

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL
PERSONAL DE UNA EMPRESA DESARROLLADORA Y
COMERCIALIZADORA DE SOFTWARE, UBICADA
EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

ISIS AZUCENA RALDA URZÚA

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, MARZO DE 2017

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

**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL
PERSONAL DE UNA EMPRESA DESARROLLADORA Y
COMERCIALIZADORA DE SOFTWARE, UBICADA
EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ISIS AZUCENA RALDA URZÚA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE 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 Carlos Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática-Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Vicente Freixas Pérez
Administración-Finanzas	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Secretaria:	Licda. Nidya Marleny Briceño Méndez
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 22 de julio de 2016.

Licenciado:
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veintinueve de marzo del año dos mil catorce, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DESARROLLADORA Y COMERCIALIZADORA DE SOFTWARE, UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, elaborado por la estudiante Isis Azucena Ralda Urzúa.

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

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,


Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7328

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



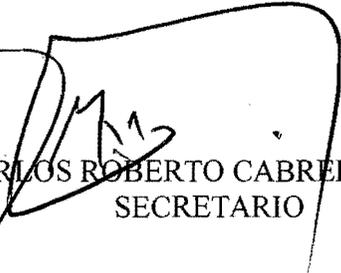
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO S-8
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
VEINTISÉIS DE ENERO DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.5, subinciso 6.5.2 del Acta 24-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de noviembre de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 165-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de octubre de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DESARROLLADORA Y COMERCIALIZADORA DE SOFTWARE, UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **ISIS AZUCENA RALDA URZÚA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



DEDICATORIA

- A DIOS:** Por ser el Maestro Administrador, que nos enseña por medio del Empowerment; por permitirme la finalización de este ciclo, y abrirle las puertas a nuevos retos en mi vida.
- A MIS PADRES:** Por su inmensurable esfuerzo en convertirme en un ser humano íntegro. Por su incalculable apoyo en todos los aspectos de mi vida, por su amor, que nos mantiene unidos.
- A MI HERMANA:** Por siempre estar ahí, y convertirse en mi mejor amiga. Por ser ese ejemplo de perseverancia y determinación. Gracias a tus exigencias, me he vuelto cada día mejor.
- A MI FAMILIA:** Por sus incontables oraciones y muestras de cariño, por su apoyo durante todo este proyecto.
- A MIS JEFES:** Lic. Alfredo Mirón, Ing. Ennio de León Palacios, e Ing. Jorge Domingo Samayoa González. Todos ustedes me formaron como profesional y me permitieron aprender de los grandes logros que han adquirido a lo largo de su carrera.
- A MIS CATEDRÁTICOS:** Lic. Antonio Minera, Licda. Elizabeth Solís, Lic. Vicente Freixas, Licda. Lorena Hernández, Lic. Oscar Quiñonez, por su paciencia, dedicación y apoyo en sobrepasar la línea de transmitir conocimientos e instarme a seguir adelante.
- A MIS AMIGOS:** Mauricio por siempre estar ahí en cada momento que lo he necesitado. Leslie, por las grandes

aventuras que nos dejó este paso. Loren, por siempre estar pendiente de mí. Emy, Mirza, Mimi, Gaby, Pamela y Nohemí, por sus ánimos y su confianza en mí. Faustino, Bernabela, William, por todas las gratas experiencias que nos ha dejado este proceso.

A PLUS: Por enseñarme, pulirme y permitirme conquistar tantos retos, y con ello demostrarme, que lo mejor está por llegar.

A LA UNIVERSIDAD: Alma Mater, Universidad de San Carlos de Guatemala, que me ha formado para enfrentar esta vida con perseverancia, ánimo y determinación.

A USTED: Lector, por la difusión de mis palabras a más personas. "Id y enseñad a todos".

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	01
1.2 Empresa de servicio	01
1.2.1 Servicio	02
1.2.2 Industria del software	02
1.2.2.1 Software	02
1.3 Administración	03
1.4 Proceso administrativo	03
1.4.1 Planeación	04
1.4.1.1 Elementos de la planeación	04
a. Misión	05
➤ Visión	05
➤ Valores	05
b. Objetivos	06
c. Programa	06
d. Presupuesto	06
1.4.1.2 Instrumentos de planeación	06
a. Plan de acción	07
1.4.2 Integración	07
1.4.2.1 Administración de recursos humanos	07
1.4.3 Dirección	08
1.4.3.1 Elementos de la dirección	08
a. Liderazgo	08

Contenido	Página
➤ Teorías de liderazgo	09
• Líder orientado a los empleados	09
• Líder orientado a la tarea	09
➤ Estilos de liderazgo	09
• Liderazgo autocrático	10
• Liderazgo democrático o participativo	10
• Liderazgo rienda suelta	10
b. Comunicación	11
c. Motivación	11
➤ Teorías de motivación	12
• Teoría de los dos factores de Herzberg	12
▪ Factores higiénicos (o insatisfactores)	13
○ Relaciones interpersonales	13
○ Políticas de la empresa	13
○ Supervisión	14
○ Trabajo en equipo	14
▪ Factores motivacionales (o satisfactores)	14
○ Reconocimiento	15
○ Realización personal o logro	15
○ Responsabilidad	15
○ El trabajo en sí	15
○ Crecimiento personal	16
○ Progreso	16
1.4.3.2 Herramientas de la dirección	16
a. Clima organizacional	16
1.5 Satisfacción laboral	17
1.5.1 Efectos de la satisfacción laboral	17
1.5.1.1 Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo	17
1.5.1.2 Satisfacción laboral y satisfacción al cliente	17

Contenido	Página
1.5.2 Factores de la satisfacción laboral	18
1.5.2.1 Sistema de recompensas justas	18
1.5.2.2 Trabajo mentalmente desafiante	18
1.5.2.3 Colegas que brinden apoyo	19
a. Coaching (Asesorías)	19
1.5.2.4 Condiciones favorables de trabajo	20

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DESARROLLADORA Y COMERCIALIZADORA DE SOFTWARE, UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación	21
2.1.1 Método científico	21
2.1.2 Técnicas de investigación	22
2.1.3 Unidad de análisis	24
2.2 Resumen ejecutivo	24
2.3 Antecedentes	29
2.3.1 Filosofía empresarial	35
a. Misión	36
➤ Visión	36
➤ Valores	36
2.4 Análisis de la satisfacción laboral actual	37
2.4.1 Factores higiénicos	38
2.4.1.1 Relaciones interpersonales	38
2.4.1.2 Políticas de la empresa	41
2.4.1.3 Supervisión	43

Contenido	Página
2.4.1.4 Trabajo en equipo	46
2.4.2 Factores motivacionales	48
2.4.2.1 Reconocimiento	48
2.4.2.2 Realización personal o logro	51
2.4.2.3 Responsabilidad	54
2.4.2.4 El trabajo en sí	56
2.4.2.5 Crecimiento personal	59
2.4.2.6 Progreso	62
2.5 Satisfacción laboral	64
2.5.1 Trabajo mentalmente desafiante	65
2.5.2 Sistema de recompensas justas	66
2.5.3 Colegas que brinden apoyo	67
2.5.4 Condiciones favorables de trabajo	67
3. Análisis de resultados	68

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DESARROLLADORA Y COMERCIALIZADORA DE SOFTWARE, UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD GUATEMALA

3.1 Justificación	72
3.2 Objetivos del programa	73
3.3 Contenido del programa	73
3.3.1 Fase I: diseño	74
3.3.1.1 Subprograma de sensibilización y desarrollo del personal	74
3.3.1.2 Subprograma de recompensas e incentivos	74

Contenido	Página
3.3.2 Fase II: implementación	75
3.3.2.1 Subprograma de sensibilización y desarrollo del personal	75
3.3.2.2 Subprograma de recompensas e incentivos	95
3.3.3 Fase III: auditoría	112
3.3.3.1 Encuesta de satisfacción laboral	112
3.3.3.2 Nivel de rotación de personal	112
3.3.3.3 Nivel de satisfacción de clientes	113
3.3.3.4 Evaluación del desempeño	113
3.4 Beneficios del programa	116
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	121

ÍNDICE CUADROS

No.	Título	Página
1	Escala de ponderación	25
2	Resumen factores	26
3	Resultados promedio	28
4	Generalidades del personal operativo y mandos medios	31
5	Conocimiento de la filosofía empresarial	37
6	Relaciones interpersonales	38
7	Políticas de la empresa	41
8	Supervisión	44
9	Trabajo en equipo	46
10	Reconocimientos	49
11	Realización personal o logro	52
12	Responsabilidad	54
13	El trabajo en sí	56
14	Crecimiento	59
15	Progreso	62
16	Índices de satisfacción al cliente	65
17	Presupuesto programa de satisfacción escenario 1	111
18	Presupuesto programa de satisfacción escenario 2	112

ÍNDICE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Organigrama general actual	34
2	Relaciones interpersonales	40
3	Políticas de la empresa	43
4	Supervisión	45
5	Trabajo en equipo	47
6	Reconocimientos	50
7	Realización personal o logro	53
8	Responsabilidad	55
9	El trabajo en sí	58
10	Crecimiento	61
11	Progreso	63
12	Satisfacción laboral	69
13	Programa de satisfacción laboral	73
14	Metodología de implementación subprograma 1	76
15	Metodología de implementación subprograma 2	95

ÍNDICE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	04
2	Liderazgo	11
3	Teoría de los dos factores – Herzberg	12
4	Modelo de coaching	19
5	Escala de calificación	23

ÍNDICE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Programa de estudios: certificación internacional "Business Coach"	
	Modalidad intensiva	80
2	Capacitación liderazgo y comunicación efectiva	82
3	Guía de actividad aplicación del coach	83
4	Guía de entrevista de identificación del personal clave	85
5	Solicitud de información de atribuciones	86
6	Descriptor de puesto	88
7	Guía de entrevista sobre crecimiento organizacional	91
8	Guía de crecimiento organizacional	92
9	Solicitud de promoción	93
10	Organigrama sugerido	94
11	Tarjeta de agradecimiento vista externa	99
12	Tarjeta de agradecimiento vista interna	100
13	Carta de felicitación	101
14	Vale por experiencia diferente: restaurante	102
15	Vale por experiencia diferente: spa	103
16	Vale por experiencia diferente: almacén	103
17	Vale por día de vacaciones adicionales	104
18	Calificación de la nominación	107
19	Bonos adquiridos por penalización	110
20	Cálculo de pago de bonos por penalización	110
21	Evaluación del desempeño	114
22	Resumen de evaluación del desempeño	115

ÍNDICE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Cotización programa satisfacción laboral	122

INTRODUCCIÓN

El programa de satisfacción laboral es una guía sistematizada de diferentes propuestas que contienen actividades y estimación de recursos a utilizar, con el fin de proveer y mejorar un ambiente laboral.

El contenido de este análisis, inicia con el capítulo uno que incluye el marco teórico, que proporciona las definiciones científicas necesarias para comprender los temas a tratar en el estudio, donde se detallan las fases del proceso administrativo que convergen en la administración del recurso humano, así como la teoría motivacional de los dos factores, y los conceptos necesarios de la satisfacción laboral.

Dichas teorías sirven de base para el análisis de los resultados, explicado en el capítulo dos, donde se aporta un análisis situacional de la unidad, por área de operaciones, que examina por factor la perspectiva del personal sobre la satisfacción en su ambiente laboral y que suministra una panorámica general sobre la unidad de análisis y las deficiencias en la administración del personal. En este capítulo también se detalla la metodología de investigación aplicada e información específica de la unidad de análisis.

Así también, se realiza una propuesta por medio del programa de satisfacción laboral, con el propósito de contrarrestar las deficiencias detectadas en el capítulo dos, las cuales son explicadas en el contenido del programa que abarca dos subprogramas compuestos por: sensibilización y desarrollo del personal, recompensas e incentivos. Asimismo, se detallan los métodos de evaluación de la propuesta, los beneficios de esta, seguido por las conclusiones y recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos que corresponden a esta investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Con el fin de comprender el curso de la investigación, es necesario definir la teoría requerida a través de la cual se hará la investigación, iniciando por los conceptos básicos de lo que es empresa, y los factores de satisfacción laboral que a continuación se detallan.

1.1 Empresa

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común”. (1:6)

Las empresas poseen sistemas, procesos, recursos humanos, materiales y tecnológicos que proveen servicios y productos a un mercado, aportando a la sociedad beneficios como desarrollo y progreso por medio del trabajo.

De acuerdo a la actividad que realizan las empresas, existen diferentes tipos: sector agropecuario, industrial y de servicios.

La investigación puntualiza en el sector de servicios.

1.2 Empresa de servicio

“Es aquella cuya actividad principal es ofrecer un servicio (intangibles) con el objetivo de satisfacer necesidades colectivas”. (14:s.p.)

Es aquella que posee sistemas, procesos, recursos humanos, tecnológicos y materiales con el fin de comercializar servicios, los cuales son beneficios intangibles, variables y heterogéneos para cada uno de los adquirientes.

1.1.1 Servicio

“Es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción”. (7:4)

El servicio como tal, posee distintas características en comparación de la comercialización y distribución de productos, las cuales son: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y heterogeneidad, por ello, el servicio es el beneficio intangible que una parte ofrece a otra.

1.1.2 Industria del software

“La que involucra la investigación, desarrollo, distribución y comercialización de software”. (15:s.p.)

La industria del software se refiere al diseño y creación de soluciones informáticas con el fin de comercializar dichas herramientas. La misma ha estado en expansión debido a la demanda de automatización de procesos, nueva maquinaria y la adición de la tecnología en las demás industrias.

1.1.2.1 Software

“Es el conjunto de programas de cómputo, procedimientos, reglas, documentación y datos asociados, que forman parte de las operaciones de un sistema de computación”. (15:s.p.)

Son soluciones en informática que poseen procedimientos, reglas y datos dentro de un programa de computación, los cuales son componentes lógicos por medio de distintos lenguajes de programación que permiten una rutina, procedimiento o ejecución en específico para lo cual ha sido creado el software.

1.3 Administración

“La disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprendan dichos esfuerzos”.
(1:3)

La administración tiene como objetivo realizar en conjunto un determinado proceso, a través de un equipo de trabajo, que procura el máximo rendimiento de los recursos que se tengan disponibles. Sirve para integrar los elementos necesarios, organizarlos y ejecutar las funciones y tareas de una manera ordenada y sistematizada.

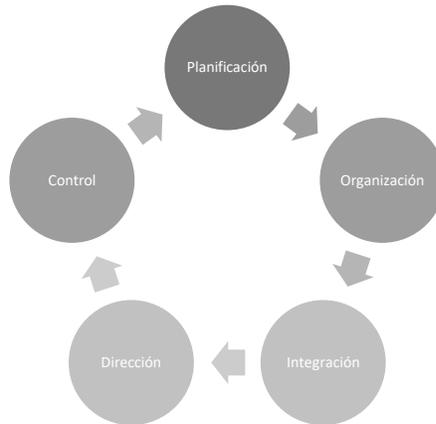
1.4 Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (1:25)

El proceso administrativo es el que planifica y organiza los objetivos, estrategias y planes para luego integrar los recursos, dirigir los mismos durante la ejecución y controlarlos. Este es quien organiza las funciones dentro de una empresa o institución con el fin de establecer un orden lógico dentro de las tareas.

El proceso administrativo puede ser explicado en la siguiente gráfica:

Figura 1
Proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Dicho proceso se retroalimenta por medio del control, que mejora los parámetros que se determinan en la planeación, por lo que el proceso busca la mejora continua.

1.4.1 Planeación

“Es imprescindible determinar los resultados (objetivos) que pretende alcanzar el grupo social, así como prever las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente”. (1:38)

La planeación es la definición de los objetivos a alcanzar, así como la determinación y minimización de los posibles riesgos a enfrentar durante la ejecución. Así como el establecimiento del tiempo requerido para realizar cada una de las actividades, los recursos necesarios y por ende los costos a sufragar.

1.4.1.1 Elementos de la planeación

Los elementos de la planeación son: misión, visión, objetivos, valores, reglas, políticas, procedimientos, estrategias, programas y presupuestos.

A continuación, se presentan los elementos a analizar para fines de la investigación:

a. Misión

“Es una frase breve y concisa que da sentido y dirección a los elementos de un equipo. Además, debe ser lo suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del desempeño”. (1:76)

Es la razón de ser de la organización que la distingue de otras empresas, en donde se plasma su fin específico, lo que es y lo que hace en su entorno social. La misma define a la empresa y la distingue de las demás organizaciones existentes, debido a que hace hincapié a su propósito y ventajas competitivas.

➤ **Visión**

“La visión es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tienen de sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción en el presente del futuro de la organización”. (1:77)

La visión expresa a donde se quiere llegar, o el máximo logro que la empresa desea alcanzar, la misma señala el camino a tomar y los esfuerzos que se requieren realizar en el presente. Se convierte en una guía para la toma de decisiones y acciones a realizar por los miembros de la organización, así como fuente de inspiración, motivación e identificación con la empresa.

➤ **Valores**

“Creencias profundas, sostenidas consciente o inconscientemente, que especifican las preferencias y los comportamientos generales y que definen lo que está bien o está mal”. (5:174)

Son principios éticos y morales que se instauran en la cultura de la empresa, y que son preciados para la organización en la ejecución de las actividades. Sirven para

proyectar una imagen positiva y como orientadores de las acciones y conductas de los individuos que conforman el personal de una institución.

b. Objetivos

“Son los que encaminan directamente los esfuerzos de todos los que laboran en la empresa”. (1:80)

Definen de manera cuantitativa, cualitativa y objetiva los resultados que la empresa espera alcanzar durante un periodo determinado, por los cuales los esfuerzos realizados sirven como punto de partida en la evaluación de los resultados.

c. Programa

“Conjunto de instrucciones, datos o expresiones, que permite ejecutar una serie de operaciones determinadas”. (4:826)

Los programas establecen las instrucciones de aplicación y la secuencia de acciones que habrá de realizarse en un determinado tiempo, así como los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas.

d. Presupuesto

“Son planes numéricos para la asignación de recursos a ciertas actividades específicas”. (1:95)

Es el resumen de ingresos y egresos económicos de un periodo determinado y que se utiliza como guía en la implementación y cumplimiento de planes o programas, el mismo se realiza de forma anticipada, en donde se detallan los costos de las actividades y recursos. Sirve como herramienta de control.

1.4.1.2 Instrumentos de planeación

Los principales instrumentos de planeación son: plan de acción, plan de operaciones, pronósticos, entre otros.

Para efectos de la investigación se analiza el plan de acción, que se define a continuación.

a. Plan de acción

“Proyecto, intención de realizar algo. Programa o disposición detallada de una obra o acción y del modo de realizarlas”. (4:797)

El plan es el detalle de las actividades a realizar dentro de un proyecto que indica los recursos a utilizar, costos y responsables de llevar a cabo las tareas y las fechas en que deben ejecutarse las mismas. Los planes de acción incluyen además objetivos y metas que regulan la ejecución de las actividades y proporcionan una guía en la realización de las tareas.

1.4.2 Integración

“Integrar 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”. (10:336)

La integración es la agrupación de los recursos: humanos, materiales, físicos o tecnológicos necesarios para realizar un trabajo. La fase de integración en empresas de servicio, basa sus esfuerzos en el recurso humano, para calificarlo y con ello mantener un estándar de servicio competitivo. Es parte dinámica del proceso administrativo, debido a que es la que da inicio a la operación.

Para efectos de la investigación se analiza el proceso de administración de recursos humanos de la unidad de análisis, que se explica a continuación.

1.4.2.1 Administración de recursos humanos

“La administración de recursos humanos (ARH) es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales”. (9:4)

Se refiere a la gestión del recurso humano de una organización, por ello, la administración del mismo cada vez se torna más importante a nivel global, con temas que incluyen captación, capacitación, desarrollo profesional, gestión del talento humano y la retención, mismas que buscan la potencialización del personal en las empresas.

1.4.3 Dirección

“Conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución”. (1:202)

La dirección, como parte del proceso administrativo es donde se motiva y dirige al personal para alcanzar un objetivo común con la mayor eficiencia y eficacia posible. La calidad de la misma se refleja directamente en los resultados obtenidos.

Esta fase del proceso administrativo se convierte en un eje importante en la presente investigación, debido a que se determina si el personal se siente dirigido y motivado en las tareas que realiza.

1.4.3.1 Elementos de la dirección

Los elementos de la dirección son: liderazgo, comunicación y motivación, que se definen a continuación:

a. Liderazgo

“Habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas”. (12:369)

El liderazgo es la capacidad de influir en otras personas con el fin de que juntas se esfuercen de forma voluntaria y entusiasta en el logro de un objetivo.

➤ **Teorías de liderazgo**

Existen diferentes teorías de liderazgo, entre ellas se incluyen de rasgos, de comportamiento, de contingencia e integrador.

Para efectos de la investigación, se analiza como base la teoría de comportamientos que se explica a continuación:

• **Líder orientado a los empleados**

“Hace énfasis en las relaciones interpersonales, que muestra un interés personal por las necesidades de los subalternos y acepta las diferencias individuales entre estos”. (12:371)

Los líderes orientados al empleado son quienes le atribuyen más importancia al recurso humano y a las necesidades que este presente.

• **Líder orientado a la tarea**

“Hace énfasis en los aspectos técnicos o en las tareas del puesto”. (12:373)

Los líderes orientados a la tarea tienen como su principal preocupación la realización de las labores asignadas y a la creación de soluciones en informática.

➤ **Estilos de liderazgo**

“Es la combinación de rasgos, habilidades y comportamientos que los líderes utilizan cuando interactúan con los seguidores”. (8:70)

Es el conjunto de conductas, características y destrezas que un individuo aplica para ser líder de un equipo o grupo de trabajo.

A continuación, se describen los estilos de liderazgo que son determinados dentro de la unidad de análisis.

- **Liderazgo autocrático**

“Es aquel que ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos”. (6:446)

Este tipo de liderazgo se refiere a que se dirige al personal de una manera lineal hacia abajo, es decir, el personal únicamente obedece las instrucciones recibidas sin que su opinión sea tomada en cuenta.

- **Liderazgo democrático o participativo**

“Consulta con los subordinados y alienta su participación”. (6:446)

El líder forma parte del grupo y hace partícipes a todos sus colaboradores en la toma de decisiones.

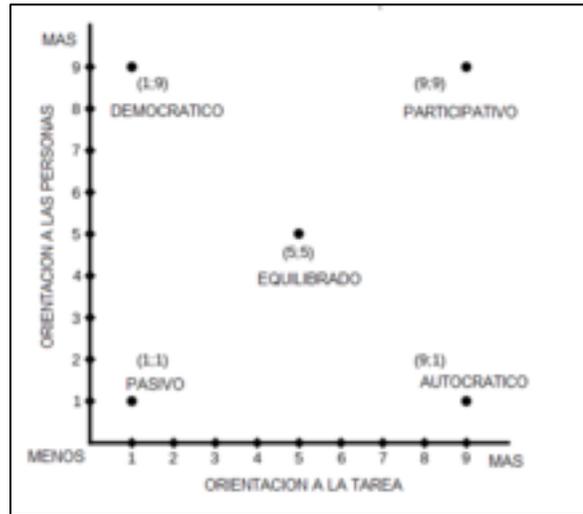
- **Liderazgo rienda suelta**

“Usa el poder muy poco, si lo hace, da a los subordinados un alto grado de independencia”. (6:446)

Es cuando el líder se convierte en un tutor y permite que el personal tome las decisiones y realice las actividades con una mínima participación de su parte.

Para explicar de mejor forma los liderazgos anteriormente descritos se muestra la siguiente gráfica.

Figura 2
Liderazgo



Fuente: (15: s.p.)

b. Comunicación

“Es la transferencia de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor”. (6:486)

La comunicación es el traslado de un mensaje de una persona a otra, quienes tienen la capacidad de interpretar la información contenida en el mismo.

c. Motivación

“La motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. (6:415)

La motivación es proveer un estímulo legítimo y demandado por el personal, y que influya y persuada al personal a esforzarse en el logro de los objetivos. Sirve para influir en el personal para que realice determinada tarea.

➤ **Teorías de motivación**

Existen diferentes teorías sobre este tema, entre las cuales se pueden mencionar: Jerarquía de necesidades de Maslow, teoría “X” y “Y”, teoría de las necesidades de McClelland, y la teoría de los dos factores de Herzberg.

Para efectos de la investigación, se analiza como base la teoría de los dos factores de Herzberg.

- **Teoría de los dos factores de Herzberg**

“Relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y asocia factores extrínsecos con la insatisfacción”. (12:205)

Para ello, se muestra la siguiente figura que explica la aplicación de dicho modelo.

Figura 3
Teoría de los dos factores - Herzberg



Fuente: (16: s.p.)

Este modelo se basa en dos factores, uno que son las prácticas de la compañía y condiciones ambientales que se reúnen en los factores higiénicos (extrínsecos), y la actitud del individuo hacia su trabajo (intrínsecos) que son los factores motivacionales.

- **Factores higiénicos (o insatisfactores)**

“Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo”. (5:108)

Los factores higiénicos son los elementos que conforman el ambiente de trabajo seguro y agradable dentro de la organización. Estos son: condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario y prestaciones, políticas de la empresa, estatus, estilo de supervisión y trabajo en equipo.

Para efectos de la investigación se analizarán los siguientes factores:

- **Relaciones interpersonales**

“Conjunto de vínculos administrativos y de trabajo entre un asalariado y la empresa”. (4:868)

Las relaciones interpersonales se refieren al trato y conexión que existe entre dos o más personas, este factor dentro de una organización se torna importante para realizar las actividades en equipo.

- **Políticas de la empresa**

“Son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados”. (1:46)

Las políticas son respuestas a problemáticas recurrentes, que proveen un lineamiento para su solución.

