al expresar las ideas, sugerencias y soluciones a los problemas planteados, durante las reuniones mensuales o la de cada turno; comprobar que la comunicación entre los colaboradores sea asertiva; actividades asignadas realizadas de forma correcta según los procedimientos de la red.

### **3.3.6.3 Plan de acción**

El plan de acción para sección de trabajo en equipo se presenta a continuación.

Cuadro 7

Plan de acción trabajo en equipo de la red de estaciones de servicio

Ciudad de Guatemala zona 12

Año 2015

EMPRESA:		Red de estaciones de servicio					FECHA: 02/11/2015	
NOMBRE DEL PLAN:		Trabajo en equipo						
AREA:		Todas las áreas de la red						
OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN:		Definir las actividades necesarias para aplicar la sección V del programa de satisfacción laboral en la red de estaciones de servicio en el corto y mediano plazo.						
				TIEMPO		COSTO EN QUETZALES		PRESUPUESTO
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL			
1	Presentación de la propuesta	Realizar la presentación de la propuesta en una sesión cubriendo el 100% de está.	Autora de la propuesta	02/11/2015	02/11/2015	Equipo audiovisual de la red estaciones de servicio	Q -	Q 25.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Discutir la propuesta y recibir la aprobación del agente.	Agente	02/11/2015	02/11/2015	Papelería & Útiles	Q 25.00	Q 25.00
3	Capacitar a los administradores y jefes de pista	Que los colaboradores sean conscientes de la importancia del trabajo en equipo para el alcance de los objetivos de la red.	Agente - Supervisor comercial	03/11/2015	04/12/2015	Refacción	Q 100.00	Q 100.00
4	Fomentar en los colaboradores el trabajo en equipo y así como también el participar dinamicamente en el proceso laboral.	Generar el ambiente de trabajo adecuado para que exista un trabajo en equipo eficaz y eficiente.  Al mejorar el ambiente se espera que exista confianza mutua, fortaleciendo así la capacidad de los colaboradores de interrelacionarse de forma asertiva.  Que el trabajo realizado de acuerdo a los procedimientos y de forma eficaz como eficiente.  Satisfacer las necesidades de los colaboradores de la red.	Agente y administradores	03/11/2015	04/12/2015	Refacción	Q 100.00	Q 100.00
5	Retroalimentar a los colaboradores a la consecución de objetivos organizacionales	Comunicación asertiva entre los colaboradores y los administradores.  Fluidez en la comunicación para fortalecer el trabajo en equipo y la gestión de la red.  Resultados óptimos y de acuerdo con lo esperado.  Lograr alcanzar los objetivos y metas de la red.  Fortalecer las capacidades de los colaboradores de la red.	Agente y administradores	03/11/2015	04/12/2015	Refacción	Q 100.00	Q 100.00
6	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de las actividades realizadas	Agente - Supervisor comercial	15/12/2015	15/12/2015	Formatos de medición	Q 15.00	Q 15.00
Costo aproximado de la implementación		Q	365.00					

Fuente: Elaboración propia. Año 2015



### **3.3.7 Responsable del programa de satisfacción laboral**

El responsable del programa de satisfacción laboral será el Agente, ya que es la persona que tiene los conocimientos para operar el negocio según los estándares, lineamientos, métodos y procedimientos.

Además es el responsable de capital humano de la red de estaciones de servicio. Debido a que la red estaciones de servicio forma parte de las agencias de Guatemala del área de Retail el Supervisor comercial se ofreció a dar asesoría hacia al agente si este así lo requiere.

### **3.3.8 Seguimiento del programa**

El alcance del programa de satisfacción será de forma mensual para verificar el cumplimiento de cada sección del programa de satisfacción y asegurarse de que este pueda llevarse a cabo.

### **3.3.9 Evaluación del programa**

La evaluación de manera mensual después de implementar cada una de las secciones del programa de satisfacción laboral y será el administrador el encargado de mostrar los avances significativos del proceso de ejecución de las secciones del programa propuesto a través de informes gerenciales detallados de los resultados obtenidos de la funcionalidad de la ejecución de atribuciones asignadas a los colaboradores como del programa de satisfacción.