- **Supervisión**

“Monitorear el desempeño organizacional de acuerdo con las metas establecidas”.
(5:7)

Es la verificación de las tareas realizadas por el personal subalterno. La importancia de la supervisión reside en la forma de llevar a cabo el control e inspección de las labores de los colaboradores.

- **Trabajo en equipo**

“El equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. El resultado de sus esfuerzos individuales es un nivel de desempeño mayor a la suma de aquellas contribuciones individuales”. (12:286)

Trabajo en equipo es aquella labor que en forma conjunta y coordinada se realiza con un alto desempeño, con lo cual se logran los objetivos asignados al grupo de manera óptima.

- **Factores motivacionales (o satisfactores)**

“Tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo”. (5:108)

Los factores motivacionales son aquellos componentes que satisfacen de forma psicológica a la persona, que lo constituye individual y personal de acuerdo a las necesidades de cada miembro.

Los elementos motivacionales que son estudiados para determinar el nivel de satisfacción en la unidad de análisis son: reconocimiento, realización personal o logro, responsabilidad, el trabajo en sí, crecimiento personal y progreso.

- **Reconocimiento**

“Los premios de reconocimiento son pagos o créditos concedidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización”. (2:499)

El reconocimiento es el mecanismo que utilizan las empresas con el fin de agradecer a los empleados por alguna acción extraordinaria o excelente desempeño, a través gratificaciones en efectivo u otra acción que genere valor al personal.

- **Realización personal o logro**

“Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser”. (12:203)

Es cuando un individuo se siente plenamente en el uso de sus capacidades, habilidades y aptitudes, e incide en el desarrollo y fortalecimiento de estas.

- **Responsabilidad**

“La consecución de nuevas tareas y labores que engrandecen el puesto y den al individuo mayor control del mismo”. (1:257)

Se refiere a la confianza depositada en un individuo para la realización de una o varias actividades que coadyuven al logro de los objetivos organizacionales.

- **El trabajo en sí**

“Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente”. (1:257)

Este factor se refiere al nivel de satisfacción que un colaborador percibe sobre el esfuerzo que aplica en la realización de su trabajo.

- **Crecimiento personal**

“Desarrollo progresivo de un ser vivo”. (4:295)

El crecimiento personal se refiere al aumento del valor intrínseco de una persona, en relación de aumentar, adquirir, añadir y desarrollar de manera integral al individuo, emocionalmente y psicológicamente con el fin de prepararlo para nuevos retos.

- **Progreso**

“Cambio gradual de algo tendiendo a aumentar o a mejorar”. (4:826)

El progreso en una organización se refiere al avance de la carrera profesional y el empuje que esta pueda tener dentro de la organización.

1.4.3.2 Herramientas de la dirección

Las herramientas de la dirección son: la delegación, la toma de decisiones y el clima organizacional.

- a. Clima organizacional**

“Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los colaboradores, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”. (3:7)

El clima organizacional son las percepciones que el personal tiene respecto de los sistemas, procesos, instalaciones y recursos disponibles en la organización para realizar las tareas.

1.5 Satisfacción laboral

“Sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este”. (12:75)

La satisfacción laboral es una percepción positiva sobre el trabajo que se hace, con quienes se realiza y del modo en que se ejecuta. La misma efectúa una lealtad de los empleados hacia la empresa, debido a que la identificación con esta aumenta al percibir agradable el ambiente donde estos laboran.

1.5.1 Efectos de la satisfacción laboral

A continuación, se abordan los efectos de la satisfacción laboral a nivel empresarial.

1.5.1.1 Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo

“Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización en su conjunto, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces”. (12:84)

Cuanto más un individuo se sienta satisfecho con el trabajo que realiza, más eficaz y eficiente será en sus actividades, por tanto, su desempeño laboral irá mejorando tanto como se sienta cómodo y realizado con lo que hace.

1.5.1.2 Satisfacción laboral y satisfacción al cliente

“Los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes”. (12:85)

Cuanto más satisfecho se sienta el personal al realizar sus tareas, mejor servicio ofrecerá a los usuarios de la empresa, debido a que un colaborador contento generará un cliente satisfecho, por ende, incrementando la productividad y el desempeño en el trabajo.

1.5.2 Factores de la satisfacción laboral

“Indica que los factores más importantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo son el reto del trabajo, los premios equiparables, las condiciones de trabajo favorables y colegas que gusten apoyar”. (11:152)

Los factores que aportan una percepción positiva sobre la labor realizada son: retos en el trabajo, premios justos, condiciones de trabajo agradables y colegas que apoyen en la realización de las tareas.

1.5.2.1 Sistema de recompensas justas

“Los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción”. (11:152)

Un sistema de recompensas justas es un método aplicado con equidad y uniformidad en cuanto a salarios y ascensos se refiere, donde el personal así lo percibe y contribuye en la satisfacción de los individuos que conforman el equipo de trabajo.

1.5.2.2 Trabajo mentalmente desafiante

“Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando”. (11:152)

Los individuos buscan emplear sus habilidades y conocimientos por medio de un trabajo que represente un desafío, y al lograr los objetivos y metas de la empresa, se sientan orgullosos de la labor realizada.

1.5.2.3 Colegas que brinden apoyo

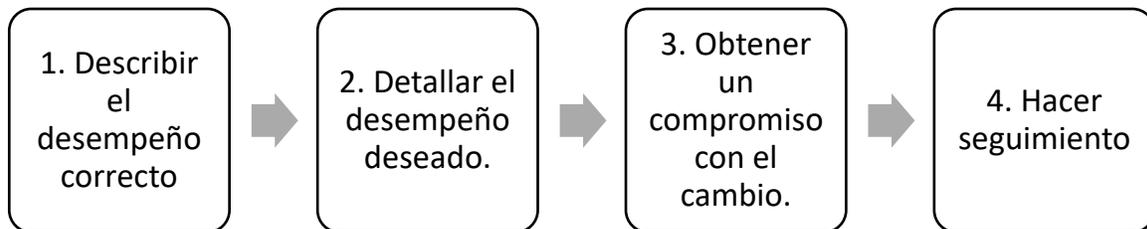
“El trabajo también cubre la necesidad de interacción social. No es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción”. (11:152)

Los colegas que brindan apoyo, proporcionan ayuda y asesoría en las distintas fases de las actividades que la empresa realiza, así como el soporte que el jefe inmediato provee, ambos elementos se conjugan para suministrar un ambiente laboral agradable.

a. Coaching (Asesoría)

“Es el proceso de brindar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño. El coaching está diseñado para maximizar las fortalezas de los empleados y minimizar sus debilidades”. (8:201)

Figura 4
Modelo de coaching



Fuente: (8; 209)

El coaching es la formación o asesoramiento al individuo, que fomenta el desarrollo y mejora de las aptitudes que contribuyan al crecimiento del personal en su ámbito profesional. El mismo puede ser impartido por el jefe inmediato o por

medio de otra persona que le proporcione lineamientos que potencialicen al recurso humano.

1.5.2.4 Condiciones favorables de trabajo

“Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo”. (11:152)

Se refiere a los aspectos ambientales e higiénicos, el lugar físico que se les proporciona a los empleados para trabajar, la maquinaria, equipo de trabajo y herramientas modernas y adecuadas para facilitar y agilizar las actividades que se les atribuye.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DESARROLLADORA Y COMERCIALIZADORA DE SOFTWARE, UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

Se realizó un diagnóstico con base al ambiente organizacional, dentro de la empresa desarrolladora y comercializadora de software, para conocer la situación actual en cuanto a los factores higiénicos y motivacionales presentados en el modelo de motivación de Herzberg, dado que se observa que actualmente la empresa ha presentado un aumento en la rotación de personal en las áreas más sensibles de la operación, lo que refleja inconformidad y descontento de forma general.

2.1 Metodología de la investigación

Para conocer la situación actual de la empresa, se llevó a cabo una investigación de campo tomando como base el método científico en sus tres fases.

2.1.1. Método científico

En la aplicación del método científico, la fase indagadora se realizó por medio de los procesos de recolección de información directamente de las fuentes primarias y secundarias, las cuales fueron las siguientes: primarias a través de las encuestas realizadas al personal de mandos medios y nivel operativo de la unidad de análisis; y secundarias conformadas por la documentación en libros relacionados al tema de investigación. En la fase demostrativa, con los resultados obtenidos se comprueban las hipótesis planteadas con la situación actual, a través de los procesos de análisis y síntesis. Seguido por la fase expositiva, en donde se conceptualizan los hallazgos sobre la situación actual en el informe final.

Así también los métodos para la comprensión de los resultados son: el método analítico-sintético, por medio de la interpretación de la información recolectada, y el

método deductivo al analizar los datos de lo general a lo particular con el fin de comprender la situación actual de la unidad de análisis.

2.1.2 Técnicas de investigación

La información se recolectó por medio de un censo tomando como base 114 empleados siendo 88 del nivel operativo y 26 de mandos medios, en donde se obtuvieron 73 encuestas llenas de los puestos operativos, habiendo 8 puestos en ausentismo y presentando 7 plazas con rotación de personal, una plaza por despido y 6 por renuncia, teniendo 12 nuevas contrataciones. En mandos medios se tuvo un ausentismo de 4 plazas. Según los datos anteriores, se determina que el índice de rotación de personal anual es del 17.54%, este índice se determina de la siguiente forma:

$$\text{Índice de la rotación de personal} = \frac{(\text{desvinculaciones} + \text{contrataciones})}{\text{Cantidad promedio de personal}}$$

La técnica de investigación empleada ha sido la encuesta que incluye 63 preguntas que permiten analizar la situación actual bajo el enfoque de la teoría de los factores denominados higiénicos y motivacionales, que evalúan el nivel de satisfacción con relación a su puesto de trabajo, jefe inmediato e identificación con la empresa. La boleta de encuesta se compone de tres partes, la primera hace mención a las características generales de los colaboradores, la segunda a los factores higiénicos y la tercera a los factores motivacionales.

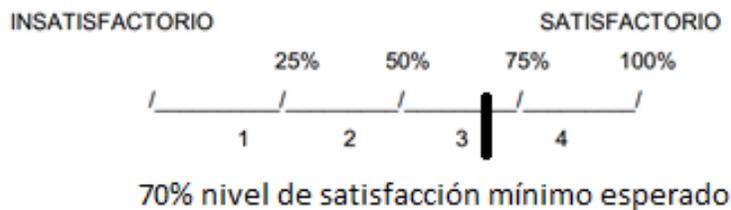
Las opciones de respuesta sobre la percepción del colaborador se presentan a continuación, en donde se le adhiere una calificación que permite conocer el nivel de satisfacción o insatisfacción de cada tema evaluado:

- 4= Totalmente de acuerdo
- 3= De acuerdo
- 2= En desacuerdo
- 1= Totalmente en desacuerdo

Donde la puntuación máxima es de 4, que representa un nivel satisfactorio, osea, el 100%, el 3 indica un nivel satisfactorio, es decir 75%. La siguiente escala de calificación es de 2, donde el nivel es insatisfactorio, siendo un 50%, y 1, que significa un nivel muy insatisfactorio, calificándose con un 25%.

Para determinar la satisfacción del personal, se tomó como base la puntuación de 70%, que es el nivel de satisfacción mínimo aceptado, por lo que una calificación menor al 70% se considera que el personal se encuentra desmotivado o con un nivel bajo de satisfacción, esta calificación responde al siguiente esquema:

Figura 5
Escala de calificación
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Así también, se empleó la técnica de observación, por medio de una guía, durante las visitas a la unidad de análisis, con el fin de obtener una perspectiva referente al ambiente organizacional. Adicionalmente, se aplicó la técnica de investigación bibliográfica, por medio de fichas bibliográficas, que se utilizaron para la teoría que se detalla en el capítulo uno.

La encuesta se realizó en un salón proporcionado por la empresa, donde por grupos el personal fue llegando, y de forma electrónica, los colaboradores respondieron la boleta. Esto se efectuó durante una semana con el fin de lograr un censo de la población que labora en la unidad de análisis.

2.1.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis cuenta con distintas oficinas, las cuales son: Georgia, Estados Unidos, la oficina en la Zona 10 de la ciudad Guatemala, y en otros países como Colombia, Chile, Perú y República Dominicana. Para fines de esta investigación, se ha tomado en cuenta únicamente al personal que labora en la oficina ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, donde se concentra la mayor cantidad de colaboradores contratados por la empresa.

2.2 Resumen ejecutivo

La unidad de análisis es una empresa que desarrolla y comercializa software de prevención en el sector financiero, obteniendo una posición de liderazgo dentro del mercado latinoamericano. Actualmente la organización ha presentado un aumento en la rotación del personal, teniendo un 17.54%, lo que refleja que el recurso humano no se encuentra motivado e identificado con la empresa.

Esta rotación se ha producido en áreas sensibles de la misma, siendo Soporte Técnico, Desarrollo y Aseguramiento de Calidad, en dichas áreas se trabaja directamente con la solución de software que se comercializa, por lo que el conocimiento, adiestramiento y manejo de la misma es un elemento importante para proveer un servicio de excelencia, así como la liberación de productos de calidad.

El personal de la empresa presenta una población mayor a 30 años, teniendo más de dos años de laborar en la organización, sin embargo, se denota que la tendencia del factor edad al corto plazo sea menor a 30 años, dado que en las últimas contrataciones el recurso humano indica tener de 18 a 30 años. Lo anterior indica que la empresa debe prepararse para enfrentar los retos de las nuevas generaciones, en cuanto a gestión humano se refiere.

A continuación se muestran los resultados obtenidos por cada factor analizado, donde se califica de la siguiente forma:

Cuadro 1
Escala de ponderación
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015

Calificación	Ponderación	Se observa como:
Satisfactorio	De 76% a 100%	Blanco (puede emplearse color verde)
Inconforme	De 60% a 75%	Gris Claro (puede emplearse color amarillo)
Descontento	De 36% a 59%	Gris Semi-oscuro (puede emplearse color naranja)
Insatisfactorio	De 0% a 35%	Gris oscuro (puede emplearse color rojo)

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Cuadro 2
Resumen factores
Empresa desarrolladora y comercializadora de software

Variables	Ventas y Mercadeo		Desarrollo y Aseg. De Calidad		Soporte Técnico		Implementación		Administración y Finanzas	
	Satisfacción	Insatisfacción	Satisfacción	Insatisfacción	Satisfacción	Insatisfacción	Satisfacción	Insatisfacción	Satisfacción	Insatisfacción
Factores higiénicos o insatisfactores:										
Relaciones interpersonales	62.50%	37.50%	79.81%	20.19%	58.33%	41.67%	75.00%	25.00%	51.14%	48.86%
Políticas	57.50%	42.50%	84.62%	15.38%	72.22%	27.78%	70.31%	29.69%	45.45%	54.55%
Supervisión	61.00%	39.00%	83.59%	16.41%	57.78%	42.22%	61.25%	38.75%	61.82%	38.18%
Trabajo en equipo	57.50%	42.50%	82.48%	17.52%	46.30%	53.70%	64.58%	35.42%	56.06%	43.94%
Factores motivacionales o satisfactores:										
Reconocimientos	58.33%	41.67%	59.40%	40.60%	38.89%	61.11%	73.96%	26.04%	46.97%	53.03%
Realización personal	61.00%	39.00%	71.28%	28.72%	48.89%	51.11%	70.00%	30.00%	54.55%	45.45%
Responsabilidad	88.33%	11.67%	93.16%	6.84%	70.37%	29.63%	83.33%	16.67%	72.73%	27.27%
El trabajo en sí	72.78%	27.22%	81.20%	18.80%	59.26%	40.74%	73.61%	26.39%	62.63%	37.37%
Crecimiento	42.50%	57.50%	58.33%	41.67%	52.78%	47.22%	60.94%	39.06%	27.27%	72.73%
Progreso	85.00%	15.00%	82.91%	17.09%	62.96%	37.04%	85.42%	14.58%	66.67%	33.33%
Resultados promedio	64.64%	35.36%	77.68%	22.32%	56.78%	43.22%	71.84%	28.16%	54.53%	45.47%

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

El anterior cuadro resumen, muestra los resultados de la investigación, donde los factores higiénicos analizados fueron: relaciones interpersonales, políticas de la empresa, supervisión y trabajo en equipo. Donde se entiende como relaciones interpersonales todas aquellas formas de relacionamiento interpersonal que está afecto el colaborador dentro de la unidad de análisis. Las políticas se definen como los parámetros provistos por la empresa para el desempeño de cada una de las actividades. La supervisión como la forma en que se ejecuta dicha tarea y la percepción del personal sobre la misma, si es o no adecuada. El factor de trabajo en equipo, analiza la calidad de las relaciones interpersonales y la coordinación de los miembros de un equipo.

Los factores motivacionales analizados son los siguientes: reconocimientos, realización personal, responsabilidad, el trabajo en sí, crecimiento y progreso. Donde se entiende como reconocimientos, todos aquellos premios, bonos, o cualquier tipo de felicitación referente a una labor realizada. Así también, la realización personal califica a las probabilidades de escalar jerárquicamente dentro de la organización. La responsabilidad por su parte analiza el nivel de empoderamiento al cual esta afecto el personal, así como el nivel de confianza que se percibe de parte de sus superiores. El trabajo en sí se refiere a las condiciones propias de las actividades adjudicadas a cada uno de los colaboradores, si se sienten identificados y les gustan las atribuciones que realizan. El crecimiento se refiere a si el personal puede y está aplicando todas su habilidades y si está adquiriendo nuevas destrezas actualmente. El progreso califica como pueden mejorar su calidad de vida por medio de su puesto de trabajo.

De lo anterior, se muestra el siguiente cuadro como resultados promedio de la unidad de análisis.

Cuadro 3
Resultados promedio
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015

Variables	Promedio	
	<i>Satisfacción</i>	<i>Insatisfacción</i>
Factores higiénicos o insatisfactorios:		
Relaciones interpersonales	65.36%	34.64%
Políticas	66.02%	33.98%
Supervisión	65.09%	34.91%
Trabajo en equipo	61.38%	38.62%
Factores motivacionales o satisfactorios:		
Reconocimientos	55.51%	44.49%
Realización personal	61.14%	38.86%
Responsabilidad	81.59%	18.41%
El trabajo en sí	69.89%	30.11%
Crecimiento	48.36%	51.64%
Progreso	76.59%	23.41%
Resultados promedio	64.99%	35.02%

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Como resultados finales, la empresa presenta un 64.99% en el nivel de satisfacción laboral, por lo que no alcanza la calificación mínima esperada del 70%, lo que refleja que el personal que labora en la organización no se encuentra satisfecho, mostrando como puntos más sensibles los factores de reconocimiento y crecimiento.

Este resultado, es consecuencia de que dentro de los factores higiénicos exista un poco involucramiento del jefe, quien tiene una orientación hacia las tareas, donde se experimenta una inadecuada comunicación y poco compañerismo. Que por tanto, se perciban como deterioradas las relaciones interpersonales. Así también, los factores motivacionales concluyen que el personal considera que no puede optar a una carrera profesional dentro de la organización, que existe una sobrecarga de trabajo y que por tanto, las jornadas laborales se alarguen, adicionalmente existe una carencia en la capacitación, entrenamiento y falta de asesoría, donde los colaboradores indican que no hay un incremento de conocimientos o habilidades,

además, que no tienen reconocimiento por el trabajo que realizan de forma extraordinaria.

2.3 Antecedentes

La empresa desarrolladora de software fue fundada en el año 2003, ubicada en la zona 10 de la ciudad capital, dedicada a la creación de soluciones innovadoras en informática para el sector financiero, inició incorporando a su organización las divisiones y productos adquiridos de otro grupo de software a nivel internacional.

En sus trece años de operación, ha tenido un crecimiento acelerado, tanto en el aumento de sus clientes y portafolio de soluciones, como en la complejidad de su estructura organizacional y cantidad de empleados, experimentando una extraordinaria aceptación internacional de sus marcas, lo que la ha posicionado como líder en el mercado de sistemas relacionados con la administración del riesgo operacional, la prevención de fraude y lavado de activos, debido a que sus diversas soluciones han sido adquiridas por más de 250 organizaciones líderes en 24 países, por medio de un agresivo plan de expansión.

Derivado de la constante demanda a nivel mundial por productos líderes en el control del riesgo y la prevención del lavado de dinero, la empresa desarrolladora de software ha ampliado sus canales de distribución por medio de redes de distribuidores en cincuenta países, contando con oficinas en diversos países, siendo dos las oficinas centrales: Georgia, Estados Unidos, que provee las directrices estratégicas y la oficina en la Zona 10 de la ciudad Guatemala, en donde se encuentra el personal administrativo, operativo y de desarrollo. Igualmente cuenta con oficinas de ventas y soporte técnico en los países de Colombia, Chile, Perú y República Dominicana. Las últimas versiones de los productos de la empresa constan de importantes mejoras funcionales entre las cuales se destacan las dirigidas a la administración de alertas de riesgo y redes neurales, dentro de las diversas técnicas de inteligencia artificial que se emplean.

De lo anterior, la empresa desarrolladora de software reconoce el excelente trabajo de las personas responsables de la concepción, diseño, desarrollo y soporte de los productos, por ello se preocupa de contratar a un equipo humano responsable del éxito ya alcanzado. La organización actualmente cuenta con un magnífico recurso humano que incluye técnicos de soporte, asesores de negocio y consultores de implantación con amplia experiencia.

Es por esto, la empresa está interesada en conocer la opinión y percepción de sus colaboradores con respecto a la satisfacción laboral e identificación con las metas de la organización, puesto que busca retener al personal y los talentos que este posea, con el fin de mantener un alto desempeño en la calidad de los productos ofrecidos, así como en los servicios que la empresa provee. A continuación, se presentan las características del personal que actualmente labora en la oficina de la Zona 10 de la ciudad de Guatemala:

Cuadro 4
Generalidades del personal operativo y mandos medios
Empresa Desarrolladora y Comercializadora de Software
Año 2015

Variable	Ventas/Mer- cadeo	Desarrollo / Quality Assurance	Soporte	Implement ación	Administrac ión/Finanza s	Totales
Nivel Operativo						
<u>Edad</u>						
18 a 25 años	4	9	2	0	2	17
26 a 30 años	1	9	3	1	4	18
31 a 35 años	1	4	1	2	1	9
Mayores de 36 años	3	16	3	4	3	29
Total	9	38	9	7	10	73
<u>Años de Laborar</u>						
0-6 meses	0	2	1	0	1	4
7 a 1 año	3	3	0	0	0	6
1-2 años	2	6	1	0	2	11
2-5 años	2	12	1	4	4	23
5-8 años	0	4	1	1	0	6
Mas de 8 años	2	11	5	2	3	23
Total	9	38	9	7	10	73
Mandos Medios						
<u>Edad</u>						
18 a 25 años	1	0	0	0	0	1
26 a 30 años	1	0	0	0	0	1
31 a 35 años	7	0	0	1	0	8
Mayores de 36 años	2	1	0	8	1	12
Total	11	1	0	9	1	22
<u>Años de Laborar</u>						
0-6 meses	0	0	0	1	0	1
7 a 1 año	0	0	0	0	0	0
1-2 años	1	0	0	1	0	2
2-5 años	4	0	0	5	0	9
5-8 años	1	0	0	0	0	1
Mas de 8 años	5	1	0	2	1	9
Total	11	1	0	9	1	22

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Anteriormente se indicó que la empresa tiene un índice de rotación del 17.54%, y se evidencia que esta pertenece a las áreas de Desarrollo, Ventas y Mercadeo, debido a que existe personal con menos de un año de laborar en la organización.

En la variable años de laborar, se indica que el personal operativo tiene más plazas con mayor tiempo en la empresa en comparación de los mandos medios, por lo que el personal operativo posee un amplio conocimiento sobre sus atribuciones a consecuencia de laborar por dos años o más.

Las áreas con más personal son el Área de Mercadeo y Ventas en el nivel de mandos medios, debido a que en esta área se localizan a los vendedores, gerentes de cuenta, consultores y gerentes de línea de producto que son administrados desde Guatemala, al igual que el área de Implementación, donde los gerentes de proyectos de implementación residen la mayoría en el país.

El área de Mercadeo y Ventas tiene como desafío el incursionar e investigar nuevos mercados donde la herramienta pueda ser aplicada, al igual que analizar las normativas vigentes de los diferentes países para evaluar el nivel de cumplimiento que tiene el software con las mismas y con ello cumplir con las expectativas de los clientes.

En el área de Implementación parte de sus desafíos es dejar la herramienta en funcionamiento y en óptimas condiciones en su configuración para que el usuario pueda utilizarla con facilidad, y cumplir con los tiempos establecidos para la instalación y puesta en marcha del mismo, sin embargo, la complejidad del software para que este se desempeñe adecuadamente genera a los clientes dificultades al entender los requisitos para que pueda ser instalados, lo que usualmente provoca retrasos en las implementaciones del producto.

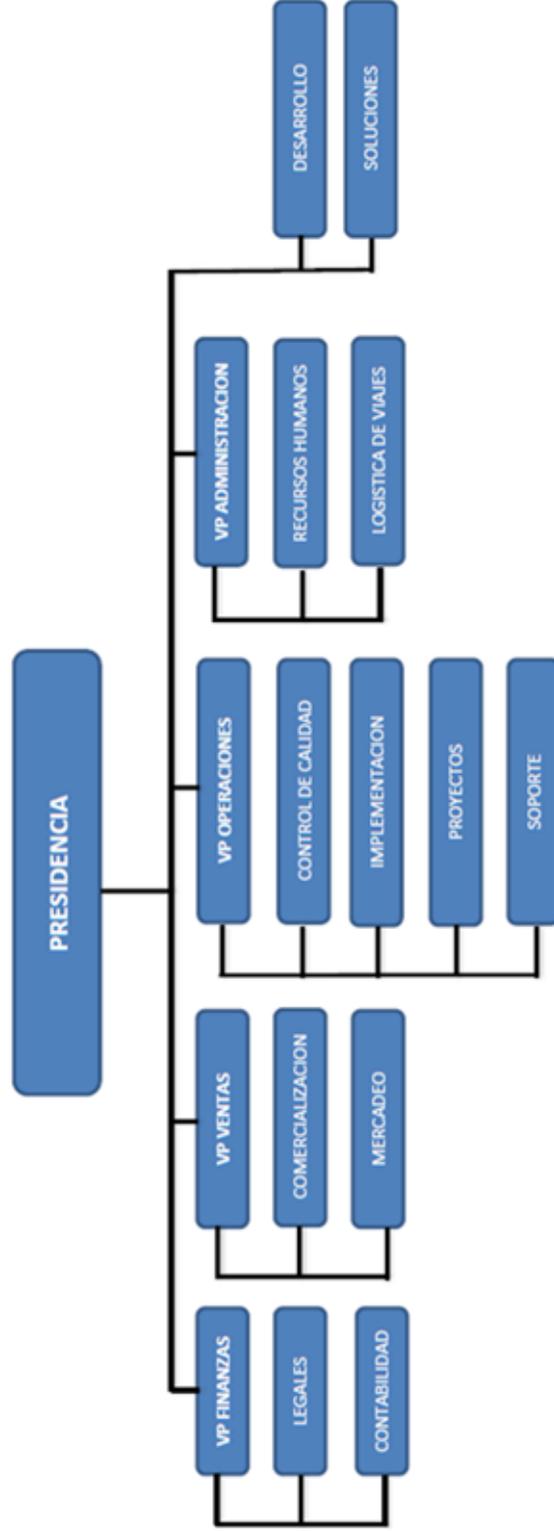
El área con mayor personal del nivel operativo es Desarrollo y Aseguramiento de Calidad, donde se producen y crean las soluciones en informática que se comercializan, así como los requerimientos solicitados del cliente y las nuevas versiones. Parte de los retos que enfrenta esta área, precisamente es el volumen de trabajo, así como la calidad de los programas y sistemas que se liberan en las versiones, debido a que se atienden todos los requerimientos específicos que los clientes solicitan, así como la mejora y nuevas versiones, y la exploración de nuevas tecnologías que faciliten e innoven el servicio prestado.

El área de soporte se sectoriza por región, pero debido a que en su mayoría los clientes se ubican en otros países, es normal que la población sea baja debido a que varios de los que proveen el soporte residen en otras latitudes, este mismo caso se aplica para el nivel operativo de implementación. Sin embargo, el área de soporte posee la presión del cliente, el cual indica que algo del programa o sistema falla, y por estar en uso la herramienta, el tiempo de resolución de los tickets de soporte afecta la satisfacción del cliente, así como la cantidad de tickets a su cargo.

En el área de Administración y Finanzas se labora en su totalidad desde la sede en Guatemala, esto incluye la administración de recursos humanos, compras, logística de viajes, contabilidad, facturación y cobros, así como conserjería. El desafío que esta área enfrenta es el volumen de trabajo que se concentra para el personal. También tiene como reto la selección y contratación de nuevos elementos que disponga de especialización y experiencia en el desarrollo de software, área que presenta mayor rotación, tarea que se dificulta debido a la escasa oferta que hay en el mercado laboral en Guatemala, por lo que es normal que la contratación de recurso humano se realice de manera tardía, recargando a las demás áreas.

Con base a lo anterior se presenta la estructura organizacional actual de la empresa:

Gráfica 1
Organigrama general actual
Empresa Desarrolladora de Software



Fuente: Empresa Desarrolladora de Software. Enero 2016

Nota: VP significa Vicepresidencia

La gráfica anterior refleja que la unidad de análisis está dividida por áreas de operación, pero dentro de la estructura no se muestran los distintos niveles, secciones y puestos de trabajo que componen los mismos, por lo que se observó durante las visitas previas a la encuesta duplicidad en funciones, así como un desconocimiento sobre los alcances y responsabilidades atribuibles a un puesto de trabajo determinado.

Así pues, los productos y servicios que provee van orientados a satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales del sector financiero, por lo que su principal gestión se detalla en las siguientes actividades:

- Desarrollar o crear nuevos productos o módulos orientados a este segmento de mercado.
- Mejoras y actualizaciones en las soluciones.
- Desarrollos o adecuaciones de las herramientas a la medida, de acuerdo a solicitud del cliente.
- Asesorías y consultorías sobre el cumplimiento de normativas y disminución de riesgos.
- Asesorías y consultorías sobre la herramienta
- Implementación e instalación de las soluciones.
- Capacitación y certificación en el uso de la herramienta.
- Soporte técnico.

Cabe destacar que la empresa únicamente comercializa el software y provee la totalidad de los servicios requeridos para el óptimo desempeño de este.

2.2.1 Filosofía empresarial

La unidad de análisis posee una filosofía empresarial, que modifican anualmente. Esta información, se comparte con los colaboradores de manera verbal, por medio de reuniones generales que se llevan a cabo semestralmente, sin embargo, la

misión y visión no se encuentran publicadas en la oficina, únicamente se tienen a la vista los valores organizacionales.

La misión y visión de la empresa está en archivo electrónico del cual proveyeron copia para los fines de esta investigación, que a continuación se presenta:

a. Misión

“Ser una empresa líder a nivel internacional que desarrolla y comercializa Soluciones Informáticas Innovadoras y de alta calidad buscando la satisfacción del cliente, el desarrollo profesional de sus empleados y la rentabilidad a mediano y largo plazo de la empresa y sus asociados de negocio.”

➤ **Visión**

“Ser Líderes en Latinoamérica en los segmentos de prevención de fraude y cumplimiento en la industria bancaria con un crecimiento de nuevos clientes. Incorporar gradualmente la familia de productos manager bajo la perspectiva de riesgo estratégico.”

➤ **Valores**

“Compañerismo

Ética

Excelencia

Humildad

Innovación

Servicio

Transparencia”

Debido a que la filosofía empresarial son conceptos importantes que el recurso humano debe conocer e identificarse para el logro de los objetivos del área y organización, es necesario saber si el personal la conoce a pesar de que no esté a la vista, por ello se muestran a continuación los resultados obtenidos.

Cuadro 5
Conocimiento de la filosofía empresarial
Empresa Desarrolladora y Comercializadora de Software
Año 2015

Área	Sí	Porcentaj e	No	Porcentaj e
	No. de Colaboradore s		No. de Colaboradore s	
Ventas y Mercadeo	15	75.00%	5	25.00%
Desarrollo y Aseguramiento de Calidad	31	79.49%	8	20.51%
Soporte Técnico	8	88.89%	1	11.11%
Implementación	12	70.59%	4	23.53%
Administración y Finanzas	6	54.55%	5	45.45%
Total	72	75.79%	23	24.21%

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

El cuadro anterior muestra que existe un conocimiento de la filosofía empresarial, y que 20 personas del nivel operativo y 3 de mandos medios la desconocen. Estos datos coinciden con la cantidad de personas que tienen menos de dos años de laborar en la empresa, por lo que se entiende que la práctica actual de difusión no es la más adecuada para que todos los colaboradores la conozcan y se identifiquen con ella. La importancia de conocer esta información radica en la percepción de la identificación que el personal tiene con la empresa, y si es clara su función, donde sus esfuerzos coadyuven al logro de los objetivos de la organización.

2.4 Análisis de la satisfacción laboral actual

Con el fin de determinar la situación laboral actual, se utilizó como base el modelo de los dos factores de Herzberg, por ello, el análisis inicia con los factores higiénicos seguido de los motivacionales que fueron calificados por el personal de la unidad de análisis.

A continuación, se analizan los factores higiénicos:

2.4.1 Factores higiénicos

Los factores higiénicos son aquellos que generan insatisfacción al personal si estos no están bien empleados, por ello, se analizan las relaciones interpersonales, políticas de la empresa, supervisión del jefe inmediato y el trabajo en equipo.

2.4.1.1 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son el contacto diario de la organización con los colaboradores, es la forma en cómo se lidera al personal, el enfoque y el vínculo que existe entre el recurso humano y la empresa, y entre ellos. Estas relaciones y su aplicación, generan una atmosfera en el entorno organizacional, por lo que tener relaciones interpersonales sanas implica un ambiente laboral agradable, donde el personal se identifica con la empresa y las actividades que realiza.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en este aspecto:

Cuadro 6
Relaciones interpersonales
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015

Áreas	Nivel de Satisfacción	
	Satisfacción	Insatisfacción
Ventas y Mercadeo	62.50%	37.50%
Desarrollo y Aseguramiento de Calidad	79.81%	20.19%
Soporte Técnico	58.33%	41.67%
Implementación	75.00%	25.00%
Administración y Finanzas	51.14%	48.86%

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

El personal de Ventas y Mercadeo, en cuanto a la orientación del liderazgo manifiesta que el jefe inmediato da mayor importancia a las tareas, y que a pesar de que su estilo de liderazgo es considerado democrático, no ha sido suficiente para lograr una comunicación eficiente, sin embargo, las relaciones entre los compañeros y el trato que predomina en el área son cordiales y estas no generan

insatisfacción, debido a que existe una relación de compañerismo y apoyo entre ellos.

Así también, muestra que el liderazgo en el área de Desarrollo y Aseguramiento de Calidad está bien aplicado, siendo un liderazgo democrático, con un enfoque donde predomina la orientación hacia el personal. Esto significa, que a los colaboradores se les toma en cuenta en la toma de decisiones y que son un factor importante para el líder, aun así, se indica que la comunicación interna es deficiente. Básicamente las relaciones entre los compañeros y el jefe inmediato son cordiales y trascienden al nivel de compañerismo, generando un entorno agradable para esta área.

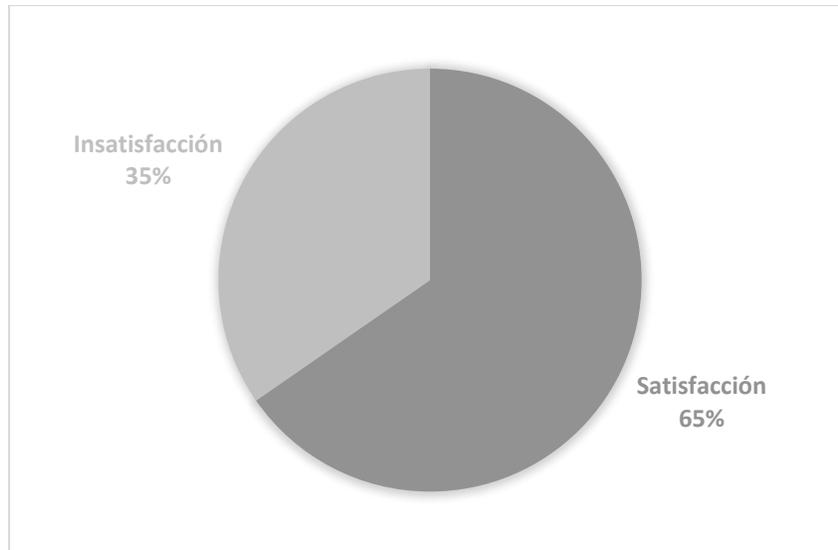
El área de Soporte Técnico muestra una insatisfacción respecto a las relaciones interpersonales. Esto se debe principalmente a que la comunicación es deficiente con una orientación al liderazgo hacia las tareas, pero también se presenta un estilo de liderazgo autocrático que agrava la insatisfacción. Las relaciones entre los compañeros del área son cordiales, aunque en este caso no se observa el compañerismo.

El área de implementación manifiesta tener una satisfacción con un 75% de calificación, debido a que el estilo de liderazgo es democrático y el trato con los compañeros es cordial. El trato entre los compañeros refleja una relación de compañerismo entre los colaboradores, teniendo únicamente a una persona inconforme en este aspecto. Así también, esta área indica una inadecuada comunicación interna que dificulta la ejecución de las tareas a cargo.

El área de Administración y Finanzas presenta un ambiente conflictivo, debido a que de manera general se indica tener una comunicación deficiente entre los compañeros o área, donde se observa que la orientación del liderazgo se enfoca hacia las tareas. Cabe resaltar que el trato cordial entre los compañeros no predomina, lo que genera que no exista compañerismo debido a que no se brinda apoyo en la realización de las tareas. Lo anterior ocasiona una insatisfacción generalizada dentro de los colaboradores del área.

Se presenta por medio de gráfica el nivel de satisfacción e insatisfacción de este factor en las distintas áreas:

Gráfica 2
Relaciones interpersonales
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Los datos presentados indican que las relaciones interpersonales son un factor de insatisfacción en la unidad de análisis, teniendo dos áreas satisfechas, y tres insatisfechas. Con base a los análisis anteriores, este factor ha sido insatisfactorio en las áreas de Administración y Finanzas, como el área con mayor insatisfacción, seguido por el área de Soporte y por último por Ventas y Mercadeo.

De manera general, la insatisfacción se debe principalmente a la orientación de liderazgo, pues va enfocado a las tareas y no al personal, y como consecuencia se percibe un ambiente laboral desfavorable. Además, la comunicación interna no es efectiva, puesto que no se posee una definición clara sobre las jerarquías, atribuciones y alcances de los puestos de trabajo. La deficiente comunicación afecta a todas las áreas, debido a que la empresa no cuenta con procedimientos claros, ni

los requisitos mínimos a determinar con los clientes, por lo que se hace general la insatisfacción de este aspecto.

2.4.1.2 Políticas de la empresa

Las políticas establecidas en una organización sirven para facilitar las operaciones y actividades a realizar, por ende, este factor ha sido analizado, y se presentan los resultados a continuación:

Cuadro 7
Políticas de la empresa
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015

Áreas	Nivel de Satisfacción	
	Satisfacción	Insatisfacción
Ventas y Mercadeo	57.50%	42.50%
Desarrollo y Aseguramiento de Calidad	84.62%	15.38%
Soporte Técnico	72.22%	27.78%
Implementación	70.31%	29.69%
Administración y Finanzas	45.45%	54.55%

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Para el personal del área de Ventas y Mercadeo las políticas son ampliamente conocidas, tales como, políticas de precio y descuento, entre otras, sin embargo, estas no colaboran en el ejercicio y ejecución del área, haciendo que la percepción sobre la forma de administración y el ambiente no sean favorables. Esto se debe a que las políticas son inadecuadas para la gestión, lo que les dificulta a los colaboradores realizar su trabajo.

El área de Desarrollo y Aseguramiento de Calidad presenta una satisfacción del 84.62%, donde el personal manifiesta estar informado de las políticas que rigen la empresa, indican que estas facilitan la ejecución de las tareas a realizar dentro de la unidad, lo que genera un ambiente agradable para el personal de dicha área.

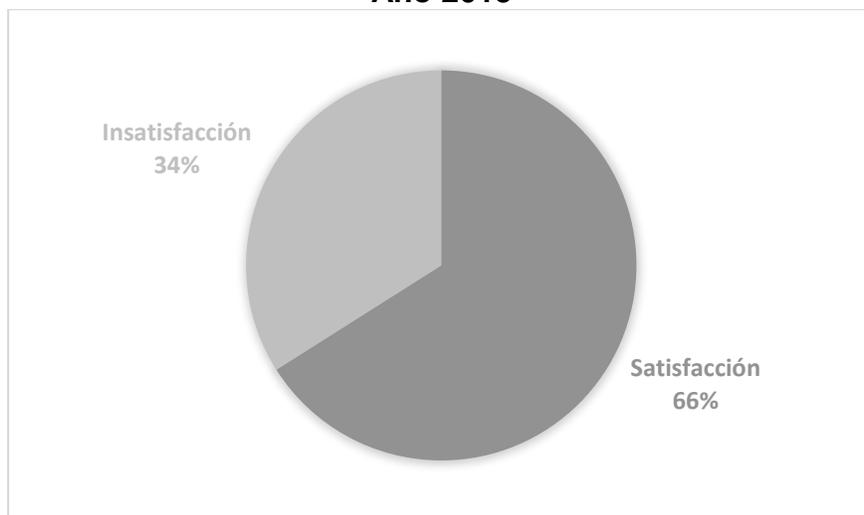
Tanto para el personal del área de Soporte Técnico, como el de Implementación, conocen las políticas de la empresa y que el lugar de trabajo es favorable para realizar las actividades atribuidas a su puesto. Ambas áreas indican que las políticas actuales son un factor que disminuye la satisfacción del personal, debido que no están conformes con las mismas, por ejemplo: la política de viajes establecida, donde se requiere que el personal viaje al país de destino los fines de semana, lo cual acorta el descanso de los colaboradores, que, por consecuencia, les ocasiona tener una jornada laboral más larga de lo establecido, disponiendo con menos tiempo para asuntos personales.

El personal de Administración y Finanzas indica que no conocen las políticas que están establecidas para su área, e indican que las tareas que se realizan son ineficientes debido a la falta de lineamientos para la toma de decisiones y acciones a practicar que gestionen adecuadamente las actividades que tienen a cargo.

Los datos presentados indican que las políticas actuales son efectivas en las áreas de Soporte Técnico, Implementación, Desarrollo y Aseguramiento de Calidad, sin embargo, para Ventas y Mercadeo, así como para el área de Administración y Finanzas no son estipulaciones que permitan una gestión ágil, siendo insatisfactorias para estas dos áreas.

A continuación, se presenta la gráfica de satisfacción de este factor:

Gráfica 3
Políticas de la empresa
Empresa Desarrolladora y Comercializadora de Software
Año 2015



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

El análisis de las políticas de la empresa da como resultado ser un elemento de insatisfacción para el personal que labora en la empresa, puesto que los lineamientos establecidos no se apegan a las necesidades actuales de la organización, que como consecuencia son desfavorables para el personal y el desarrollo de las actividades que éste realiza. Lo anterior indica que este aspecto acompaña un bajo desempeño y por ende afecta el nivel de identificación que el personal tenga con la empresa y las relaciones interpersonales con los gerentes de área.

2.4.1.3 Supervisión

La supervisión es la forma en que se inspeccionan las actividades al momento de su ejecución, es por ello, que forma parte del análisis de este estudio.

Cuadro 8
Supervisión
Empresa Desarrolladora y Comercializadora de Software
Año 2015

Áreas	Nivel de Satisfacción	
	Satisfacción	Insatisfacción
Ventas y Mercadeo	61.00%	39.00%
Desarrollo y Aseguramiento de Calidad	83.59%	16.41%
Soporte Técnico	57.78%	42.22%
Implementación	61.25%	38.75%
Administración y Finanzas	61.82%	38.18%

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

La insatisfacción en la supervisión en el área de Mercadeo y Ventas se debe a la frecuencia y forma en que se realiza. Esta se efectúa de manera escrita y oral, y de acuerdo a la observación, este elemento se aplica de forma constante durante la jornada de trabajo, teniendo una clara orientación por las tareas, donde dos o tres veces al día, solicitan el avance de los resultados sobre las actividades o requerimientos solicitados al personal que labora en esta área, dejando poco tiempo de intermedios para que los colaboradores puedan realizar la gestión asignada.

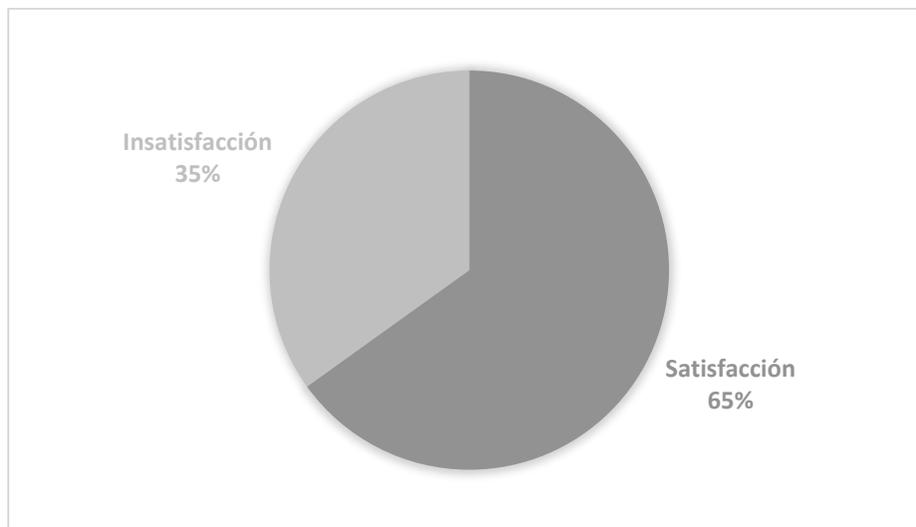
La supervisión que se efectúa en el área de Desarrollo y Aseguramiento de Calidad es la más eficiente en la unidad de análisis, debido principalmente a que cada uno de los aspectos que califican este punto han sido superados, es decir, el apoyo que se provee por parte del jefe inmediato es oportuno, atendiendo los requerimientos y solicitudes del personal, que refleja una comunicación estrecha, tal y como se analiza en el factor de relaciones interpersonales, lo que hace que se perciba como adecuado, pues el jefe inmediato está inmerso en el seguimiento y realización de las tareas.

El área de Soporte Técnico, Implementación, Administración y Finanzas reflejan que su insatisfacción se deriva de la frecuencia de supervisión, así como del poco involucramiento de su jefe inmediato en las labores asignadas, donde genera una

comunicación deficiente, un liderazgo y orientación inadecuado. La forma de dar el seguimiento al personal, se gestiona de forma constante durante el día, sin el apoyo frecuente del superior inmediato, sumado de una fuerte carga de trabajo.

A continuación, se presenta el análisis acerca de la percepción de la supervisión en general.

Gráfica 4
Supervisión
Empresa Desarrolladora y Comercializadora de Software
Año 2015



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Los datos anteriores indican que existe una insatisfacción en la forma en que se realiza la supervisión, acentuado en el área de Soporte Técnico, como el área de mayor insatisfacción. Esta inconformidad principalmente es ocasionada por el estilo y orientación del liderazgo aplicado en la organización, debido a que el enfoque es hacia las tareas, además, el poco involucramiento del jefe inmediato y una comunicación deficiente generan un ambiente desfavorable y estresante para los colaboradores, calificando este factor como insatisfactorio.

2.4.1.4 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es la coordinación en conjunto de un grupo de personas que buscan un alto desempeño en la realización de alguna tarea. Es por ello, que este factor forma parte del análisis, que se presenta a continuación:

Cuadro 9
Trabajo en equipo
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015

Áreas	Nivel de Satisfacción	
	Satisfacción	Insatisfacción
Ventas y Mercadeo	57.50%	42.50%
Desarrollo y Aseguramiento de Calidad	82.48%	17.52%
Soporte Técnico	46.30%	53.70%
Implementación	64.58%	35.42%
Administración y Finanzas	56.06%	43.94%

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Para el área de Mercadeo y Ventas los resultados muestran que normalmente no se realiza un trabajo en equipo, esto se fundamenta por el escaso soporte y ayuda de parte del jefe superior, indicando que el mismo no se involucra en la realización de las tareas del equipo.

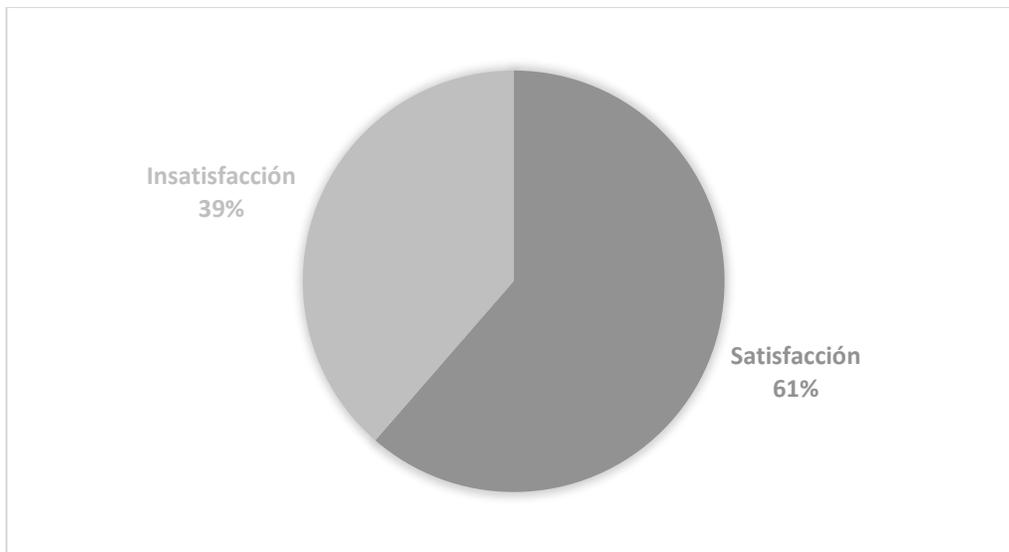
El personal del área de Desarrollo y Aseguramiento de Calidad califica de satisfactorio el trabajo en equipo, derivado que el jefe inmediato se involucra en la realización de las tareas, haciendo partícipes a los integrantes y provee soporte y ayuda constante.

El personal de las áreas de Soporte Técnico, Implementación, Administración y Finanzas no consideran trabajar en equipo, debido a que se percibe poco involucramiento y ayuda de parte del jefe inmediato, aunado a que no existen las relaciones de compañerismo en cada una de las áreas. Así también, indican que constantemente las sugerencias dadas por los colaboradores no son tomadas en

cuenta, adicionalmente, exponen que los objetivos alcanzados no se realizan por medio de un trabajo en equipo de parte de las áreas.