### 3.3.10 Costos del programa de satisfacción

Los costos de la implementación del programa de satisfacción, serán financiados por la red, ya que el agente está interesado en mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores.

Además el área de Retail para Guatemala está interesada en el desarrollo de esta propuesta para que sirva de modelo, en la aplicación a nivel nacional de este programa.

Cuadro 8  
Costos de implementación del programa de satisfacción laboral  
Ciudad de Guatemala zona 12  
Año 2015

<b>Gastos</b>	<b>Costo aproximado</b>
Útiles de oficina anuales	Q 300.00
Buzón de sugerencias por estación	Q 300.00
Impresión de Boletas de sugerencias, boletines informativos, formato de aplicación y medición. (3 cientos * Q. 15.00)	Q 45.00
Refacciones mensuales 60 colaboradores	Q 3,000.00
Tarjetas de regalo (Q. 500 * 9 colaboradores)	Q 4,500.00
Invitación a comer (4 colaboradores)	Q 800.00
Viaje recreativo al Irtra de Retalhuleu 10 personas	Q 3,000.00
<b>Monto aproximado</b>	<b>Q 11,945.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

### 3.3.11 Programación y calendarización del programa de satisfacción laboral por secciones.

La implementación del programa de satisfacción laboral se propone la siguiente programación, esté será revisado de manera trimestral para poder evaluar si es necesario ampliar el tiempo establecido en esta propuesta.

Cuadro 9  
Programación y calendarización del programa de satisfacción laboral  
Ciudad de Guatemala zona 12  
Año 2015

Actividad	Responsable	Nov-15	Dic-15	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Sep-16	Oct-16
Presentación de la propuesta	Autora de la propuesta												
Reunión con los administradores	Agente & Supervisor comercial												
Reunión con los colaboradores para dar a conocer el programa	Supervisor comercial, agente y administradores												
Desarrollo del programa de satisfacción sección dirección efectiva	Supervisor comercial, agente y administradores												
Desarrollo del programa de satisfacción sección Reconocimiento a los colaboradores	Supervisor comercial, agente y administradores												
Desarrollo del programa de satisfacción sección participación de los colaboradores	Supervisor comercial, agente y administradores												
Desarrollo del programa de satisfacción sección trabajo en equipo	Supervisor comercial, agente y administradores												
Desarrollo del programa de satisfacción sección comunicación asertiva	Supervisor comercial, agente y administradores												
Reuniones para verificar los resultados de cada sección del programa de satisfacción laboral	Supervisor comercial, agente y administradores												

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

## CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio y luego de haber analizado e interpretado los resultados obtenidos en la evaluación de los factores en el clima organizacional de la red de estaciones de servicio se concluye con lo siguiente:

- a. Se analizó que en la red de estaciones de servicio, no se aplica de forma efectiva los factores de clima organizacional: motivación, comunicación, participación del colaborador, dirección, reconocimiento y trabajo en equipo estos están provocando un ambiente laboral inadecuado que influye de manera negativa al logro de los objetivos de la red así como también la insatisfacción de los colaboradores.
- b. Durante la investigación de campo se pudo obtener información para poder determinar que la falta de factores intrínsecos y extrínsecos, generan ausencia en la satisfacción laboral lo que causa un deficiente servicio al cliente, esto es debido a que no se cuenta con una dirección efectiva, donde dirija e impulse a los colaboradores a realizar sus actividades con excelencia lo que provoca que los colaboradores no brinden un mejor servicio al consumidor y piensen en retirarse de la estación.
- c. Se determinó que por la falta de estrategias de satisfacción laboral, no se cuenta con sistema de trabajo que permita identificar, necesidades de los colaboradores lo cual no genera que se comprometan con los objetivos de la red, siendo esto negativo para mantener la licencia para operar ya que perjudica con el servicio que brinda la red y esto a su vez influye en que los colaboradores mantengan una actitud negativa.

- d. Después de haber detectado las causas de la insatisfacción de los colaboradores en los distintos factores del clima organizacional, se concluye que por no contar con estrategias que ayuden a mejorar la satisfacción laboral y así también el proceso laboral de la red, se hace necesario que se implemente el programa de satisfacción laboral que cuenta con una serie de estrategias y planes de acción para su aplicación.