A continuación, se muestra la gráfica de satisfacción con relación al trabajo en equipo.

Gráfica 5
Trabajo en equipo
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Los resultados en general indican que el personal se encuentra insatisfecho respecto al trabajo en equipo. La única área que percibe que se trabaja como un equipo es Desarrollo y Aseguramiento de Calidad, siendo el área de Soporte Técnico el que muestra mayor insatisfacción. Ambas áreas son las más técnicas de la unidad de análisis, y en ambas se observa que se realiza trabajo individual como grupal, sin embargo, la buena relación y trato cordial de cada una, hace ver que las relaciones interpersonales del área de Desarrollo trasciendan de lo laboral, llegando a lazos de amistad, por lo que la solidaridad y trabajo en equipo es más fácil percibirlos y aplicarlos, lo que hace un factor de satisfacción. Las demás áreas, presentan insatisfacción, derivado a que el apoyo e involucramiento del jefe

inmediato es poco frecuente y que las sugerencias dadas por el personal, pocas veces son tomadas en consideración.

2.4.2 Factores motivacionales

Los factores motivacionales o llamados satisfactores son los elementos que satisfacen de forma psicológica al personal, en este caso se hace referencia a reconocimientos, realización personal, logro, responsabilidad, el trabajo en sí, crecimiento y progreso que a continuación son sujetos de análisis.

2.4.2.1 Reconocimiento

Es el mecanismo que motiva y estimula a un colaborador a continuar desempeñando una labor distinguida.

Actualmente la unidad de análisis tiene implementado un sistema de reconocimientos y por medio de las reuniones generales hacen saber al personal los colaboradores destacados del año. Los mismos se conforman por premios al mérito, que son bonos en efectivo por US\$500.00, y premios a la excelencia, que es un viaje al exterior durante una semana con gastos pagados. Estas distinciones son las más sobresalientes que otorga la empresa. En el área de Ventas e Implementación existen bonos adicionales por meta alcanzada. En el área de Soporte Técnico existe un bono por servicio, dado a quienes atienden el horario de 7X24 por soporte o atención al cliente.

Se presentan a continuación los resultados de este factor:

Cuadro 10
Reconocimientos
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015

Áreas	Nivel de Satisfacción	
	Satisfacción	Insatisfacción
Ventas y Mercadeo	58.33%	41.67%
Desarrollo y Aseguramiento de Calidad	59.40%	40.60%
Soporte Técnico	38.89%	61.11%
Implementación	73.96%	26.04%
Administración y Finanzas	46.97%	53.03%

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

El personal del área de Ventas y Mercadeo indica que su insatisfacción en cuanto reconocimientos, es debido a que no es frecuente que se haga esta acción a pesar de que se realice una labor extraordinaria dentro las gestiones a cargo, además, el personal del área operativa no cuenta con bonos adicionales por desempeño, lo que les genera una percepción de que el sistema actual que posee la empresa no está siendo aplicado de forma adecuada.

En el área de Desarrollo y Aseguramiento de Calidad el personal presenta una insatisfacción, puesto que la frecuencia de este elemento es escasa, y en algunos casos es nula, en adición a que normalmente el personal no recibe bonos por un desempeño eficiente, a consecuencia de la falta de un programa que califique y reconozca una labor sobresaliente de los colaboradores.

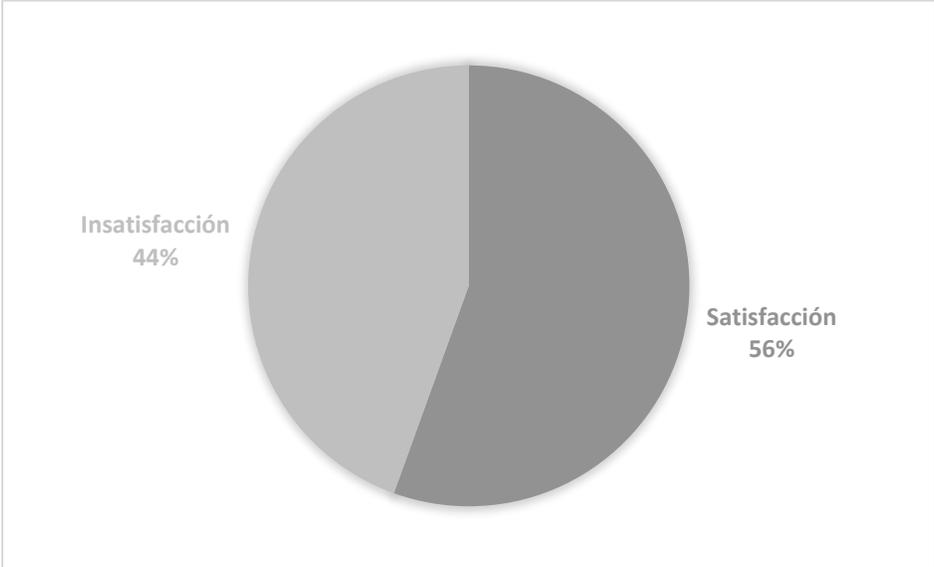
El personal del área de Soporte Técnico, se encuentra insatisfecho, debido a que no es reconocida la labor que se realiza en dicha área, sea una actividad desempeñada eficientemente o una acción extraordinaria. La frecuencia de este estímulo no se percibe como adecuada, además que hacen saber que no reciben bonos por un desempeño eficiente tanto a nivel individual o del área.

El área de Implementación presenta una satisfacción en reconocer a los colaboradores que trabajan en ella. Esto se debe a que la labor que se ejecuta es atendida por la empresa, adicional que el jefe inmediato hace reconocimiento ante labores excepcionales de los colaboradores, además se otorgan bonos por el desempeño eficiente.

Los colaboradores que laboran para el área de Administración y Finanzas indican que no se les reconoce su labor, debido a que, al hacer un trabajo excelente de sus atribuciones, su jefe inmediato no les reconoce y no tienen bonos adicionales que estimulen un alto desempeño ante la sobre carga de trabajo que tienen.

Así también, existe una percepción a nivel general de que el sistema de recompensas se considera injusto debido a que los colaboradores que obtienen el reconocimiento suelen ser los mismos ganadores de años anteriores. Se presenta a continuación la gráfica de satisfacción con relación a los reconocimientos:

Gráfica 6
Reconocimientos
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

El factor de reconocimientos es insatisfactorio, debido a que el sistema que actualmente aplica la empresa, de manera general se percibe como inadecuado y subjetivo, puesto que estos beneficios no han sido otorgados en todos los niveles jerárquicos de la empresa. También, el jefe inmediato de las áreas no toma en consideración que el agradecimiento a los esfuerzos efectuados es parte de la motivación al personal y que conforma la retroalimentación que los colaboradores requieren sobre el desempeño y resultados obtenidos en un periodo determinado.

Adicionalmente, la administración de los reconocimientos se considera inadecuada, esto debido a que normalmente el personal que es reconocido por medio de las reuniones generales, es el mismo que ha logrado estos premios en años anteriores, sobre todo con el personal de ventas que pertenecen a las oficinas en el extranjero de la empresa, dejando fuera a otros colaboradores que han contribuido con las metas de la organización y que no han optado a este tipo de méritos en los últimos años.

2.4.2.2 Realización personal o logro

Cuando un colaborador experimenta la realización personal o logro, es percibido como alguien que está empleando sus conocimientos y capacidades en el trabajo que realiza, es un colaborador que busca desarrollarse y contribuye con las metas de la empresa. Por ello, este factor se analiza, con el fin de conocer si el personal ha logrado desenvolverse dentro de la empresa.

Se presentan a continuación los datos por área de operación sobre este aspecto:

Cuadro 11
Realización personal o logro
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015

Áreas	Nivel de Satisfacción	
	Satisfacción	Insatisfacción
Ventas y Mercadeo	61.00%	39.00%
Desarrollo y Aseguramiento de Calidad	71.28%	28.72%
Soporte Técnico	48.89%	51.11%
Implementación	70.00%	30.00%
Administración y Finanzas	54.55%	45.45%

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

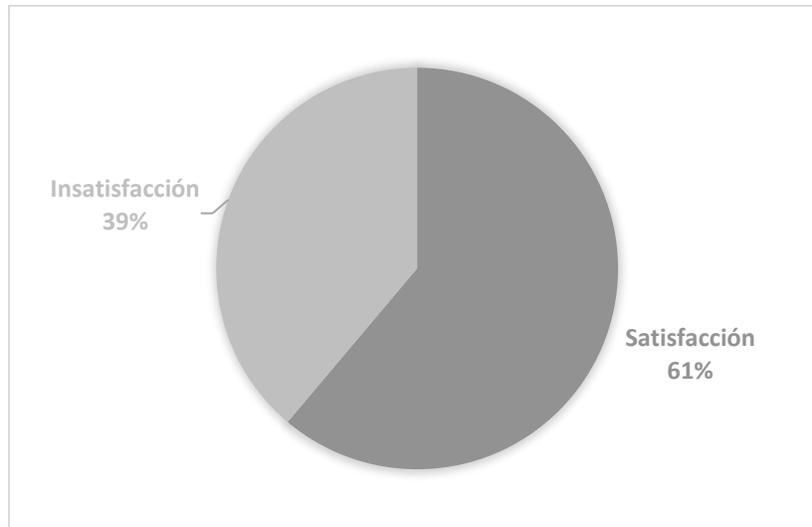
El personal del área de Ventas y Mercadeo no considera factible desarrollar una carrera profesional dentro de la unidad de análisis, debido a que no existen promociones internas, adicionalmente que la aplicación de sus conocimientos no está siendo empleada en las labores que se realizan, por lo tanto, no consideran que puedan alcanzar sus metas personales por medio de su trabajo actual, lo que no les genera una percepción de realización personal y satisfacción en este aspecto.

El personal de las áreas de Desarrollo y Aseguramiento de Calidad, Soporte Técnico, Administración y Finanzas no considera la realización profesional dentro de la empresa, a consecuencia de una falta de promociones internas y la carencia de un plan de carrera, hace que no sea factible escalar jerárquicamente dentro de la organización. Asimismo, indican que la aplicación de sus habilidades no está siendo aprovechada en el puesto de trabajo que actualmente realizan.

Dentro del análisis, también se indagó si las actividades que realizaban les gustaban y con ello les generaba satisfacción, a lo que el personal de Implementación, Desarrollo y Aseguramiento de Calidad indicaron que las labores atribuidas a su gestión les generan realización, debido a que les agradan las actividades que realizan, por lo que consideran que por medio de su trabajo actual pueden alcanzar sus logros o metas personales.

A continuación, se presenta la gráfica de satisfacción sobre el factor de realización personal:

Gráfica 7
Realización personal o logro
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

La gráfica anterior refleja que existe una insatisfacción generalizada en la unidad de análisis, donde el personal no está aplicando sus conocimientos y habilidades de manera total en las actividades que realiza, adicional que no perciben que puedan ir escalando dentro de la empresa para desarrollar una carrera profesional dentro de ella, por lo que no se sienten realizados. Se puede indicar que la insatisfacción sobre el factor de realización se deriva a que la empresa no ha potencializado a su personal, proveyéndoles de más oportunidades para escalar jerárquicamente, o la ampliación y desarrollo de nuevas plazas de trabajo que contribuyan a la aplicación de nuevos conocimientos y habilidades que generen un mejor desempeño en cada una de las áreas de trabajo, y por lo tanto colaboren en alcanzar los objetivos generales de la empresa.

2.4.2.3 Responsabilidad

La confianza adquirida en obtener nuevas atribuciones que generen un empoderamiento y autonomía en las acciones a realizar forman parte del nivel de responsabilidad delegada en un colaborador.

A continuación, se presentan los resultados por área de operación:

Cuadro 12
Responsabilidad
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015

Áreas	Nivel de Satisfacción	
	Satisfacción	Insatisfacción
Ventas y Mercadeo	88.33%	11.67%
Desarrollo y Aseguramiento de Calidad	93.16%	6.84%
Soporte Técnico	70.37%	29.63%
Implementación	83.33%	16.67%
Administración y Finanzas	72.73%	27.27%

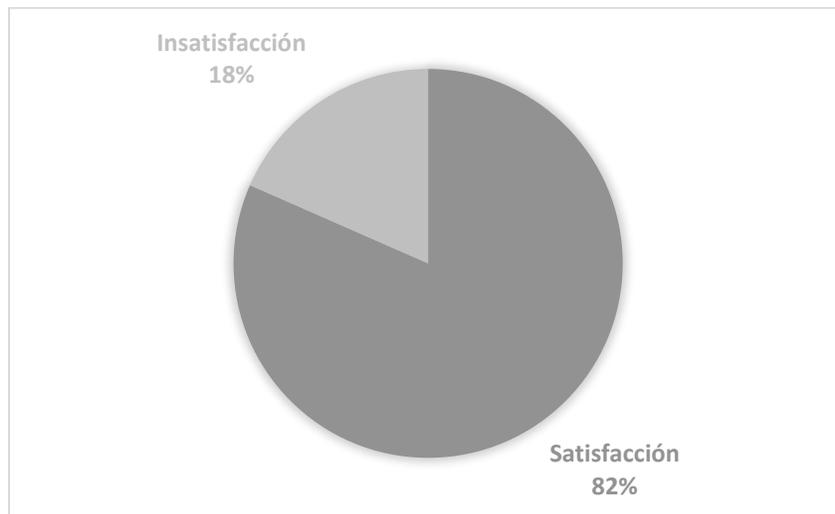
Fuente: elaboración propia. Año 2016.

El cuadro anterior, muestra que el factor de responsabilidad es satisfactorio para todas las áreas de la empresa puesto que de manera general el personal indica que goza de una autonomía sobre sus actividades, y considera que son capaces de adquirir mayores responsabilidades sobre las tareas que actualmente realizan, además, manifiestan que están dispuestos a recibir atribuciones adicionales de las que ya desempeñan.

Esta satisfacción se debe a que existe independencia sobre las actividades atribuidas al personal, adicional a que la actitud observada es que los colaboradores tienen la disposición de realizar de la mejor forma las tareas que tienen a cargo, lo que muestra un alto compromiso con la empresa y una actitud de apoyo para alcanzar los objetivos de la misma.

Se presenta a continuación la gráfica de satisfacción del factor de responsabilidad.

Gráfica 8
Responsabilidad
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Los datos presentados indican que la responsabilidad asignada al personal se percibe de manera general como positiva en todas las áreas, sin embargo, se hace notar que el nivel de empoderamiento que se tiene actualmente es mínimo, debido a que en todas las áreas se refleja que los colaboradores tienen la disposición de adquirir mayores responsabilidades o mayor número de atribuciones a las que ya tienen asignadas, que también es consecuencia de la falta de descriptores de puestos, que definan claramente las responsabilidades y alcances de los mismos y con ello aprovechar la disposición del personal de involucrarse más en las tareas de la organización.

2.4.2.4 El trabajo en sí

Este factor se refiere directamente al tipo de labores que un individuo realiza, y que por medio del mismo pueda manifestar parte de su personalidad, y con ello la satisfacción al efectuarlo. Se presentan a continuación los datos por cada una de las áreas.

Cuadro 13
El trabajo en sí
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015

Áreas	Nivel de Satisfacción	
	Satisfacción	Insatisfacción
Ventas y Mercadeo	72.78%	27.22%
Desarrollo y Aseguramiento de Calidad	81.20%	18.80%
Soporte Técnico	59.26%	40.74%
Implementación	73.61%	26.39%
Administración y Finanzas	62.63%	37.37%

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

El personal de Ventas y Mercadeo está satisfecho en cuanto a las actividades que realiza, sin embargo, presenta varias bajas en satisfacción referente a aspectos superfluos, tales como: no cuenta con las herramientas necesarias para hacer un trabajo ágil y eficiente, lo que les genera una sobrecarga de trabajo. Aun así, el personal se siente cómodo respecto a los horarios y el trabajo en sí, debido a que indican que se presenta como una actividad desafiante, identificándose con las tareas que realizan y que les permite ser creativos dentro de su área de operación.

El área de Desarrollo y Aseguramiento de Calidad es el que mayor satisfacción refleja en cuanto al trabajo en sí se refiere, el motivo se debe a que el personal le gusta las tareas que realiza, indicando que son creativos al ejecutarlas y que emplean sus habilidades y conocimientos en las actividades a su cargo, además de que se les presentan retos de manera constante que los impulsa a una mejora continua. Así también, indican que el ritmo de trabajo actual está sobrecargado,

derivado de que únicamente en la ciudad de Guatemala se cuenta con el personal encargado del desarrollo de nuevas versiones y mejoras de las soluciones ofrecidas, por lo que proveer estos productos a los 250 clientes, para los 24 módulos desarrollados, hace una difícil tarea para el personal de esta área. Además, que es una de las áreas que ha sufrido rotación de personal, por lo que hay que tomar en cuenta el tiempo de integración y capacitación de los nuevos elementos, lo cual recarga a los colaboradores que siguen laborando para la empresa.

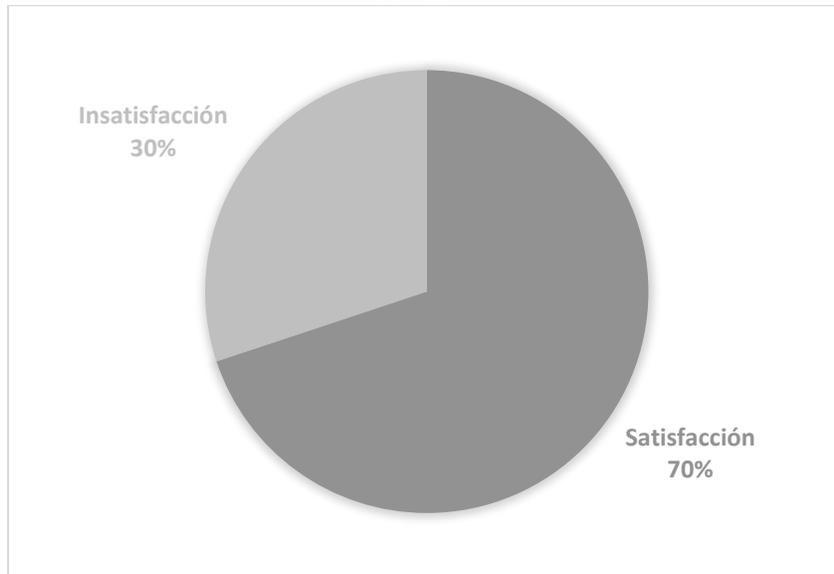
El personal de Soporte Técnico, derivado de los servicios que presta la empresa, posee jornadas de trabajo extendidas, y como consecuencia el recurso humano se siente insatisfecho, e indican que el ritmo de trabajo actual se encuentra sobrecargado. Adicionalmente, los colaboradores de soporte hacen saber que no consideran tener retos importantes al realizar su gestión, y por tanto no les permite ser creativos al desempeñar su función.

Dentro del área de Implementación, el personal indica que actualmente el trabajo está sobre cargado, sin embargo, los colaboradores lo perciben como un reto. Además, consideran que su labor les permite ser creativos y aplicar sus habilidades para mejorar las mismas por medio del puesto que ocupan.

El personal de Administración y Finanzas se encuentra insatisfecho con este factor a consecuencia de que no cuenta con las herramientas necesarias que faciliten su trabajo, esta carencia se refleja en la ausencia de sistemas que ayuden a automatizar las gestiones propias del área, como facturación, compras y contabilidad. Además, el ritmo de trabajo que se tiene está sobrecargado, puesto únicamente en la oficina de la zona 10 de la ciudad de Guatemala se realiza la gestión administrativa. Así también el personal indica que les permite aplicar por completo las habilidades y conocimientos adquiridos.

Con base en lo anterior se presenta la gráfica de satisfacción a continuación:

Gráfica 9
El trabajo en sí
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

El personal de Desarrollo y Aseguramiento de Calidad es el que mayor satisfacción posee sobre las actividades que realiza debido a la identificación con las labores asignadas, teniendo como área más insatisfecha la de Soporte Técnico a consecuencia de las jornadas de trabajo extendidas.

Las áreas de Implementación, Ventas y Mercadeo presentan satisfacción que se origina de los retos que les presentan, de la oportunidad que tienen de ser creativos y los horarios que les permite cubrir sus atribuciones adecuadamente. El área de Administración y Finanzas indica una insatisfacción que se debe a la sobre carga de trabajo que enfrentan diariamente.

2.4.2.5 Crecimiento personal

El crecimiento personal, incluye no sólo el desarrollo de habilidades y adquisición de nuevos conocimientos, sino el mejoramiento en las actitudes y cualidades de liderazgo que un individuo posee, con el fin de formarlo para nuevos retos y atribuciones. Este elemento presenta los siguientes resultados:

Cuadro 14
Crecimiento
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015

Áreas	Nivel de Satisfacción	
	Satisfacción	Insatisfacción
Ventas y Mercadeo	42.50%	57.50%
Desarrollo y Aseguramiento de Calidad	58.33%	41.67%
Soporte Técnico	52.78%	47.22%
Implementación	60.94%	39.06%
Administración y Finanzas	27.27%	72.73%

Fuente: elaboración propia. Año 2016

El factor de crecimiento se presenta como insatisfactorio para el personal de cada una de las áreas, que en general se deriva del poco asesoramiento de las tareas, falta de capacitación continua, la orientación necesaria para conocer de manera íntegra los alcances que el puesto de trabajo exige, así como el desarrollo de productos de alto rendimiento, y la calidad en el servicio que la empresa ofrece a sus clientes, así como el logro de las metas establecidas para cada área.

Para los colaboradores del área de Desarrollo y Aseguramiento su insatisfacción se debe principalmente a la falta de capacitación, debido a que el último entrenamiento recibido fue hace dos años, la cual fue dada al personal que labora en la empresa desde hace más de dos años, que fue la certificación TSP-PSP para el diseño y programación de soluciones en informática, por lo que el personal de nuevo ingreso no ha tenido la formación adecuada para desempeñar el cargo.

Para el área de Ventas y Mercadeo la insatisfacción se debe a las pocas oportunidades de crecer dentro de la empresa, a la escasa retroalimentación que

reciben de sus superiores, seguido por la falta de capacitación para realizar de manera eficiente las actividades del cargo.

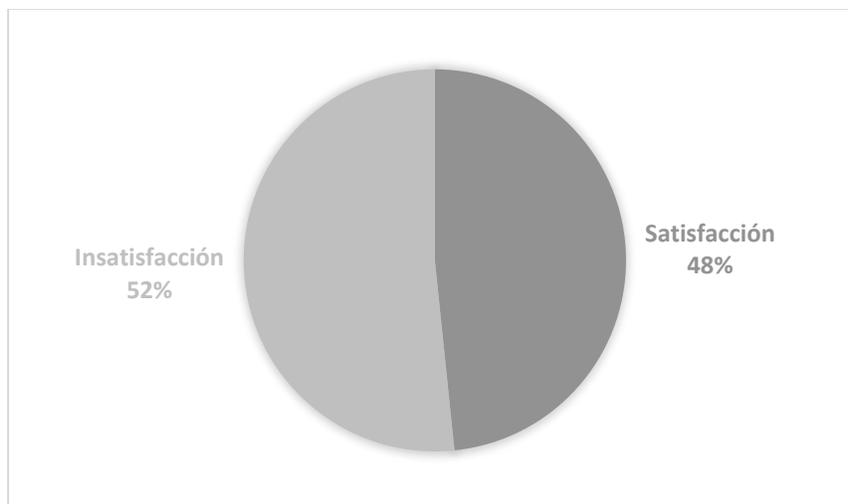
El personal de Soporte Técnico e Implementación indica que tienen poco involucramiento del jefe inmediato, que dificulta la gestión de atención al cliente, lo que genera un mínimo desarrollo en las cualidades de liderazgo de los colaboradores, quienes poseen este tipo de retos de manera cotidiana, a consecuencia de que son puestos que se relacionan con cargos influyentes de los clientes actuales de la empresa.

El área de Administración y Finanzas cuenta con el personal con mayor insatisfacción sobre este factor, que, en adición de la carencia de entrenamiento, manifiestan que no tienen retroalimentación sobre el desempeño realizado, además, dan a conocer que no han desarrollado una carrera profesional dentro de la empresa.

La insatisfacción sobre el factor de crecimiento tiene una incidencia directa sobre el índice de rotación de personal provisto al inicio del capítulo, puesto que, si los colaboradores no perciben un crecimiento sostenido dentro de la organización, dejan de identificarse con la empresa, lo que conlleva a la búsqueda de oportunidades en el mercado laboral, y por último la rotación de personal.

A continuación, se presentan los resultados de satisfacción de este factor.

Gráfica 10
Crecimiento
Empresa Desarrolladora y Comercializadora de Software
Año 2015



Fuente: elaboración propia. Año 2016

Este factor es insatisfactorio en la empresa, debido a que todas las áreas de operación indican una inconformidad en el crecimiento personal de los colaboradores, siendo Administración y Finanzas el área más afectada, seguido por el área de Ventas y Mercadeo, Soporte Técnico, Desarrollo y Aseguramiento de Calidad e Implementación.

Esta insatisfacción se manifiesta ante la falta de capacitación, orientación y entrenamiento que conforman el coaching, debido principalmente a que el liderazgo impuesto en la organización está enfocado a las tareas y no al personal, por lo que el asesoramiento al recurso humano queda en un segundo plano, lo que no permite un desarrollo integral dentro de la organización, es decir, un crecimiento profesional que con lleve al aumento de conocimientos, habilidades, destrezas que contribuyan al buen desempeño y alcance de los objetivos de la empresa.