## RECOMENDACIONES

La implementación de las estrategias dentro del programa de satisfacción laboral requiere de alternativas de soluciones factibles de aplicar, por lo cual se dan las siguientes recomendaciones:

- a. Para mejorar la satisfacción laboral en la red de estaciones de servicio de manera continua se sugiere implementar la presente propuesta que incluye las estrategias necesarias dentro del programa de satisfacción laboral para poder ejecutar de forma efectiva las atribuciones asignadas y así lograr alcanzar los objetivos establecidos.
- b. Los administradores tienen que realizar las atribuciones asignadas en el programa de satisfacción laboral de manera efectiva, ejerciendo un liderazgo efectivo con el fin de influir de forma positiva a los colaboradores y así lograr que ellos ejecuten todas las actividades asignadas con excelencia para poder alcanzar los objetivos establecidos en las estrategias del programa de satisfacción laboral, como también los de la red.
- c. Se necesita que la administración de la red tenga una actitud positiva para lograr una dirección efectiva y conozca como detectar las necesidades de los colaboradores, así como la capacidad de motivarlos para que participen de forma activa en la toma de decisiones, en las reuniones aportando ideas, sugerencias y posibles soluciones a los problemas expuestos, esto con el propósito de lograr los colaboradores realicen su trabajo de forma efectiva y cumplir con los objetivos.

- d. Con las estrategias plateadas en el programa de satisfacción laboral propuesto, tanto el agente como los administradores tienen que proporcionar de manera efectiva los factores que brinden satisfacción para maximizar el éxito en la gestión fortaleciendo así el desarrollo de sus colaboradores y de la red, alcanzando de manera eficiente los objetivos planteados.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Armstrong, M. 1991. Gerencia de Recursos Humanos. 1era. Edición. Colombia. Legis Editores, S.A. 266 p.
2. Brunet Luc, 2004. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. 8ª. Edición, México, D.F.Trillas. 750 pp.
3. Chiavenato, Idalberto. 2002. Gestión del Talento Humano. 5ta. Edición, México., Mc Graw-Hill. 564 pp.
4. Chiavenato, Idalberto. 2006. Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana, 110pp.
5. Dubrin, Andrew J.2003. Fundamentos de Comportamiento Organizacional, 2da edición. México., Thompson. 359 pp.
6. INCAE. 1994. Planeamiento Estratégico en Instituciones Financieras. s.p.
7. Keith Davis, Newstrom John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. McGraw Hill Interamericana, S.A. 2003, quinta edición. México. 622 páginas.
8. Koontz, Harold y Heinz Weihrich. 2004. Administración. Una Perspectiva Global, 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, México., 796 pp.
9. Reyes Ponce Agustín. Administración Moderna. Limusa. 1996. México, cuarta edición. 480 páginas
10. Robbins, Steven. 1,998. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México, Prentice Hall.525 pp.
11. Shell Guatemala, Manual teórico formando la excelencia, primera impresión, año 2000, 13 pp.
12. Spector, Paul. 2002. Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y Práctica. 1era edición, México, 412 pp.



**Páginas web consultadas.**

13. Código de trabajo de Guatemala. Artículo 88.

<http://leydeguatemala.com/codigo-de-trabajo/39/>

14. [www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org), Análisis de Pareto.

**ANEXOS**



## Anexo 1

### ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El siguiente cuestionario tiene por objeto conocer su satisfacción laboral en la estación de servicio. Esta información será utilizada para el desarrollo del trabajo de tesis denominado **“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCION LABORAL DE UNA RED DE ESTACIONES DE SERVICIO EXPENDEDORA DE COMBUSTIBLE DE UNA COMPAÑIA PETROLERA, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**. Por lo que cada colaborador de la red de estaciones de servicio, debe completarlo de forma objetiva y honesta. El cuestionario es anónimo, por lo que no es necesario que consigne su nombre.

Al responder tome en cuenta que como respuesta se le solicita únicamente que consigne con una “X” en la casilla que identifique el concepto que mejor se adapte a su forma de pensamiento. Para lo cual deberá considerar:

Respuesta positiva	Respuesta negativa
	

Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_ Edad\_\_\_\_\_



Nivel de Escolaridad

Primaria	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>
Titulo de Enseñanza Media	<input type="checkbox"/>
Universitario	<input type="checkbox"/>

¿Tiempo que tiene de laborar en la Gasolinera?



a) Entre 1-3 años	<input type="checkbox"/>
b) Entre 3-5 años	<input type="checkbox"/>
c) Entre 5-8 años	<input type="checkbox"/>
d) más de 8 años	<input type="checkbox"/>



	Respuesta positiva	Respuesta negativa
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		





---

	Respuesta positiva	Respuesta negativa
		
<b>17</b> Si tienen que trabajar horas extra, ¿le avisan con anticipación?		
<b>18</b> ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?		
<b>19</b> ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?		
<b>20</b> ¿Cree que su trabajo le brinde un desafío personal?		
<b>21</b> ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?		
<b>22</b> ¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?		
<b>23</b> ¿Le brindan oportunidad para hacer cosas distintas o nuevas en su trabajo que tiendan al mejoramiento del mismo?		
<b>24</b> Cuando usted ha presentado una propuesta para mejorar su trabajo, ¿ha sido tomada en cuenta?		
<b>25</b> ¿Le ayuda su trabajo actual a lograr sus objetivos personales de desarrollo?		
<b>26</b> Considera usted que en esta organización ¿el que da resultados tiene mayor oportunidad de progresar?		
<b>27</b> ¿Conoce la historia y trayectoria de tu empresa?		
<b>28</b> El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?		
<b>29</b> ¿Conoce usted cuales son los objetivos de la organización?		
<b>30</b> ¿Usted conoce la misión y visión de la empresa?		
<b>31</b> ¿Se siente identificado con la organización?		
<b>32</b> ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?		
<b>33</b> Cuando usted tiene problemas, ¿su jefe ayuda a solucionarlos?		
<b>34</b> ¿Su jefe conoce su potencial de trabajo?		



---



	Respuesta positiva	Respuesta negativa
<b>35</b> ¿Su jefe le supervisa el trabajo?		
<b>36</b> Cuando logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, ¿Su jefe le reconoce la aportación?		
<b>37</b> En su equipo de trabajo, ¿se toman las decisiones de forma compartida?		
<b>38</b> ¿Le influye positivamente el estilo de liderazgo de su jefe?		
<b>39</b> ¿En esta empresa la gente más productiva es reconocida y tiene éxito?		
<b>40</b> ¿La empresa hace algún tipo de reconocimiento por los logros alcanzado?		
<b>41</b> ¿Si la empresa cumple un objetivo o meta es reconocido por su aporte?		
<b>42</b> ¿Cómo califica su relación con los compañeros?		
<b>43</b> ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?		
<b>44</b> ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?		
<b>45</b> ¿Recibe usted apoyo de sus compañeros de trabajo?		
<b>46</b> ¿Comparte sus problemas con sus compañeros?		
<b>47</b> Cuando usted tiene problemas, ¿su jefe ayuda a solucionarlos?		
<b>48</b> ¿Hay compañerismo en su trabajo?		
<b>49</b> ¿Cree usted que sus compañeros de trabajo lo aprecian?		
<b>50</b> ¿Se integran equipos de trabajo para solucionar problemas?		
<b>51</b> ¿Se estimula mutuamente a todo el personal a trabajar juntos?		
<b>52</b> ¿Le gusta trabajar en grupos?		



---

	Respuesta positiva	Respuesta negativa
<b>53</b> ¿Le permite su puesto de trabajo realización personal?		
<b>54</b> ¿Considera que su puesto de trabajo cumple con sus expectativas?		
<b>55</b> ¿Su trabajo le proporciona crecimiento personal?		
<b>56</b> ¿Están relacionados los objetivos de su área de trabajo y sus objetivos personales?		
<b>57</b> ¿Recibe de la red apoyo para avanzar en su carrera profesional?		
<b>58</b> ¿La filosofía de la Institución, le guían para mejorar su trabajo?		
<b>59</b> ¿Le agradan las condiciones físicas de su trabajo?		
<b>60</b> ¿El ambiente de trabajo contribuye a un mejor desarrollo de actividades laborales?		
<b>61</b> ¿Su estatus en el trabajo, le genera satisfacción laboral?		
<b>62</b> ¿Son seguras las instalaciones del edificio donde usted laboral?		

---