Dado que, en puntos anteriores se analiza que el entorno organizacional no es agradable, debido a que existe una insatisfacción en los factores higiénicos de relaciones interpersonales, supervisión, trabajo en equipo, así también en los factores motivacionales de reconocimientos, realización personal y crecimiento

personal, con la cual se comprueba la hipótesis uno planteada, que indica “la razón que genera inconformidad y descontento en el personal se debe a que no se impulsa el desarrollo del recurso humano de manera generalizada en la empresa, aunado a que los gerentes de área no tienen una formación administrativa de coaching (capacitación y asesoramiento); provocando con esto, un clima organizacional estresante que conlleva a una insatisfacción laboral del personal que da como resultado falta de compromiso, ausentismo y rotación de personal.”

2.4.2.6 Progreso

El avance en la carrera profesional de un individuo es parte del progreso que experimenta dentro de una empresa, por medio de cambios graduales en las responsabilidades y atribuciones a su cargo.

A continuación, se presentan los datos por áreas de operación:

Cuadro 15
Progreso
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015

Áreas	Nivel de Satisfacción	
	Satisfacción	Insatisfacción
Ventas y Mercadeo	85.00%	15.00%
Desarrollo y Aseguramiento de Calidad	82.91%	17.09%
Soporte Técnico	62.96%	37.04%
Implementación	85.42%	14.58%
Administración y Finanzas	66.67%	33.33%

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

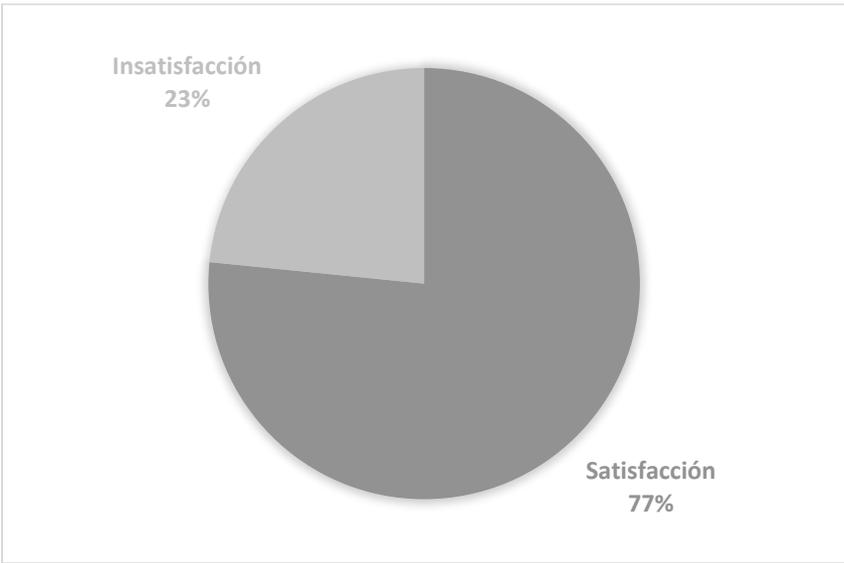
Para el personal que labora en Ventas y Mercadeo, Implementación, Desarrollo y Aseguramiento de Calidad el progreso se hace evidente por medio de nuevos conocimientos adquiridos en la gestión, que asegura un avance dentro o fuera de la empresa sobre su carrera profesional, que tiene el objetivo de una mejora en la calidad de vida. Esta satisfacción se debe a la adquisición o mejoramiento de las

habilidades y que el trabajo al recurso humano le es agradable, lo que facilita la evolución de las destrezas del colaborador.

Sin embargo, para el personal de Soporte Técnico, Administración y Finanzas se obtiene un resultado insatisfactorio sobre el progreso, derivado de las pocas probabilidades de avanzar e impulsar una carrera profesional dentro de la organización, a consecuencia de no escalar jerárquicamente en ella, aunado a la poca aplicación de los conocimientos y habilidades ya adquiridas, lo que detiene la carrera profesional de los colaboradores.

Se presentan a continuación los resultados sobre la satisfacción obtenida en este factor:

Gráfica 11
Progreso
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Los datos presentados muestran que el progreso percibido en las áreas de operación de la empresa es positivo, teniendo tres satisfechas de cinco. Las áreas de Soporte Técnico, Administración y Finanzas donde se manifiesta una insatisfacción, se debe a que el personal no divisa un desarrollo profesional dentro de la empresa, lo que obstaculiza el progreso que los colaboradores desean

alcanzar en su carrera, que es consecuencia de la poca capacitación y asesoramiento, que fue analizado en el factor de crecimiento.

Las áreas de Ventas y Mercadeo, Implementación, Desarrollo y Aseguramiento de Calidad su satisfacción se debe principalmente al desarrollo de las habilidades y adquisición de nuevos conocimientos, debido a que estos colaboradores se identifican con las actividades que realizan, donde indican que su trabajo se presenta como un desafío que los empuja a ser creativos y mejorar su desempeño.

Los diferentes factores analizados, tanto higiénicos como motivacionales, dan a conocer que existe una ausencia de asesoramiento, capacitación, liderazgo, reconocimiento, lo cual ocasiona un entorno organizacional negativo, que no permite la identificación de los colaboradores con la empresa y sus objetivos, lo que produce que las relaciones interpersonales no sean sanas y cordiales entre los compañeros, donde les es difícil trabajar como equipo. Adicionalmente, la empresa no cuenta con programas de capacitación y desarrollo profesional, que impulse el avance y la mejora de los conocimientos y habilidades del personal, lo que origina que este se sienta insatisfecho al no poder crecer dentro de la organización, y que no pueda progresar su carrera profesional individual.

2.5 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es la percepción positiva del conjunto de elementos que conforma un puesto de trabajo, que son los aspectos higiénicos y motivacionales que se reflejan en un alto desempeño y por ende en la satisfacción del cliente.

Dicha satisfacción influye en el desempeño de los colaboradores y en el nivel de satisfacción de la empresa. La unidad de análisis no cuenta con una hoja técnica de evaluación al personal, sin embargo, posee un sistema de encuestas que mide el nivel de satisfacción de los clientes de la organización. Estas se realizan de forma semestral para determinar el nivel de satisfacción del cliente cada año, por región, o por un servicio específico, donde se evalúan temas como: calidad del producto y

servicio ofrecido, tiempos de respuesta, y nivel de asesoramiento recibido por parte de los técnicos, vendedores o personal de la empresa. Estos niveles se presentan a continuación:

Cuadro 16
Índices de satisfacción al cliente
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015

Índices sobre el nivel de satisfacción	Año 2014		Año 2015	
	Nivel de Satisfacción	Proporción	Nivel de Satisfacción	Proporción
Encuestas Alto Perfil	3.99	46.86%	4.12	76.27%
Encuestas Gerentes de Área	4.139	53.33%	4.27	79.27%

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

El cuadro anterior muestra una mejora notable en el nivel de satisfacción del cliente, atribuible en la calidad del producto y servicio ofrecido, es decir, un decremento en las fallas del sistema y un aumento en la calidad del nivel de asesoramiento o servicio recibido por parte del personal técnico.

Los diferentes elementos que conforman la satisfacción laboral son: trabajo mentalmente desafiante, sistema de recompensas justas, colegas que brindan apoyo y condiciones favorables de trabajo, que para determinarlos se combinan los factores higiénicos y los motivacionales para dar un mejor análisis sobre la percepción del personal en cuanto a su satisfacción, los cuales se presentan a continuación:

2.5.1 Trabajo mentalmente desafiante

El trabajo mentalmente desafiante se atribuye a las características propias de las actividades asignadas, que las mismas permitan al colaborador expandir, aplicar, emplear habilidades, conocimientos y destrezas ya adquiridas y realizarse a través de ellas. Para determinar si es satisfactorio para el personal, se promedió la

calificación dada sobre la situación actual, tomando en consideración los siguientes factores: el trabajo en sí, responsabilidad, progreso y realización personal. Dichos factores en conjunto, conforman las características para determinar si el trabajo actual se percibe como un desafío, que les permita crecer a los colaboradores como profesionales, y con ello una satisfacción laboral.

Derivado de los análisis, el trabajo no se considera desafiante para las áreas de Soporte Técnico, Administración y Finanzas debido a una sobre carga de trabajo, sumado a las bajas probabilidades de un crecimiento dentro de la organización y la poca aplicación sobre los conocimientos técnicos y teóricos que se hayan adquirido, lo que interfiere en la carrera profesional de los colaboradores.

Para las áreas de operación de Ventas y Mercadeo, Implementación, Desarrollo y Aseguramiento de Calidad, se considera esto como un punto satisfactorio, donde los colaboradores pueden desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa, lo que implica una identificación con la organización y su filosofía empresarial, lo cual provoca un compromiso para el logro de los objetivos del área.

2.5.2 Sistema de recompensas justas

El sistema de recompensas justas se percibe como un procedimiento de reconocimientos equitativos, objetivos y fiables derivados de los resultados obtenidos de una labor individual o colectiva. Esta percepción contribuye a la satisfacción dentro del entorno laboral, donde estimula e incentiva al personal a lograr altos estándares de rendimiento y desempeño, y que estos esfuerzos contribuyan con los objetivos de la empresa.

Para el análisis de este punto, el personal percibe inadecuada la equidad en los reconocimientos otorgados dentro de la organización, los cuales son otorgados por medio del sistema actual que la empresa posee, que muestra que no es equitativo, indicando que el mismo se encuentra incompleto. Además, se considera subjetivo, debido a que se excluyen puestos de niveles jerárquicos operativos, que en adición, no cubre premios por metas alcanzadas por área, o por colaborador. Este

descontento también se debe a que la mayoría de los reconocimientos se otorgan al personal de Ventas y Mercadeo de las oficinas del exterior, dejando fuera al personal que labora en otras áreas dentro de la empresa, y que de igual forma desempeñan un trabajo de excelencia.

2.5.3 Colegas que brindan apoyo

La apropiada relación de los colaboradores y su jefe inmediato, así como la relación entre los individuos, generan un equipo de trabajo compenetrado donde se apoyen mutuamente, este puede ser por medio del asesoramiento y desarrollo del personal a nivel particular o colectivo, lo que conforma un punto imprescindible en la satisfacción de los colaboradores dentro de la organización.

Para determinar si es satisfactorio para el personal este tema, se promedia la calificación de los factores de relaciones interpersonales, crecimiento y trabajo en equipo, los cuales tienen una relación respecto a la colaboración y ayuda existente entre los colaboradores.

El análisis de estos factores muestra la inadecuada aplicación del liderazgo debido a que el estilo y orientación del mismo en cada una de las áreas se enfoca a las tareas y pocas veces se toma en cuenta la opinión del personal lo que converge en una falta de trabajo en equipo, a consecuencia de una ineficiente comunicación y poco asesoramiento o coaching, teniendo una clara insatisfacción del apoyo percibido de parte de los compañeros de trabajo.

2.5.4 Condiciones favorables de trabajo

Las condiciones de trabajo es el entorno ambiental donde se lleva a cabo la labor, que incluye la facilitación de las herramientas necesarias para el desempeño de las actividades, las cuales pueden ser: equipo de cómputo, sistemas que faciliten la gestión, mobiliario y equipo. También influye la forma de administrar que coadyuve a la fácil ejecución de las tareas.

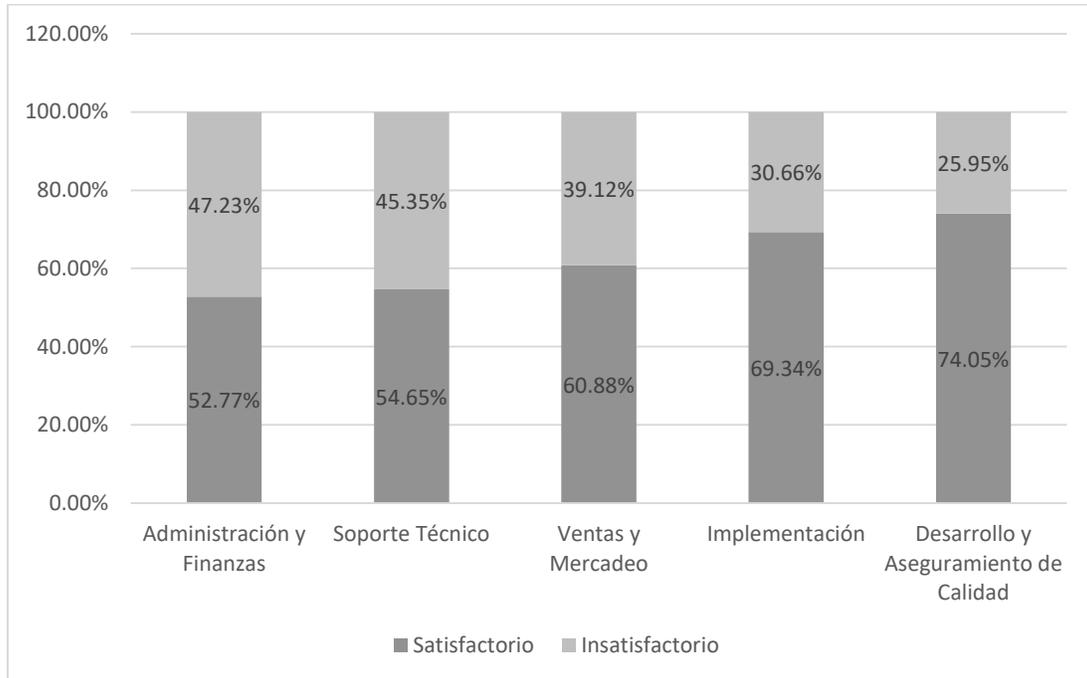
Para determinar si es satisfactorio para el personal esta especificación, se promedia la calificación de los factores de supervisión y políticas de la empresa. Ambos elementos conforman una percepción sobre las condiciones de trabajo actuales, las cuales se muestran como ineficientes para el óptimo desempeño y productividad del personal, además, las políticas actuales no coadyuvan a la fluida ejecución de las tareas asignadas, debido a que son inadecuadas o en algunos casos están desactualizadas, considerando burocráticos los procesos instituidos en la organización. Por ejemplo, las políticas de precios establecidos para la incursión de nuevos mercados no son las apropiadas, fundamentalmente se debe a que estos no están acorde a las necesidades actuales del mercado al cual se desea incurrir. Además, la supervisión frecuente e inadecuada deteriora la satisfacción percibida por el personal.

3. Análisis de resultados

La satisfacción laboral dentro de una organización abarca aspectos relacionales y conductuales, referentes al grupo de trabajo y al jefe inmediato, sin embargo, factores como el reconocimiento, crecimiento y progreso, pueden contribuir a la identificación y sentido de compromiso con una organización.

Como resultados finales se presenta la siguiente gráfica de acuerdo al orden de menor a mayor satisfacción de las áreas de operación:

Gráfica 12
Satisfacción laboral
Empresa desarrolladora y comercializadora de software
Año 2015



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

La gráfica anterior muestra que el área con menos satisfacción respecto a su condición laboral es Administración y Finanzas, quienes no cuentan con retroalimentación de las actividades que realizan, y que no se sienten realizados en sus tareas, adicionalmente se encuentran sobrecargados en su labor, y no cuentan con las herramientas suficientes para realizar el trabajo, siendo consecuencia de una inadecuada administración y aplicación del liderazgo, dado que la falta de reconocimientos, escasa capacitación y el poco progreso y crecimiento percibido, les genera un entorno laboral estresante y por lo tanto insatisfacción laboral.

El área de Soporte Técnico no considera desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa, debido a que no han tenido promociones o ascensos que les permita crecer profesionalmente, además, de tener varios años de laborar para la empresa, que como consecuencia les produce una mínima realización personal y un escaso progreso individual, por lo tanto, no se sienten satisfechos con su trabajo.

El área de Ventas y Mercadeo es un área que obtiene las metas de forma individual, por lo que el trabajo en equipo es uno de los insatisfactores que aquejan al personal, debido al liderazgo orientado a las tareas y la comunicación deficiente, aunado a que las políticas actuales no son viables, o no se encuentran actualizadas, lo que no les permite realizar un trabajo ágil y eficiente, y dado que es área que necesita de fluidez para lograr las ventas, dichas características interfieren en la operación, por lo que se encuentran insatisfechos.

El área de Implementación presenta insatisfacción ocasionada principalmente por una supervisión inadecuada, donde la orientación a las tareas predomina, dejando una ineficiente administración del recurso humano, debido a que tienen sobrecarga en las tareas y poco involucramiento del jefe inmediato, todo esto mientras se instalan e implementan las soluciones en las oficinas de los clientes.

En Desarrollo y Aseguramiento de Calidad se refleja una satisfacción del 74.05%, siendo la única área donde se sienten satisfechos respecto a su trabajo, esto se debe a la identificación con las responsabilidades adquiridas y el tipo de actividad a ejercer, que es consecuencia de que al personal le gusta las actividades que realiza, además que existe mejor liderazgo de parte de los jefes de sección que contribuyen a un trabajo en equipo.

El promedio de satisfacción alcanzado por el personal de la empresa desarrolladora de software, se califica como insatisfactorio, obteniendo un promedio de 64.99%, como consecuencia de un ambiente laboral estresante que se vive en la unidad de análisis en las distintas áreas. Este entorno se origina en la deficiente comunicación, inadecuado liderazgo con enfoque hacia las tareas, que por consiguiente sobrecarga el trabajo de los colaboradores, deteriorando paulatinamente las relaciones interpersonales. Además, la falta de reconocimiento y escasa proyección en la carrera profesional, aunado a un limitado asesoramiento y capacitación interfiere con los deseos de superación del personal, lo que ha generado rotación

en la empresa, que como se indica al inicio del capítulo es del 17.54% anual, lo cual repercute en retrasos, mayor cantidad de errores en las soluciones desarrolladas, aumento en las incidencias en la atención al cliente, costos de reclutamiento y capacitación, que por ende afectan el prestigio de la empresa.

Con base a lo anterior, se propone un programa de satisfacción laboral que permita la identificación con la empresa por medio de un sistema de recompensas más completo y que promueva el desarrollo del personal a nivel profesional, que proporcione un ambiente laboral agradable, y que consecuentemente eleve su nivel de satisfacción laboral y se convierta en diferenciador para la organización, mejorando el rendimiento y desempeño de los productos y servicios ofrecidos, fortaleciendo las ventajas competitivas actuales de la empresa, y un mejor posicionamiento y satisfacción de los actuales y potenciales clientes.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DESARROLLADORA Y COMERCIALIZADORA DE SOFTWARE, UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD GUATEMALA

En el presente capítulo se abordan los aspectos relacionados a la propuesta, con la cual se busca generar un cambio en la percepción del personal y el entorno laboral actual. El programa incluye justificación, objetivos y las fases que son diseño, implementación y evaluación de los subprogramas sugeridos. El mismo se presenta como propuesta de solución derivado del análisis de la situación actual de la empresa, y de los resultados obtenidos donde no se alcanza la mínima satisfacción esperada del 70%.

3.1 Justificación

La empresa desarrolladora y comercializadora de software, ha mostrado por medio de los resultados obtenidos en el capítulo dos, que el personal no se encuentra satisfecho. Esta insatisfacción se debe primordialmente a dos aspectos de índole motivacional, los cuales son: reconocimientos y crecimiento en la escala jerárquica.

Dichos factores, tienen una incidencia dentro del trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, por lo que también se afrontan dificultades como la baja productividad, menores niveles de satisfacción en los clientes, falta de identificación con la empresa, incremento en los niveles de ausentismo y rotación de personal, que como consecuencia suscita un riesgo sobre la competitividad y prestigio de la empresa. Por ello, con el propósito de contrarrestar los efectos de la insatisfacción laboral, se sugiere la implementación de un programa que coadyuve a una mejora de reconocimientos y de un crecimiento a nivel vertical y horizontal, en donde se espera la lealtad e identificación del recurso humano con la empresa, disminuyendo la rotación de personal, además de contribuir a una mejora en las condiciones ambientales.

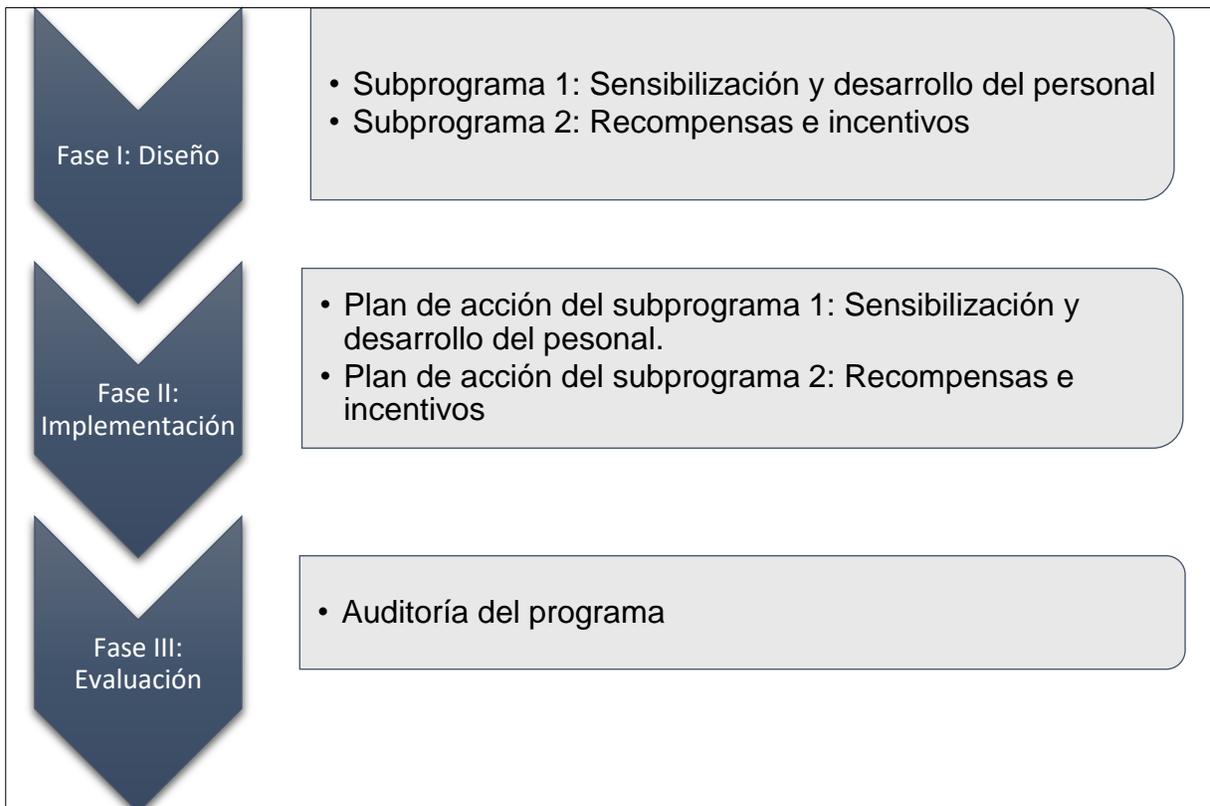
3.2 Objetivo del programa

Incrementar la satisfacción laboral del personal al 75%, por medio de un programa que provea los pasos necesarios para proporcionar un ambiente organizacional agradable y adecuado para el óptimo desempeño de los colaboradores, para el mes de diciembre 2017, obteniendo un decremento del 7% en el índice de rotación de personal y un 15% menos en el nivel de ausentismo; reflejado en un 4.5 en el nivel de satisfacción en los clientes.

3.3 Contenido del programa

Para una mejor aplicación el programa se sub-divide en fases, las cuales se presentan en la siguiente gráfica.

Gráfica 13
Programa de satisfacción laboral
Empresa Desarrolladora y Comercializadora de Software



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

3.3.1 Fase I: diseño

La presente fase se refiere al diseño de los subprogramas, incluyendo las formas que cada uno genere como necesarias, sujetas de aprobación por la Presidencia de la unidad de análisis, para su aplicación en la siguiente fase de implementación.

La propuesta, tiene como fin mejorar la satisfacción laboral, y abordar la problemática detectada en el capítulo anterior, por ello, se incluyen los subprogramas para lograr una mejora en el ambiente organizacional actual. A continuación, se detallan las actividades que conforman cada uno de los subprogramas:

3.3.1.1 Subprograma sensibilización y desarrollo del personal

Este subprograma se divide en dos fases. La primera se dirige a los jefes de área o personas que lideran a un grupo de individuos en la empresa, puesto que se busca mejorar las relaciones interpersonales orientando un enfoque hacia el personal. El mismo lo coordinará el Gerente General, durante el mes de noviembre 2016. La segunda fase se dirige a todo el personal, con el fin de que este se perciba orientado y alentado por su jefe inmediato por medio de la herramienta del “coaching”. Con esto, se identificarán a los recursos humanos clave para la gestión de crecimiento y desarrollo interno a través de una escala organizacional que proporcionará los lineamientos para la aplicación de los talentos, habilidades y conocimientos que el recurso humano interno posee. El mismo debe ser coordinado por la unidad de recursos humanos, durante los meses enero a abril del 2017.

3.3.1.2 Subprograma de recompensas e incentivos

El subprograma de recompensas e incentivos busca involucramiento del personal para el logro de los objetivos, así como el reconocimiento del trabajo sobresaliente, que por medio de distintas formas de retribuir los esfuerzos, los colaboradores se comprometan con su equipo de trabajo, y por tanto con la empresa. Estos mecanismos estarán a cargo principalmente de los Gerentes de área, en coordinación de la unidad de recursos humanos de la organización, los cuales

deberán aplicarse desde la aprobación del presente programa, y haciendo efectivos los mismos cada seis meses. El subprograma contará con tres fases, siendo la primera de reconocimientos que buscará elevar la motivación e identificación del personal con la empresa. La segunda, se enfocará en las recompensas, que se otorgará a los colaboradores que han sido constantes en un desempeño excelente. Y como última fase, la de bonificaciones con el fin de incentivar el trabajo en equipo por medio de bonos adicionales en la realización y alcance de metas impuestas por área.

3.3.2 Fase II: implementación

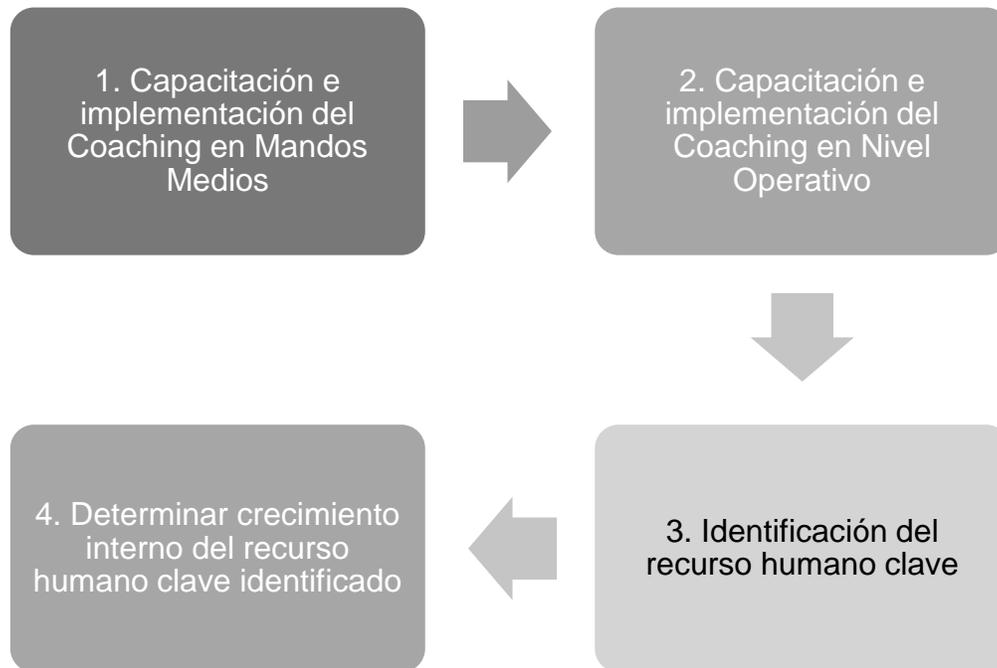
Esta fase se refiere a la metodología de implementación de cada uno de los subprogramas aprobados por presidencia, propuestos en la fase de diseño. Cada uno de ellos tiene determinado el objetivo a cumplir, así como el requerimiento de recursos para su correcta realización, las fechas que de establecimiento en la unidad de análisis, y costos financieros, por lo que se presentan a continuación los formatos y planes de acción por subprograma.

3.3.2.1 Subprograma de sensibilización y desarrollo del personal

En base a los resultados indicados en el capítulo dos, donde se expresa una insatisfacción derivada de una falta de asesoramiento, orientación y un enfoque hacia las tareas, surge el programa que busca en primer lugar cambiar la orientación de los jefes inmediatos, así como convertirlos en coach para el recurso humano que tienen a cargo.

- a. Metodología de implementación del subprograma:** Para la correcta aplicación del subprograma se debe llevar a cabo la siguiente secuencia.

Gráfica 14
Metodología de implementación
Subprograma de sensibilización y desarrollo del personal
Empresa desarrolladora y comercializadora de software



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

La figura anterior expone que como primer paso se debe capacitar a los gerentes y jefes inmediatos para orientar y capacitar al personal que poseen a cargo, con ello identificar a los recursos claves, a quienes se les proporcionará una escala jerárquica que desarrolle el talento y carrera profesional de los colaboradores.

A continuación se presenta el plan de acción para la metodología del subprograma con la opción uno para la certificación de coaching.

Plan de Acción 1: Escenario 1
Empresa comercializadora y desarrolladora de software

Nombre: Sub-programa sensibilización y desarrollo del personal							
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementarlas al 100% al corto y mediano plazo para sensibilizar y desarrollar al personal.							
No.	Actividades	Meta	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Costo
1	Implementación del Coaching en Mandos Medios (Formato 1 y 2)	Capacitar tres ejecutivos de alto nivel, con el fin de generar nuevos líderes dentro de la organización durante 50 horas lectivas dadas en dos semanas.	Gerente General	20 de noviembre de 2016	25 de noviembre de 2016	Tres ejecutivos de alto perfil de la empresa. Instalaciones de la Escuela Europea Z. 10. El costo incluye material. (Opción 1)	Q31,637.76
2	Implementación del Coaching en Nivel Operativo (Formato 3)	Mejorar las relaciones interpersonales de todas las áreas durante una semana por medio de la orientación al personal.	Gerentes de Área	5 de diciembre de 2016	9 de diciembre de 2016	Mobiliario y equipo e instalaciones. Personal de la empresa.	Q500.00
3	Identificación del recurso humano clave. (Formato 4)	Recuadar el 100% de información para la elaboración y definición de los descriptores de puestos durante dos semanas.	Encargada de recursos humanos	02 de enero 2017	15 de enero 2017	Mobiliario y equipo. Personal de la empresa.	Q1,500.00
4	Determinar el crecimiento del recurso humano (Formato 5, 6, 7, 8, 9, 10)	Establecer el desarrollo del personal clave en dos meses.	Gerente de área	16 de enero 2017	16 de marzo 2017	Mobiliario y equipo. Personal de la empresa.	Q3,500.00
Total Sub-Programa:							Q37,137.76

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

**Plan de Acción 1: Escenario 2
Empresa comercializadora y desarrolladora de software**

Nombre: Sub-programa sensibilización y desarrollo del personal						
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementarlas al 100% al corto y mediano plazo para sensibilizar y desarrollar al personal.						
No.	Actividades	Meta	Responsable	Inicio	Fin	Costo
1	Implementación del Coaching en Mandos Medios (Formato 1 y 2)	Capacitar cinco ejecutivos de alto nivel, con el fin de generar nuevos líderes dentro de la organización durante 60 horas lectivas dadas en dos semanas.	Gerente General	20 de noviembre de 2016	25 de noviembre de 2016	Q1,300.00
2	Implementación del Coaching en Nivel Operativo (Formato 3)	Mejorar las relaciones interpersonales de todas las áreas durante una semana por medio de la orientación al personal.	Gerentes de Área	5 de diciembre de 2016	9 de diciembre de 2016	Q500.00
3	Identificación del recurso humano clave. (Formato 4)	Recuadar el 100% de información para la elaboración y definición de los descriptores de puestos durante dos semanas.	Encargada de recursos humanos	02 de enero 2017	15 de enero 2017	Q1,500.00
4	Determinar el crecimiento del recurso humano (Formato 5, 6, 7, 8, 9, 10)	Establecer el desarrollo del personal clave en dos meses.	Gerente de área	16 de enero 2017	16 de marzo 2017	Q3,500.00
Total Sub-Programa:						Q6,800.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2016

1. Capacitación e implementación del coaching en mandos medios.

Dicha capacitación busca formar líderes dentro de la organización con el fin de administrar adecuadamente al talento humano, que estimule el crecimiento del personal dentro de la empresa. Por ello, es necesario capacitar a los gerentes de área con el fin de orientar y desarrollar las cualidades que permitan potenciar a los colaboradores que tiene a su cargo.

Para lograr lo anterior, se sugiere la capacitación de desarrollo de ejecutivos de negocios en coaching. Dicha formación será proporcionada por una certificación internacional en coaching, dirigida a puestos de gerentes y directivos, que para este caso, corresponden a los puestos de vicepresidentes y gerentes de área de la unidad de análisis. Se propone la certificación de tres a cinco ejecutivos de las áreas de Soporte Técnico, Administración y Finanzas, Ventas y Mercadeo, donde se presentó mayor insatisfacción laboral. Esta capacitación tiene los siguientes requisitos: personal directivo y/o con mandos sobre personas de la administración pública y privada, personal del ámbito de recursos humanos de la organización.

Dicha certificación es impartida por:

1.1 Proveedor sugerido 1: Escuela Europea, ubicada en la 3ra. Avenida 12-38 Zona 10, Edificio Paseo Plaza, Nivel 12, Oficina 1201 de la ciudad de Guatemala, zona aledaña a las oficinas de la unidad de análisis. La duración de la certificación es de 50 horas lectivas, a realizarse la última semana de noviembre en horario de oficina.

1.2 Proveedor sugerido 2: Instituto Técnico de Capacitaciones (INTECAP) curso en línea. Duración de 60 horas lectivas en el horario que a convenir de acuerdo a inscripciones.

Se presenta a continuación el programa de estudios de la certificación:

Formato 1
Programa de estudios: certificación internacional de “Business Coach”
Modalidad intensiva
Empresa desarrolladora y comercializadora de software

<p>Qué es el Coaching Definición y características del Coaching Distintos tipos de Coaching Competencias básicas del Coaching Beneficios del Coaching Beneficios del Coaching para la Empresa e Instituciones</p> <p>El Coach como precursor La presencia del Coach Experiencia y conocimiento Preguntas efectivas La secuencia de las preguntas Establecer la Meta ¿Qué es la realidad? ¿Qué opciones tenemos? La Motivación</p> <p>Herramientas del Coaching Conceptos Estrategias Ética del Coach</p> <p>Coaching Empresarial Propiciar un ambiente creativo Proactividad Campo de acción Feedback y evaluación El Coaching aplicado a equipos</p> <p>Procesos de Coaching Empresarial Active Research Contratación Planificación Intervención Evaluación</p>	<p>Coaching ejecutivo Modelo Grow Modelo Froa Definición de objetivos y metas</p> <p>Coaching y Programación Neurolingüística Diferencias entre Coaching y P.N.L Metamodelo del lenguaje Rapport Sistema representacionales Lenguaje verbal y no verbal Accesos oculares Explicitando el mapa Metaprogramas Metacoaching Lenguaje persuasivo</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Mens Venilia International Group Guatemala. Año 2016.

Dicha certificación, se deberá de replicar con los demás jefes inmediatos de las distintas áreas de operación de la unidad de análisis, con el fin de que este conocimiento pueda ser gestionado en todas las áreas, de tal manera que el talento humano y las cualidades que el mismo posea, pueda ser potencializado y mejoren su relación laboral con los jefes inmediatos y compañeros, y que al mismo tiempo puedan adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Este entrenamiento se impartirá posteriormente a la certificación de Business Coach, por medio de talleres que sigan el programa dicho programa de estudios, en sesiones de una hora diaria durante dos semanas, fuera del horario de oficina, en el salón de capacitaciones de la empresa. Los requisitos son los mismos indicados anteriormente, ampliando el cupo al personal que se encuentra en cierre universitario, debido a que el potencial que presentan para un crecimiento interno es inminente.

Así también, los jefes inmediatos deben mostrar interés al personal que tienen a su cargo, debido a que actualmente la orientación va enfocada hacia las tareas. Para ello es necesario la capacitación en liderazgo y comunicación efectiva, esta será impartida por los gerentes de área que se encuentren recibiendo la certificación de Business Coach, y deberán realizar una presentación en base al programa de estudios y métodos de enseñanza-aprendizaje aplicados dentro de la certificación.

La misma será proporcionada a los colaboradores que cumplan con los siguientes requisitos: que tengan personal a su cargo donde coordinen las actividades de dos o más personas, pero que no cuenten con los puestos de gerentes. Esta tiene como fin la formación de líderes sólidos que gestionen al talento humano, y será impartida dentro del horario de trabajo, en las instalaciones de la empresa y tendrá una duración de 8 horas. El contenido mínimo a ser presentado en formato power point debe basarse en el programa de estudios de la certificación de Business Coach, detallado en el formato 7.

A continuación se presenta el contenido mínimo de la capacitación.

Formato 2
Capacitación de liderazgo y comunicación efectiva
Empresa desarrolladora y comercializadora de software

Objetivo: Formar e incentivar una comunicación efectiva y fluida por medio de un liderazgo democrático aplicado adecuadamente.

Contenido en base al programa de certificación de Coach:

1. El jefe y el líder
2. Características del líder
3. Liderazgo como cualidad personal
4. Liderazgo en la organización
5. Inteligencia emocional y liderazgo
6. Organizaciones emocionalmente sanas.
7. Tipos de liderazgo
8. Liderazgo para la excelencia
9. Análisis de los resultados del entorno laboral efectuado en el año 2015.
10. Presentación del Programa de Satisfacción Laboral

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

2. Capacitación e implementación del coaching en el nivel operativo.

Consecuentemente dicha capacitación impulsará una mejora en las relaciones interpersonales y el crecimiento de los colaboradores de cada área. Para esta etapa, los gerente de área se reunirán con el personal que tienen a cargo, para describir el desempeño actual versus el desempeño deseado y buscar en conjunto puntos de mejora. Para ello, se presenta el siguiente formato.

Formato 3
Guía de actividad aplicación del coach
Empresa desarrolladora y comercializadora de software

Área: Soporte Técnico

Objetivo: orientar al personal sobre lo que se espera como resultados de él y su puesto de trabajo.

1. Establecer las metas impuestas para el año
2. Exponer el avance de las mismas
3. Describir el comportamiento del personal en el área de trabajo, y con los compañeros.
4. Detallar el comportamiento deseado, tanto en desempeño como en relaciones interpersonales.
5. Discusión en puntos de mejora.
6. Establecer puntos de compromiso y responsables.
7. Definir encargados para el seguimiento y cumplimiento de los puntos de compromisos.
8. Establecer nueva fecha de reunión para revisión de avances.

Nota: Dicha reunión puede ser efectuada en las salas de reunión que cuenta la unidad de análisis, dentro del horario de oficina, teniendo una duración de una hora como máximo.

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Dichas reuniones deben establecer continuamente puntos de mejora, así como fechas y responsables de quienes proporcionen los resultados de los avances. Estas reuniones permitirán al jefe inmediato o gerente a identificar al recurso humano clave.

- 3. Identificación del recurso humano clave.** Actualmente la unidad de análisis no cuenta con un programa de capacitaciones que impulse al personal, por tanto, el crecimiento interno no es común. La actividad del coaching proporcionará un panorama de los colaboradores, con el fin de identificar al recurso humano interno que indique ser un diferenciador, se llevará a cabo las siguientes tareas en secuencia.

- Definición de la experiencia adquirida dentro de la unidad de análisis.
- Definir avances en estudios, capacitaciones y entrenamientos.
- El nivel de relacionamiento con el resto del personal.

Para adquirir dicha información se establece el siguiente formato.

Formato 4
Guía de entrevista de identificación del personal clave
Empresa desarrolladora y comercializadora de software

Nombre del colaborador: Axel García Nombre de quien realiza la entrevista: Juan Pérez
1. ¿Qué estudios superiores está cursando? Actualmente tengo pénsum cerrado en Administración de Empresas
2. ¿Qué capacitaciones adicionales ha tomado? He tomado cursos on line de Gestion del talento humano, tendencias de nuevos mercados.
3. ¿En cuánto tiempo considera finalizar sus estudios superiores? En un año.
4. ¿Considera que puede aplicar dichos conocimientos en la empresa? Efectivamente, considero que se pueden hacer mejoras en el área de gestión de recursos humanos.
5. ¿Estaría dispuesto a proponer mejoras en la gestión que actualmente realiza? Sí, definitivamente.
Sección a llenar por el entrevistador.
Que tipo de relaciones interpersonales aplica? Cordiales <input type="checkbox"/> Problematicas <input type="checkbox"/> Respetuosas <input type="checkbox"/>
Tiene habilidades de negociación Sí <input type="checkbox"/> No. <input type="checkbox"/>
Sección a llenar por la unidad de Recursos Humanos Calificación de Evaluación de Desempeño Año 1: 4.6 Año 2: 4.2 Promedio 4.4
Comentarios: Hay que desarrollar las habilidades de interrelacionamiento para que pueda optar a una gerencia. Cuenta con las habilidades técnicas y posee experiencia para administrar un área.

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

4. Determinar crecimiento del recurso humano clave. Actualmente la unidad de análisis no cuenta con descriptores de puestos, por lo que la actividad de promoción y contratación de personal se torna tardía y compleja. De lo anterior, se solicitará información sobre las atribuciones que cada colaborador tiene a cargo y con ello obtener la información suficiente para la elaboración de los descriptores, para ello se gestiona la siguiente solicitud de información de atribuciones, con el fin de obtener los detalles para la adecuada aplicación de los descriptores.

Formato 5
Solicitud de información de atribuciones
Empresa desarrolladora y comercializadora de software

Área de Operaciones	Desarrollo			
Puesto:	Analista			
Defina su puesto de trabajo:	Desarrollo de nuevas versiones			
1. Atribuciones por puesto				
Instrucciones: marque con una "X" las siguientes preguntas:				
Atribuciones	Principal	Secundaria	Ocasional	A solicitud expresa
Soporte				X
Desarrollo	X			
Instalación		X		
Implementación				X
Planificación y Análisis de Proyectos				X
Adecuación de Módulos		X		
Reportes administrativos	X			
Controles internos sobre el desarrollo de las soluciones			X	
¿Qué solución atiende?				
Suite de Desarrollo 1		X	¿Qué lenguaje de programación utiliza?	
Suite de Desarrollo 2			Visual Basic	X
Suite de Desarrollo 3			JAVAscript	
Suite de Desarrollo 4			.net	
			C#	

Nuevas versiones y actualizaciones de los módulos		¿Qué base de datos de programación maneja?				
Desarrollos a la medida					SQL server	X
Nuevos desarrollos					Oracle	
Otros					Otra	
2. Experiencia requerida para el puesto						
¿En qué módulo tiene usted mayor experiencia?						
En los módulos del visor web.						
¿Cuánto tiempo le demoró adquirir dicha habilidad?						
04 años						
¿Qué grado de escolaridad y especialización posee usted para desempeñar el puesto?						
Estoy cursando el 5to semestre de Ingeniería en Sistemas.						
3. Responsabilidades del puesto						
¿Qué responsabilidades tiene su puesto de trabajo?						
Errores		X				
Maquinaria o Equipo		X				
Relación con Clientes o Proveedores						
Acceso a información confidencial						
Dinero / Valores						
Supervisión de otros colaboradores						
¿Qué nivel de estrés considera experimentar durante un día en temporada alta?						
			X			
Sin Estrés	Poco Estrés	Neural	Estresado	Muy Estresado		
¿Qué nivel de estrés considera experimentar durante un día normal?						
			X			
Sin Estrés	Poco Estrés	Neural	Estresado	Muy Estresado		

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

4.1 Elaborar descriptores de puestos: este documento tiene como fin definir el puesto de trabajo, que incluye atribuciones, alcances y los requisitos mínimos para que un colaborador se pueda desempeñar correctamente en el puesto de trabajo. Para ello se coordinará la actividad conjuntamente con los gerentes de área y la unidad de recursos humanos de la empresa. Esto para formalizar y establecer los límites de cada puesto de trabajo, así como el nivel de educación y tipo de habilidades y características requeridas para la realización de las actividades.

Formato 6
Descriptor de puesto
Empresa desarrolladora y comercializadora de software

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Asistente Administrativo - Facturador
Código del puesto:	AD.DF.GF.AA.01
Unidad administrativa:	Área de Administración y Finanzas
Le reporta a:	Gerente General
Le reportan:	No aplica
Fecha de elaboración:	Mayo 2016

2. Objetivo:

Puesto operativo responsable de la emisión y control de la facturación, así como el seguimiento de entrega y comunicación con el cliente, y la elaboración de informes respectivos sobre la gestión.

3. Atribuciones:

Principales

- Emitir facturas conforme a solicitud.
- Controlar y actualizar del Diario de Ventas de la organización.
- Enviar y dar seguimiento de facturas para el cobro respectivo.
- Seguimiento en las entregas de retenciones de impuestos.
- Emitir reportes de pronósticos de ingresos.

Secundarias

- Controlar y actualizar los contactos de cobro.
- Controlar de consumo de horas de soporte mensual.
- Cuadrar de horas y proyectos con Contabilidad.
- Clasificación, mantenimiento y control de los clientes.

Ocasionales

- Entregar reportes estadísticos sobre la facturación y consumo de horas de manera mensual.
- Entregar reportes y documentación para procesos licitatorios donde la organización concursa de manera semanal.
- Cualquier asignación adicional que el jefe inmediato le asigne.

4. Especificación:

Educación
▪ Título de Perito Contador o carrera afín, con estudios universitarios avanzados en Auditoría o Administración.

Experiencia
▪ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

Habilidades
▪ Alta capacidad de relacionarse con los diversos niveles de la empresa; habilidad numérica y cálculo aritmético; dominio de Microsoft office; dominio del idioma inglés; dominio de un tercer idioma; alto grado de responsabilidad económica y financiera; personalidad entusiasta, trabaja para distintos niveles de exigencia y se requiere mucha discreción.
Destrezas
▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
▪ En el envío y gestión de la facturación a los clientes de la organización.
Equipo
▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.
Relaciones con otros
▪ Tiene relación con personal de todos los niveles de la organización, con clientes y representantes de organizaciones afines.
Información confidencial
▪ Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos empleados – empresa y alta confidencialidad en el manejo de expedientes laborales.
Dinero / valores
▪ Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.
Supervisión
▪ Supervisión recibida del Gerente General.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés.

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

4.2 Establecer el crecimiento organizacional: por colaborador, que se haya establecido como recurso humano clave, se debe promover el desarrollo de una carrera profesional dentro de la empresa, que, por medio de los descriptores de puestos previamente establecidos, este crecimiento se realice. Para ello, será necesario conocer las aspiraciones de los colaboradores a través de una entrevista donde el jefe inmediato pueda indagar sobre las mismas y que permita definir los potenciales puestos al que puede optar, de acuerdo a sus objetivos personales, habilidades y conocimientos adquiridos. Esta entrevista se deberá realizar al colaborador después de 06 meses de contratación, en el caso de personal de reciente ingreso, o bien de manera inmediata para conocer los intereses que el personal tiene sobre el crecimiento y desarrollo profesional. La entrevista debe basarse en lo siguiente:

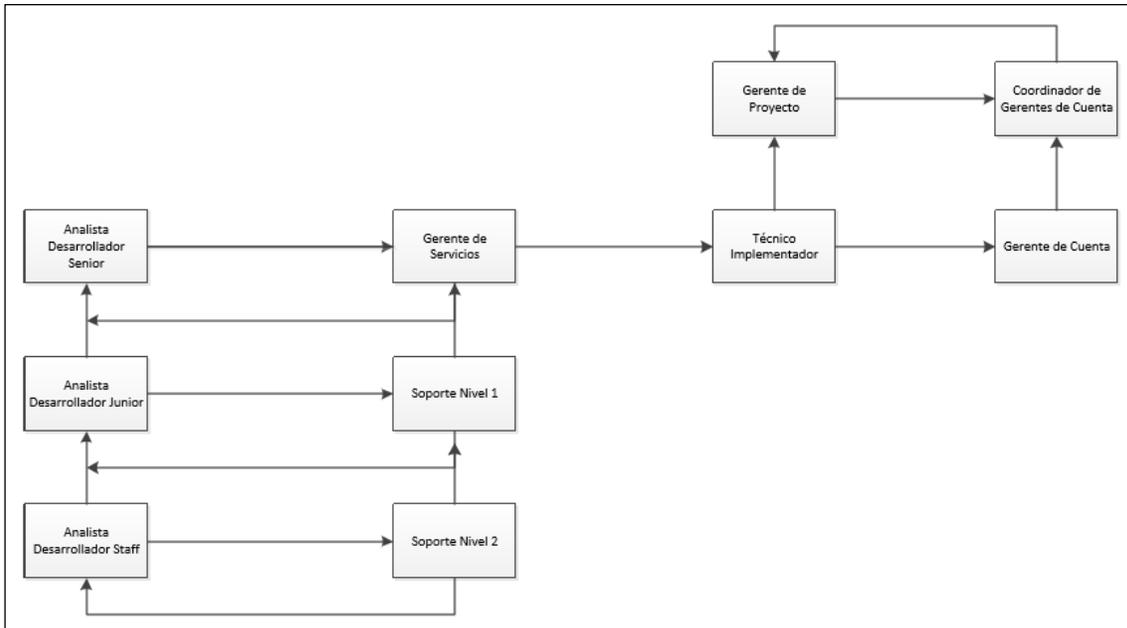
Formato 7
Guía de entrevista sobre el crecimiento organizacional
Empresa desarrolladora y comercializadora de software

Datos Generales	
Nombre colaborador:	Armando Fiestas
Puesto que ocupa actualmente:	Analista Desarrollador
Tiempo de laborar:	05 años
1. ¿Le gustaría desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa? Por supuesto, considero que puedo crecer.	
2. ¿Qué puesto le gustaría optar el siguiente año laboral? Gerente de Proyectos	
3. Actualmente, ¿está usted recibiendo alguna capacitación para optar a ese puesto? No, ninguna.	
4. Dentro de 5 años, ¿Qué puesto considera usted haber alcanzado? Espero haber crecido profesionalmente, pero no sé si dentro de 5 años tenga el puesto de Gerente.	
5. ¿Considera poder lograrlo dentro de la empresa? Si, por supuesto.	
6. Comentarios que desee agregar:	

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Para completar esta entrevista, debe presentarse el siguiente mapa organizacional donde el recurso humano pueda ver su posición actual, y los puestos a los que puede ir optando para lograr su desarrollo profesional dentro de la organización.

Formato 8
Guía de crecimiento organizacional del área de operaciones
Empresa desarrolladora y comercializadora de software



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Esta guía indica las bases con que el colaborador inicia dentro de la empresa y cómo puede ir ascendiendo hacia otros puestos y lograr los de mayor jerarquía. Para ello es necesario haber ocupado los cargos indicados, debido a que proporcionan un conocimiento pleno de las operaciones de la empresa y de los productos que se comercializan. Con ello el personal puede ir aplicando a las distintas plazas que la empresa ofrece, para ello se presenta a continuación la solicitud de promoción.

4.3 Incentivar las promociones internas: para impulsar la carrera profesional de los colaboradores, es necesario conocer si estos aplican a los puestos de trabajo, los comentarios que el jefe inmediato actual tenga sobre el rendimiento y desempeño del trabajador con el fin de promover al personal interno, a la vez, mejorar la experiencia de trabajo por medio de estos ascensos. Para tal caso se presenta el siguiente formato.

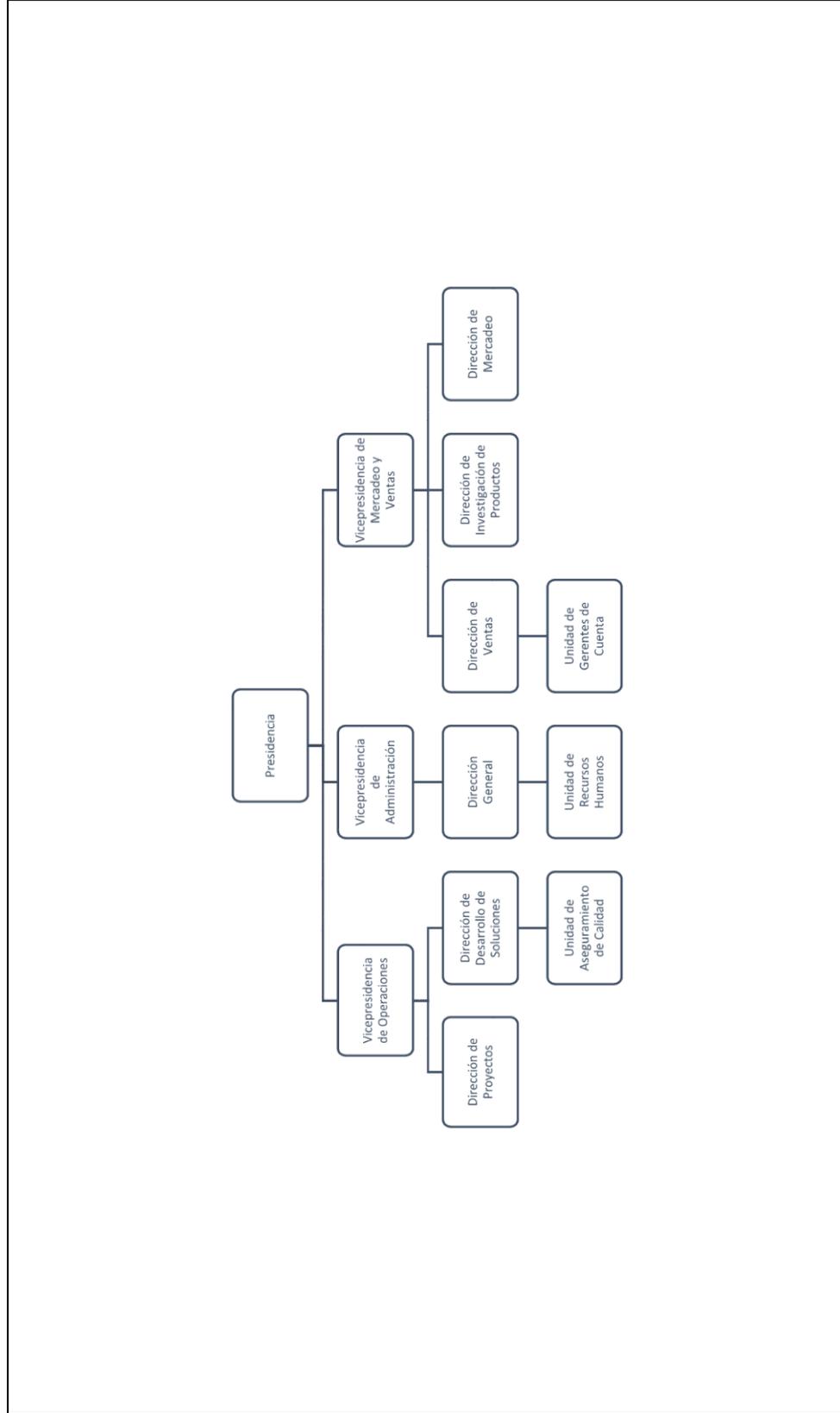
Formato 9
Solicitud de promoción
Empresa desarrolladora y comercializadora de software

Nombre: Armando Fiestas		Fecha: 1/6/2016	
Años de laborar en la empresa: 03			
Puesto Actual	Logros obtenidos en su gestión	Puesto que solicita	Requisitos mínimos
Técnico Implementador	Implementaciones sin retrasos, buenas relaciones interpersonales. Habilidad de Negociación con los clientes.	Gerente de Línea de producto	Manejo de la Suite de Desarrollo 2
			Habilidad de asesoramiento y negociación
			Certificación FATCA
			Conocimientos técnicos del sistema Oracle; SQL; Visual Basic y .NET;
Información de la Hoja de Vida			
Escolaridad		Experiencia	
Título	Año		
Ingeniero en Sistemas	2013	50 implementaciones de la Suite de Desarrollo 2	
Certificación TSP-PSP	2012	25 implementaciones de otras líneas de producto.	
Observaciones adicionales:			
<p>Opinión jefe inmediato: Ha demostrado ser una persona muy colaboradora, emprendedora, responsable y comprometida con su labor. Posee un talento innato con las relaciones interpersonales, por lo que no veo objeción ante su solicitud de promoción.</p>			
<p>A qué otro puesto aplica: Aplica al puesto que solicita:</p> <p> <input type="checkbox"/> Aplica <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> </p>			

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Para la aplicación de este subprograma, se requiere una estructura organizacional que pueda proveer una proyección sobre las áreas de operación de la empresa, y a donde puede dirigirse el crecimiento del personal de acuerdo a su capacitación y experiencia. Para ello, se sugiere el siguiente organigrama.

Formato 10
Organigrama general propuesto
Empresa desarrolladora y comercializadora de software

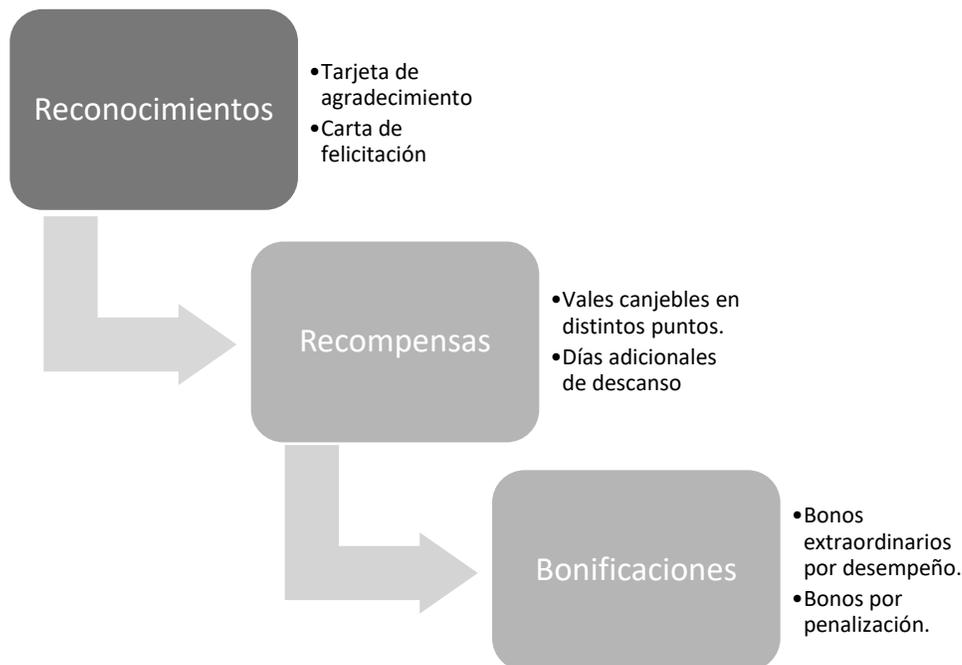


Fuente: elaboración propia. Año 2016.

3.3.2.2 Subprograma de recompensas e incentivos

El presente subprograma tiene como propósito recompensar, estimular e impulsar un trabajo de excelencia, así como, elevar el nivel de satisfacción en este aspecto. Existen diversas formas de reconocimiento, financieras y no financieras, para ello, en la implementación del subprograma se ve necesario dividirlo en tres fases, las cuales son: reconocimientos, recompensas y bonificaciones. A continuación se detalla la misma:

Gráfica 15
Metodología de implementación
Subprograma de recompensas e incentivos
Empresa desarrolladora y comercializadora de software



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Como primer paso se busca reconocer el desempeño sobresaliente de los colaboradores, por medio de instrumentos no financieros que coadyuvan a la mejor en este aspecto. Sin embargo, el mantener dicho desempeño de manera constante les proporcionará una recompensa de tipo financiera para que pueda ser canjeable en instituciones de prestigio, así como días adicionales de descanso. Ambas fases

mejoraran la satisfacción en este aspecto motivacional, y que se refiere de forma directa al desempeño individual de los colaboradores. Por último, se detallan las bonificaciones, que buscan recompensar a los colaboradores por un trabajo en equipo. A continuación se describe la implementación de cada fase.

- a. Fase I reconocimientos:** Estos serán entregados de forma individual al colaborador. Las tarjetas de agradecimiento las emitirá el jefe inmediato o gerente de área, que de acuerdo a los resultados que se obtengan en el corto plazo, así como el apoyo continuo de un colaborador, debe entregar una tarjeta al colaborador. Este al obtener 10 tarjetas, puede reclamar su recompensa. Así también, las cartas de felicitación serán entregadas de forma individual, en las reuniones generales que la unidad de análisis sostiene de forma semestral. Las mismas serán emitidas y firmadas por la Gerencia General indicando la importancia del desempeño y logro alcanzado. Esta vendrá acompañada de un vale para ser canjeable como recompensa de la buena labor.
- b. Fase II recompensas.** Serán aquellos mecanismos financieros que impulsen al colaborador a alcanzar y mantener un desempeño sobresaliente de manera constante. Estas recompensas se otorgarán de forma individual al personal que obtenga 10 tarjetas de agradecimiento o haya sobre pasado sus metas fijadas. Así también, por medio de la evaluación del desempeño, se determinarán si acceden o no a días adicionales de vacaciones. Dicha gestión de entrega de tarjetas de reconocimiento y días adicionales de descanso serán entregadas y manejadas por la unidad de recursos humanos con la que cuenta la empresa.
- c. Fase III bonificaciones.** Estas impulsarán un trabajo en equipo por cada una de las áreas, con el fin de mejorar y fortalecer el aspecto de reconocimiento dentro de la unidad de análisis, y que este sea traducido en retribución financiera ante un trabajo de excelencia por medio de un equipo de trabajo. Para ello, el jefe inmediato o gerente de área debe reportar a la Gerencia General los alcances y rendimientos por colaborador, con el fin de que la gerencia proceda con los pagos que correspondan.

A continuación se presentan las políticas que regirán este subprograma.

- **Políticas:**

Estas buscan regular de manera equitativa la entrega de las recompensas y entrega de incentivos a los colaboradores de la organización, para ello se estipulan las siguientes:

- Las cartas de felicitación se entregarán al personal que cumpla con el 95% de un objetivo y que haya sido desempeñado de forma sobresaliente.
- Las tarjetas de agradecimiento serán emitidas por los mandos medios y aplicarán únicamente al nivel operativo.
- Las votaciones para las nominaciones a los premios serán efectuadas por medio del programa instalado en la empresa, llamado “*constant contact*”, donde se emitirán las encuestas y recuento de votos para su evaluación.
- Los bonos extraordinarios por desempeño serán otorgados al personal de las áreas de Soporte Técnico, Desarrollo y Aseguramiento de Calidad, en virtud de que el personal de estas áreas no cuenta con este tipo de retribución.
- Los bonos se otorgarán al personal que tenga más de un año de laborar para la empresa, y que su desempeño haya sido satisfactorio.

Se presenta el plan de acción respectivo para el presente subprograma.

Plan de Acción 2

Empresa comercializadora y desarrolladora de software

Nombre: Sub-programa recompensas e incentivos						
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para la implementación al 100% de las actividades al corto y mediano plazo recompensas para realizar el programa de recompensas e incentivos.						
Actividad	Meta	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Costo
1.1 Tarjeta de Agradecimiento (Formato 11 y 12)	Reconocer y premiar al 100% del personal que apoya en las tareas y actividades diarias, durante los últimos tres meses del año 2016.	Gerente de Área	15 de septiembre de 2016	16 de diciembre 2016	Impresión de tarjetas, mobiliario y equipo. Personal de la empresa	Q500.00
1.2 Carta de felicitación (Formato 13)	Felicitar y promover al 100% del personal que se ha desempeñado sobresalientemente durante el año 2017.	Gerente General	2 de Enero 2017	30 de Noviembre 2017	Papelería de la oficina, mobiliario y equipo. Personal de la empresa.	Q1,500.00
2 Vales por experiencias diferentes (Formato 14,15, 16)	Recompensar al 100% del personal que tenga un desempeño sobresaliente por medio de vales canjeables en distintos establecimientos durante un año.	Encargada de Recursos Humanos	1 de octubre de 2016	30 de septiembre de 2017	Impresión de vales, mobiliario y equipo. Personal de la empresa	Q2,500.00
2.1 Días adicionales de vacaciones (Formato 17)	Recompensar al 100% del personal que tenga un desempeño sobresaliente por medio de días adicionales de descansos durante un año.	Encargada de Recursos Humanos	1 de octubre de 2016	30 de septiembre de 2017	Impresión de vales, mobiliario y equipo. Personal de la empresa	Q2,500.00
2.2 Premios previamente definidos por la empresa	Premiar al 100% del personal que haya tenido un alto desempeño durante el periodo 2017.	Presidente	2 de Enero 2017	30 de Noviembre 2017	Personal de la empresa.	De acuerdo a presupuesto de la empresa
2.2.1 Nominaciones a Premios (Formato 18)	Ampliar en un 50% las oportunidades de aplicar a los premios establecidos por la empresa durante el año 2017.	Encargada de Recursos Humanos	2 de Enero 2017	30 de Noviembre 2017	Aplicación del software "constant contact" y personal de la empresa.	sin costo
3.1 Bonos extraordinarios por desempeño	Incentivar un mejor desempeño entre los colaboradores del periodo 2017.	Vicepresidente de Área	2 de Enero 2017	30 de Noviembre 2017	Papelería de la oficina, mobiliario y equipo. Personal de la empresa.	Q5,000.00
3.2 Bonos por penalización (Formato 19 y 20)	Estimular al 100% personal a trabajar en conjunto para la máxima retribución a realizarse durante el periodo 2017.	Vicepresidente de Área	2 de Enero 2017	30 de Noviembre 2017	Papelería de la oficina, mobiliario y equipo. Personal de la empresa.	Q34,200.00
Total Sub-Programa:						Q46,200.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

1. Fase I reconocimientos. Los reconocimientos son aquellas gratificaciones no financieras que estimulan la identificación y satisfacción del colaborador al sentirse reconocido por las labores que realiza. Se detallan a continuación cada uno de ellos.

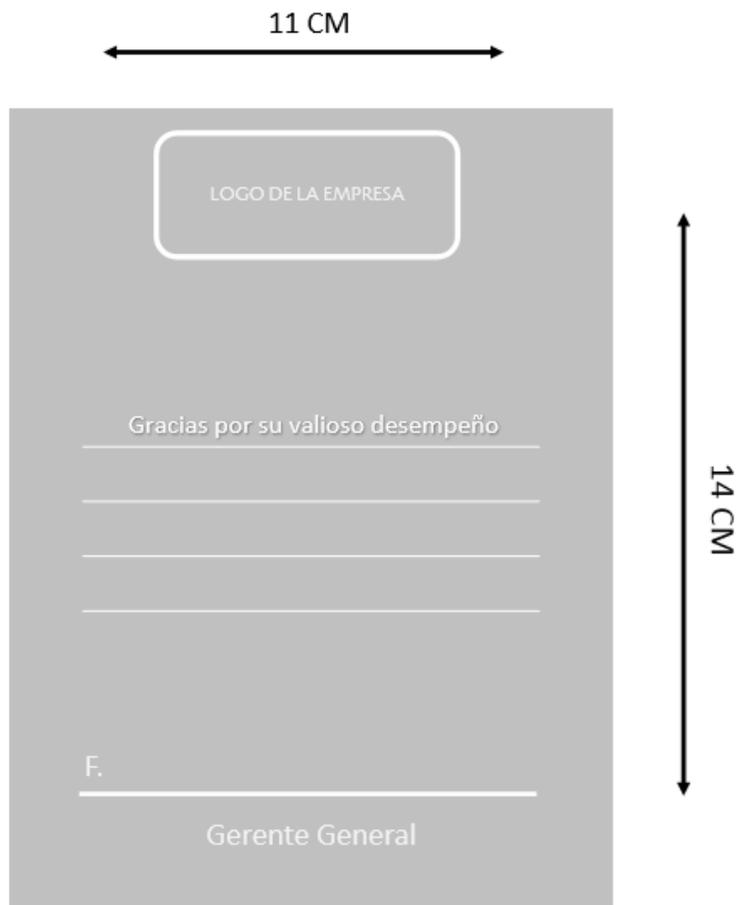
1.1 Tarjeta de agradecimiento: esta tarjeta tiene como fin el reconocimiento por el apoyo brindado durante una actividad. Al acumular 10 tarjetas durante un año, el colaborador tendrá derecho a un “vale por una experiencia diferente”, por Q150.00 canjeable en establecimientos de prestigio como almacenes o spa’s. Las tarjetas de reconocimiento serán impresas a full color en un ¼ de hoja tamaño carta, así como los vales por una experiencia diferente y días adicionales de vacaciones, deberán ser impresos en ½ hoja tamaño carta impreso a full color. Ambas impresiones deben ir impresas en color azul, colores institucionales de la unidad de análisis.

Formato 11
Tarjeta de agradecimiento
Vista externa
Empresa desarrolladora y comercializadora de software



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Formato 12
Tarjeta de agradecimiento
Vista interna
Empresa desarrolladora y comercializadora de software



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

1.2 Carta de felicitación: tiene como fin reconocer al colaborador por el desempeño sobresaliente obtenido en una meta asignada, o de un equipo de trabajo, a lo largo de un semestre, para ser entregado en las reuniones generales de la empresa, de forma pública. Esta carta mencionará al colaborador, o equipo de trabajo, indicando el logro obtenido, firmada por el jefe inmediato del área y el gerente general, que incluirá un vale por “una experiencia diferente”.

Formato 13
Carta de felicitación
Empresa desarrolladora y comercializadora de software

Logotipo de la empresa

Guatemala, 20 de noviembre 2016.

Sr. Juan Pérez
Analista Programador
Área de Desarrollo
Presente

Estimado Sr. Pérez:

Atentamente le manifestamos nuestra más sincera felicitación por haber logrado la tarea asignada sobre la programación de las versiones en el lenguaje .net., con el mínimo de errores.

Dicho logro es un ejemplo de la capacidad y aptitudes que usted ha realizado en este desafío. Le agradecemos por su excelente desempeño, y su actitud positiva y colaboradora.

¡Felicitaciones!

F. _____

Presidente

F. _____

Gerente General

F. _____

Vicepresidente de Desarrollo

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

2. **Fase II recompensas.** Son las retribuciones de tipo financiero que se proporcionan luego de un desempeño sobresaliente constante. Estas se entregaran por medio de la unidad de análisis de forma individual a los colaboradores que logren acumular 10 tarjetas de agradecimiento, así como al personal que obtenga carta de felicitación. . Pueden escoger uno de los tres vales mencionados en esta fase. Así también, otro mecanismo de recompensa serán los días adicionales de descanso, los cuales dependerán de la calificación en la evaluación de desempeño. A continuación se presentan los formatos pertinentes para esta fase.

Formato 14
Vale por experiencia diferente: restaurante
Empresa desarrolladora y comercializadora de software

14 CM

11 CM

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Formato 15
Vale por experiencia diferente: spa
Empresa desarrolladora y comercializadora de software



Fuente; elaboración propia. Año 2016.

Formato 16
Vale por experiencia diferente: almacén
Empresa desarrolladora y comercializadora de software



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

2.1 Políticas para las recompensas por de descanso.

Este beneficio se otorgará según el desempeño atribuido al colaborador de la siguiente forma:

- Calificación excelente o sobresaliente (De 90 a 100 puntos): tendrá derecho a dos días adicionales de vacaciones.
- Calificación muy buena (De 80 a 89 puntos): tendrá derecho a un día adicional de vacaciones.
- Tarde libre el día de su cumpleaños, toda vez sea fecha hábil.

Formato 17 Vale por día de vacaciones adicionales Empresa desarrolladora y comercializadora de software



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

2.2 Premios previamente definidos por la empresa: los mismos ya están definidos y aplicados en la organización, que para su entrega se propone las nominaciones. Estos son: Premio a la excelencia y honor al mérito. Para el premio a la excelencia es un viaje con gastos pagados a un destino fijado por la empresa, y honor al mérito es un bono de US\$500.00.

2.2.1 Nominaciones a premios: dentro del programa de reconocimientos actual, la organización cuenta con dos premios, el premio a la excelencia que consiste en un viaje al extranjero con gastos pagados, y el premio al mérito que está compuesto por un bono de US\$500.00. Dichos premios, dentro del análisis, el personal indicaba que han sido otorgados de manera inadecuada, y con el fin de equiparar estos premios, se propone la nominación y votación de los empleados, para que opinen sobre quien opta a los mismos de acuerdo a los resultados obtenidos durante un periodo determinado.

2.2.1.1 Metodología para la implementación de nominación a premios:

- a. Votos internos de todo el personal: la unidad de recursos humanos listará a los 50 colaboradores mejor puntuados en su evaluación del desempeño, los mismos serán sujetos de una votación interna con el resto del personal, quienes darán un voto por la persona que consideran que debe ganarse los premios, dicha votación deberá efectuarse durante el mes de noviembre de cada año, la cual segmentará a 25 colaboradores que hayan obtenido un índice de votos alto, quienes serán sujetos de una segunda vuelta de votaciones, esta vez bajo la apreciación de la presidencia y vicepresidencias de las áreas.
- b. Votos del área estratégica: la unidad de recursos humanos proporcionará el listado de los 25 finalistas mejor rankeados, para ser sujetos de votación esta vez por la presidencia y vicepresidencias. Las vicepresidencias, que son cuatro, podrán hacer dos votos. Un voto a

favor de alguno de los nominados de su área y un voto a favor de algún colaborador de otra área de operación que haya sido de ayuda y soporte durante el año. La presidencia en cambio tendrá acceso a cinco votos, para ser distribuidos de acuerdo a los resultados macro que se tengan durante el año.

- c. Cada votación tiene un peso en la ponderación de cada voto. Los votos de los colaboradores del nivel operativo tendrán un peso del 25%; vicepresidencias tendrán el 35%; y presidencia tendrá un 40%.

2.2.2 Políticas: Se presentan los siguientes lineamientos para las votaciones:

- El personal únicamente puede votar una vez, por un solo colaborador.
- Los Vicepresidentes de Área pueden votar dos veces. Un voto para el personal de su área y un voto para un colaborador de otra área.
- El Presidente puede realizar como máximo 5 votos.

Las políticas para acceder a los premios son las siguientes:

- Los colaboradores que obtengan dos puntos o más optan al Premio a la Excelencia (viaje con gastos pagados).
- Los colaboradores que obtengan de 1.5 a 1.99 optan al Premio de Honor al Mérito (Bono en efectivo por US\$500.00).

Los colaboradores que obtengan calificaciones menores de 1.5 no optan a premios. Se presenta a continuación el cuadro para la determinación y premiación de los reconocimientos que se otorgan actualmente:

Formato 18
Calificación de la nominación
Empresa desarrolladora y comercializadora de software

No	Nombre del colaborador nominado	Votación por el personal	Valoración del 25%	Votación por Vicepresidente de Área	Valoración del 35%	Votación por Presidente	Valoración del 40%	Calificación Total	Opta a Premio	Premio	
										Excelencia	Honor al Mérito
1	Colaborador 1	5	1.25	1	0.35	1	0.4	2	Sí	x	
2	Colaborador 2	7	1.75	2	0.7	0	0	2.45	Sí	x	
3	Colaborador 3	6	1.5	0	0	1	0.4	1.9	Sí		x
4	Colaborador 4	5	1.25	2	0.7	0	0	1.95	Sí		x
5	Colaborador 5	9	2.25	0	0	0	0	2.25	Sí	x	
6	Colaborador 6	3	0.75	0	0	0	0	0.75	No		
7	Colaborador 7	2	0.5	0	0	0	0	0.5	No		
8	Colaborador 8	7	1.75	0	0	0	0	1.75	Sí		x
9	Colaborador 9	8	2	1	0.35	0	0	2.35	Sí	x	
10	Colaborador 10	5	1.25	0	0	1	0.4	1.65	Sí		x
11	Colaborador 11	7	1.75	1	0.35	0	0	2.1	Sí	x	
12	Colaborador 12	1	0.25	1	0.35	0	0	0.6	No		
13	Colaborador 13	1	0.25	0	0	0	0	0.25	No		
14	Colaborador 14	2	0.5	0	0	0	0	0.5	No		
15	Colaborador 15	1	0.25	0	0	0	0	0.25	No		
16	Colaborador 16	2	0.5	0	0	0	0	0.5	No		
17	Colaborador 17	1	0.25	0	0	0	0	0.25	No		
18	Colaborador 18	1	0.25	0	0	1	0.4	0.65	No		
19	Colaborador 19	1	0.25	0	0	0	0	0.25	No		
20	Colaborador 20	1	0.25	0	0	0	0	0.25	No		
21	Colaborador 21	5	1.25	1	0.35	0	0	1.6	Sí		x
22	Colaborador 22	3	0.75	0	0	0	0	0.75	No		
23	Colaborador 23	3	0.75	1	0.35	1	0.4	1.5	Sí		x
24	Colaborador 24	1	0.25	0	0	0	0	0.25	No		
25	Colaborador 25	1	0.25	0	0	0	0	0.25	No		
Total Colaboradores por Área		88		10		5		Total	11	5	6

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

El cuadro anterior muestra que de los 25 colaboradores que tuvieron más votos por el personal, cinco de ellos obtendrán el premio a la excelencia y 6 el de honor al mérito.

3. Fase III bonificaciones: la unidad de análisis, dentro de la investigación indicaron que no estaban sujetos a ningún tipo de incentivo o bonificación que los motivara a realizar de forma conjunta una mejor labor. Para ello, se determinaron los siguientes bonos.

3.1 Bonos extraordinarios por desempeño: estos tienen como fin incentivar al personal al cumplimiento satisfactorio de una actividad o meta asignada dentro de un periodo determinado. Los mismos serán otorgados de forma semestral, en donde se hará una mención oral en las reuniones generales, que hará saber quiénes han adquirido este beneficio.

Para optar a este tipo de incentivos los colaboradores deberán cumplir con las siguientes estipulaciones:

- a. La vicepresidencia de cada área, (Soporte Técnico, Desarrollo y Aseguramiento de Calidad) deberá emitir un informe por escrito de la actividad o meta asignada, donde se deben detallar los tiempos de entrega de la actividad.
- b. La gerencia general determinará el monto efectivo a pagar en los bonos de acuerdo al nivel de dificultad de la actividad o meta asignada. Se propone para los siguientes casos un monto mínimo de Q.500.00 para ambos casos.

El criterio de aprobación para otorgar estos bonos luego de las estipulaciones anteriores será el siguiente:

- i. La primera condicionante se refiere al cumplimiento total de la asignación o meta asignada.

- ii. La segunda aplica para el personal de Soporte Técnico, que luego del cumplimiento de la asignación o meta, al realizarle la encuesta de satisfacción al cliente, mismas que de forma frecuente la empresa realiza, el nivel de satisfacción de la actividad sea mayor o igual a 4.5 puntos. Si no logra el nivel de satisfacción, el pago del bono disminuirá proporcionalmente al nivel de satisfacción. Quedando para el 100% del pago la puntuación de 4.5, y se acepta como puntuación mínima 4 puntos, y con ello obteniendo el 75% del bono determinado.
- iii. Para el personal del área de Desarrollo y Aseguramiento de Calidad, seguido del cumplimiento de la asignación o meta, dicho bono será aplicado de acuerdo al cumplimiento de fechas y bajos niveles de errores en programación, los cuales serán determinados por la vicepresidencia del área. Dichos bonos serán sujetos de la aprobación por parte del cliente final, que establecerá con una puntuación de “5” como “excelente o muy satisfecho”, y una puntuación de “1” como “muy insatisfecho”; dichos parámetros corresponderán a la estabilidad de la herramienta, durante los meses de garantía que la empresa otorga a los clientes al contratar sus soluciones. Quedando para el 100% del pago las condicionantes de entrega oportuna y 10% de errores en la programación, teniendo como error máximo 15% que equivaldría al 75% del bono determinado.

3.2 Bonos por penalización: será un bono otorgado por área que se ganará cada año, en donde se irá descontando de acuerdo a penalizaciones o faltas cometidas por el área de trabajo. El monto de este debe ser autorizado por la Gerencia General, y que se propone como 100% a pagar la cantidad de Q. 300 por colaborador. La penalización se efectuará de la siguiente forma:

Formato 19
Bonos por penalización
Empresa desarrolladora y comercializadora de software

Descripción	Penalización
Inadecuada gestión del área	5%
Más de 3 tardanzas en entregas	5%
Nivel de satisfacción de los clientes menor a 4.26 puntos	3%
Metas alcanzadas menores al 75%	5%
Meta individual no alcanzada	8%

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

El cálculo debe ser realizado por los Gerentes de Área, quienes deben entregar la información a la sección de planillas para el oportuno pago. Para una mejor comprensión, se propone la siguiente tabla referente al cálculo de penalizaciones.

Formato 20
Cálculo de pago de bonos por penalización
Empresa desarrolladora y comercializadora de software

Nombre del colaborador	*Inadecuada gestión del Area 5%*	Más de 3 tardanzas en entregas 5%	Nivel de Satisfacción de los Clientes 4.26 de 3%	Metas alcanzadas menores al 75%	Meta Individual no alcanzada 8%	Bono al 100%	Penalización aplicada	Bono a pagar
Armando Fiestas	Sí	0	4.26	80%	Sí	Q300.00	Q15.00	Q285.00
Juan Perez	Sí	1	4.26	80%	No	Q300.00	Q54.00	Q246.00
María Santos	Sí	0	4.26	80%	No	Q300.00	Q39.00	Q261.00
José García	Sí	1	4.26	80%	No	Q300.00	Q54.00	Q246.00

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

*La inadecuada gestión del área será determinada por la gerencia general.

El anterior cálculo refleja que cada colaborador tiene diferente pago por bono, derivado que las penalizaciones dependen de colectivos e individuales que generan una calificación por persona. Las penalizaciones colectivas son: inadecuada gestión del área y las metas alcanzadas por área. Los descuentos de índole individual corresponden al desempeño de cada

colaborador dentro del área, por lo que los bonos difieren de acuerdo al cumplimiento del nivel de satisfacción de los clientes, metas individuales alcanzadas y de las tardanzas en las entregas.

Con este bono se busca impulsar de manera simultánea el trabajo en equipo, debido a que los resultados del área afectan a todos los colaboradores que la conforman.

Los subprogramas descritos, conforman en su totalidad el programa de satisfacción laboral para la unidad de análisis, de acuerdo a los hallazgos encontrados en el análisis de la situación actual, detallado en el capítulo II.

Por tanto, la aplicación correcta de los subprogramas buscará el mejoramiento de la satisfacción laboral. Debido a que en el subprograma 1 se detallan dos escenarios, a continuación se presentan dos presupuestos, derivado de este aspecto. Los mismos ascienden a:

Cuadro 17

Escenario 1: presupuesto programa de satisfacción laboral

Empresa comercializadora y desarrolladora de software

Descripción	Total
Subprograma 2: Sensibilización y desarrollo del personal.	Q.37,137.76
Subprograma 3: Recompensas e Incentivos.	Q.46,200.00
Total del programa	Q.83,337.76

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Cuadro 18

Escenario 2: presupuesto programa de satisfacción laboral Empresa comercializadora y desarrolladora de software

Descripción	Total
Subprograma 1: Sensibilización y desarrollo del personal.	Q.6,800.00
Subprograma 2: Recompensas e Incentivos.	Q.46,200.00
Total del programa	Q.53,000.00

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Estos escenarios corresponden a cada una de las cotizaciones para la capacitación de “Coaching”, donde la unidad de análisis puede establecer que opción es la que mejor se acomoda a sus necesidades inmediatas.

3.3.3 Fase III: Auditoría

Para determinar si el programa ha tenido efectos en el incremento de la satisfacción laboral, y que cumple con el objetivo establecido al inicio de este capítulo, es necesaria su evaluación y definir los controles a utilizar para este fin. Para ello se puntualizan los siguientes métodos de evaluación:

3.3.3.1 Encuesta de satisfacción laboral

Esta permitirá conocer la percepción y opinión sobre el programa en general y si este ha tenido una mejora en el entorno organizacional. Como ejemplo, se sugiere la encuesta aplicada para este análisis. Este deberá mostrar un nivel de satisfacción del 75%, logrando una mejora de 10%.

3.3.3.2 Nivel de rotación de personal

Este nivel permitirá saber si el personal se ha identificado y acoplado con la empresa, por medio de una mejora en la satisfacción laboral. Por tanto, se espera que, con la aplicación del programa, el nivel de rotación actual disminuya en un 7%,

sobre todo en las áreas sensibles, tales como Soporte Técnico y Desarrollo y Aseguramiento de Calidad.

3.3.3.3 Nivel de satisfacción en los clientes

La empresa monitorea de manera frecuente este nivel, por lo que el mismo debe indicar una mejora constante en la satisfacción de los clientes, logrando un índice mayor al actual, que es de 4.5 puntos.

3.3.3.4 Evaluación del desempeño

Esta evaluación permitirá conocer el nivel de compromiso que los colaboradores tienen respecto a sus responsabilidades y asignaciones adquiridas con la empresa. Así también, será un instrumento de medición, que permitirá determinar las promociones internas y acceso a la nominación de premios. Debido a que la empresa no posee este control, se propone el siguiente:

Formato 21
Evaluación del desempeño
Empresa desarrolladora y comercializadora de software

Área: Implementación	Fecha:	1 de junio de 2017				
Nombre del empleado	Armando Fiestas					
Puesto que desempeña:	Implementador					
Nombre del evaluador:	Edgar Seijas					
Puesto que desempeña:	Gerente de Proyectos					
Aspectos a evaluar	Calificación(*)					Comentarios
	1	2	3	4	5	
1. Generalidades						
¿Aplica los valores organizacionales de la empresa?				x		
¿Frecuentemente llega tarde a su horario laboral?		x				
¿Aplica de forma ordenada las políticas de la empresa?				x		
¿Es cordial el trato que tiene hacia sus compañeros?				x		
¿Cuida las instalaciones, equipo y mobiliario de la empresa?				x		
2. Desempeño de las atribuciones						
¿Es frecuente que existan tardanzas en la entrega de sus asignaciones?	x					
¿Es frecuente que existan errores en las asignaciones entregadas?	x					
¿Es frecuente recibir quejas sobre su rendimiento de parte de clientes y proveedores?	x					
¿Trabaja en equipo con sus demás compañeros?					x	
¿Procura la satisfacción del cliente cada vez que tiene la oportunidad de asistirles?					x	
¿Mejora constantemente su rendimiento?					x	
¿Tiene iniciativa en la ejecución de sus labores?			x			
Controla y reporta de forma constante su trabajo, buscando siempre la excelencia			x			
¿Está dispuesto a ayudar a sus compañeros de área y personal de otros departamentos?			x			
¿Procura su capacitación y desarrollo profesional?			x			
Sumatorias:	3	2	12	16	15	
Calificación:	9.6					
* Escala de calificación: (1)=Deficiente; (2)= Regular; (3)= Bueno; (4) Muy bueno; (5) Excelente						
3. ¿Qué fortalezas y debilidades particularmente manifiesta el colaborador?						
Posee un gran manejo técnico sobre la herramienta, por lo que le es fácil agregar nuevas disposiciones del cliente en la implementación, sin embargo, no es ordenado en su ejecución y documenta poco sobre sus áreas.						
4. ¿Cómo puede mejorar su desempeño laboral el colaborador?						
Realizando controles que documenten la actividad y con ello pueda tener un mejor orden sobre lo ya ejecutado.						
Firma evaluador: _____						

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Esta evaluación debe ser 360°, es decir, que los compañeros de área de trabajo, subordinados, jefe directo y el personal de otras áreas que tengan relación con el colaborador a calificar, deben evaluarlo, con el fin de conocer una opinión general sobre el rendimiento del recurso humano. Para ello, el jefe inmediato realizará los promedios totales de cada colaborador, y lo entregará a la encargada de recursos humanos para el archivo y trámite de premios que apliquen.

Formato 22
Resumen de evaluación del desempeño
Empresa desarrolladora y comercializadora de software

1. Datos del evaluado					
Área: Implementación	Fecha:	1 de junio de 2016			
Nombre del empleado	Armando Fiestas				
Puesto que desempeña:	Implementador				
Aspectos a evaluar	Calificación (*)				
	1	2	3	4	5
1. Generalidades		2		16	
2. Desempeño de atribuciones	3		12		15
Calificación Promediada	9.6				
Fortalezas Detectadas			Debilidades Detectadas		
Buen uso de la herramienta			Desordenado		
Habilidad de negociación					

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Lo anterior se utilizará dentro de las entrevistas de crecimiento organizacional para ir orientando al personal en el desarrollo de su carrera, de acuerdo a las habilidades y certificaciones obtenidas.

3.4 Beneficios del programa

Cada subprograma propuesto, busca la mejora de las condiciones higiénicas y motivacionales que actualmente posee el personal, que a largo plazo proveerán de condiciones laborales que propicien un crecimiento para el personal, y por ende, para la organización.

Dichos beneficios deben reflejarse en una mejora en el desempeño de los colaboradores, en un mayor índice de satisfacción del cliente, así como un ambiente laboral más agradable que establezca este aspecto como una ventaja laboral y competitiva en la industria del software.

Así también, desarrollar profesionales a largo plazo, proporcionando un lugar donde puedan lograr sus metas personales, así mismo, reconocer el esfuerzo estimulando a otros colaboradores a lograr altos índices de desempeño.

CONCLUSIONES

1. La ausencia de un “coach” dentro de la unidad de análisis, no sólo refleja la insatisfacción que los colaboradores manifiestan, sino también, las deterioradas relaciones interpersonales que existen, así como la escasa proyección en el crecimiento organizacional interno, lo que prolifera la identificación, retención y explotación del talento humano con las actividades de la empresa, lo que genera un descontento y, por ende, rotación de personal.
2. La carencia de documentación administrativa que proporcione las bases claras para la inducción, ejecución y control de las tareas genera una insatisfacción de tipo higiénica, debido a que el personal no posee la información precisa que debe realizar, y bajo qué parámetros será evaluado, lo cual le permite optar a promociones internas o reconocimientos.
3. El sistema de recompensas actual se percibe injusto, debido a que no todo el personal puede optar a reconocimientos, de tipo económico o distintivos, que permitan motivar al personal a continuar desempeñando adecuadamente su labor.

RECOMENDACIONES

1. Certificar al personal en coaching con el fin de potencializar al recurso humano, mejorar sus relaciones interpersonales, capacitarlo y retarlo a crecer dentro de la empresa, teniendo como objetivo reproducir sus conocimientos y habilidades en otros colaboradores, y con ello, retener al personal convirtiéndolo en una ventaja competitiva.
2. Elaborar documentación administrativa, tales como descriptores de puestos, procedimientos básicos y sistemas de evaluación al personal, con el fin de proveer de una inducción adecuada que genere una perspectiva comprensible sobre los parámetros a evaluar dentro del desempeño, donde les permita ejecutar y controlar las actividades de forma fácil.
3. Incorporar nuevos métodos de recompensas, de tipo económico, así como distintivos que equiparen los reconocimientos de manera general con el personal, a fin de que todos se sientan gratificados y puedan optar a los premios que la empresa actualmente maneja.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2005. **Administración**. 1a. ed. México. Editorial McGraw-Hill. 356 p.
2. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del Talento Humano**. 3a. ed. México D.F. Editorial McGraw-Hill. 586 p.
3. Davis, K. y Newstrom, J. 1999. **Comportamiento Humano en el Trabajo**. 10a. ed. México. Editorial McGraw-Hill. 647 p.
4. Diccionario **El Pequeño Larousse** ilustrado. 1996. 1a. ed. México. Agrupación Editorial S.A. 1791 p.
5. Franklin Fincowsky, E. B. y Krieger, M. J. 2011. **Comportamiento Organizacional Enfoque América Latina**. 1a. ed. México. Editorial Pearson. 568 p.
6. Knoontz, H. y Wehrich, H. 2008. **Administración Una Perspectiva Global y Empresarial**. 8a. ed. México. Editorial McGraw-Hill. 667 p.
7. Lovelock, Christopher. 2004. **Administración de Servicios**. 1a. ed. México. Editorial Pearson Education. 760 p.
8. Lussier, Ph. D., Robert N. y Achua, C. F. 2011. **Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades**. 4a. ed. México. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. 525 p.
9. Mondy, R. W., SPHR y Noe, R. M. 2005. **Administración de Recursos Humanos**. 9a. ed. México. Editorial Pearson Prentice Hall. 527 p.

10. Reyes Ponce, Agustín. 2007. **Administración Moderna**. 1a. ed. México. Editorial Limusa. 492 p.
11. Robbins, Stephen P. 1999. **Comportamiento Organizacional**. 8a. ed. México. Editorial Pearson. 816 p.
12. Robbins, S. P. y Judge, T. A. 2013. **Comportamiento Organizacional**. 15a. ed. México. Editorial Pearson. 712 p.

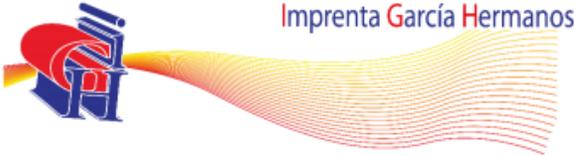
E-Grafía

13. Concepto de Empresa de servicios: www.conceptodefinicion.de/empresa-de-servicios (consultado el 19 de octubre de 2015)
14. Industria del Software: www.wikipedia.com.gt/Industria-del-Software (consultado el 13 de septiembre de 2015)
15. Liderazgo: www.wikipedia/liderazgo (consultado el 17 de octubre)
16. Teoría de los dos factores: www.wikipedia/teoriadelosdosfactores (consultado el 17 de octubre de 2016)

ANEXOS

ANEXO 1

Cotizaciones programa satisfacción



COTIZACIÓN No.

114-2016

6a. Avenida "B" 17-65 Zona 13 Colonia Reyna Barrios
Tel. (502) 5701-6161
Guatemala, Guatemala

Cliente : C/F

Fecha : 20-04-16

Dirección: _____

Tel: _____

Cant.	Descripción	Precio/Unidad		Total
500	Tarjetas impresas, en full color tamaño 1/4 de carta	2.70	Q	1,350.00
500	Vale impreso, en full color en papel seguridad tamaño 1/4 de carta (Un original y una copia)	2.92	Q	1,460.00
500	Vale impreso, en full color en papel seguridad tamaño 1/4 de carta (Un original y una copia)	2.92	Q	1,460.00
500	Diploma, impreso en full color en cartulina lino tamaño 1/2 de carta	3.36	Q	1,680.00
1	Rotulo de Misión, base de acrílico transparente de 0.85X1.1 Mts. impresión en adhesivo con corte electrónico	1,970.00	Q	1,970.00
1	Rotulo de Visión, base de acrílico transparente de 0.85X1.1 Mts. impresión en adhesivo con corte electrónico	1,970.00	Q	1,970.00
Nueve Mil Ochocientos Noventa Con 00/100				
			DESCUENTO (-)	Q -
			TOTAL	Q 9,890.00

Condiciones de Pago: Tramite de Cheque
Tiempo de Entrega: 10 Días después de aprobados los artes
Validez de la Cotización: 10 Días

Certificación Business Coaching

Curso Internacional Especializado

MODALIDAD INTENSIVA

"Donde veas una empresa exitosa, alguien tomó una decisión con coraje"

DIRIGIDO A:

Estudiantes Universitarios, recién egresados y diplomados, Personal directivo y/o con mando sobre personas de la administración Pública y Privada, Personal del ámbito de Recursos Humanos de la empresa/organización. Empresarios o directivos que deseen incorporar los recursos y habilidades del coaching para impulsar positivamente el desarrollo de sus colaboradores, su organización y nivel de negocio o actividad, personas que deseen hacer del coaching su profesión o ampliar su oferta de servicios, personas que deseen incorporar los referentes del coaching para mejorar en sus relaciones personales y desarrollo humano.

OBJETIVOS

- o Distinguir entre los distintos tipos de Coaching.
- o Comprender los procesos de Coaching personal, ejecutivo y empresarial.
- o Identificar las debilidades y fortalezas de los clientes.
- o Evaluar los puntos clave para realizar propuestas y contratos.
- o Elaborar planes de acción adaptados a cada cliente.
- o Construir un proceso de Coaching exitoso.

El **Coaching** es una manera de dirigir, pensar, ser y tratar a las personas y a las instituciones. Se fundamenta en una nueva visión, en la búsqueda de un sitio y una misión en el trabajo, en la cultura y los valores empresariales, así como en los personales. Este entrenamiento consiste en aumentar la conciencia y el sentido del coach para crear confianza, extender las competencias y desarrollar las habilidades necesarias. El programa ha sido **Optimizado para la Organización de Ventas y Gestión Empresarial**



"BUSINESS COACHING es el arte de acompañar a una persona, o grupo de personas, en su contexto profesional y relacional, para ayudarlos a encontrar su propia solución a un determinado problema, desarrollándose a través de una serie de conversaciones."

INVERSIÓN: \$1,300.00 + IVA

PREVENTA \$1,177.00
(Q.9,417.00) + IVA

Visa Cuotas: 12 cuotas de Q. 979.00
-Al contado Tarjeta de Crédito aplica un recargo mínimo del 3%

DEPÓSITO-TRANSFERENCIA

Banco Industrial
✓ Cuenta en Quetzales
No. 064-002994-8
✓ Cuenta en Dólares
No. 064-002995-5
Ambas a nombre de Mens Venilia International Group, Guatemala. S.A.

REQUISITOS:

Pago Completo del Curso antes de su realización

FECHA: Domingo 22 de Noviembre

-De 3:00pm a 9:00 pm

Lunes 24 a Jueves 26 de Noviembre

-De 8:00am a 1:00pm – 2:00pm a 8:00pm

DURACIÓN: 50 horas lectivas

LUGAR: Escuela Europea MVIQ Guatemala
3ª Avda. 12-38 Zona 10 Oficina 1201, Edificio Paseo Plaza, Nivel 12

INCLUYE

- 5 Días de Programa Intensivo (50 Horas)
- Material Impreso
- Certificado Internacional Avalado por Mens Venilia Barcelona y la Federación Internacional de Coaching y Mentoring ICMF

INFORMACIÓN Y RESERVA

Teléfono (502) 226 752 02

WhatsApp 5390-6849

www.guatemalacoaching.com

info@mensvenilia.gt



PROGRAMA

Qué es el Coaching

- Definición y características del Coaching
- Distintos tipos de Coaching
- Competencias básicas del Coaching
- Beneficios del Coaching
- Beneficios del Coaching para la Empresa e Instituciones

El Coach como precursor

- La presencia del Coach
- Experiencia y conocimiento
- Preguntas efectivas
- La secuencia de las preguntas
- Establecer la Meta
- ¿Qué es la realidad?
- ¿Qué opciones tenemos?
- La Motivación

Herramientas del Coaching

- Conceptos
- Estrategias
- Ética del Coach

Coaching Empresarial

- Propiciar un ambiente creativo
- Proactividad
- Campo de acción
- Feedback y evaluación
- El Coaching aplicado a equipos

Procesos de Coaching Empresarial

- Active Research
- Contratación
- Planificación
- Intervención
- Evaluación

Coaching ejecutivo

- Modelo Grow
- Modelo Proa
- Definición de objetivos y metas

Coaching y Programación Neurolingüística

- Diferencias entre Coaching y P.N.L
- Metamodelo del lenguaje
- Rapport
- Sistema representacionales
- Lenguaje verbal y no verbal
- Accesos oculares
- Explicitando el mapa
- Metaprogramas
- Metacoaching
- Lenguaje persuasivo

IMPARTEN:

Alejandro Cuellar

Conferencista Internacional, Europa (Barcelona - España)

Máster Trainer en P.N.L., Coach Ejecutivo y Personal, Business Coach, Coach certificado por John Grinder y Coach Ville Corporation, Director de Mens Venilia® Barcelona España, Dr. En Hipnosis Clínica y Ericksoniana, Entrenador Emocional en el programa de TVE con Eduard Punset. Autor del libro "La Magia de la PNL". Experto en Ventas, Persuasión, Influencia y Negociación.

Elizabeth Alliaume

Master Trainer en P.N.L., Dietista Nutricionista, Máster en Hipnosis Clínica y Ericksoniana, Coach Emocional, Especialista en Neuromarketing por IDE y Universidad de Alcalá de Henares, Madrid, CEO de Mens Venilia International Group

INFORMACIÓN Y RESERVAS

Escuela Europea MVIIG Guatemala

Teléfono (502) 226 752 02

WhatsApp 5390-8849

www.guatemalacoaching.com

info@mensvenilia.gt



Cursos por centro / Listado de cursos / Información de cursos

COACHING (Formación a Distancia)

[Compartir](#) [Tweet](#) [Compartir](#)

FECHA	DÍAS QUE SE IMPARTE	HORARIO
Inicia 23/11/2016	Lunes, Martes, Miércoles, Jueves, Viernes	
Finaliza 06/12/2016		
DIRECCIÓN DONDE SE IMPARTIRÁ EL CURSO		LUGAR
Calle del Estadio Mateo Flores 7-51 Zona 5		LABORATORIO 1 DE INGLES - FAD

INVERSIÓN

Pago	Cantidad	Monto	Total
Pago único	1	Q. 120.00	Q. 120.00
Total			Q. 120.00

ACTIVIDADES PREVIAS

-Información no Ingresada-

MODALIDAD

Presencial

OBSERVACIONES

-Información no Ingresada-

CUPO DISPONIBLE

25 cupos disponibles

REQUISITOS

6to grado primaria 16 años en adelante

DESCRIPCIÓN

El curso se enfoca en el desarrollo de técnicas y herramientas efectivas para el liderazgo

OBJETIVOS

El participante adquirirá técnicas efectivas para el manejo y el aprovechamiento del coaching

DIRIGIDO A

Personas que deseen mejorar sus técnicas para trabajar en equipo

[Ver vista previa de impresión](#)