

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



**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL
PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE COMPRAS, LOGÍSTICA
Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE UNA INSTITUCIÓN
BANCARIA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

JHONATAN ESTUARDO HIGUEROS PÉREZ

ADMINISTRADOR 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 LA DIRECCIÓN DE COMPRAS, LOGÍSTICA
Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE UNA INSTITUCIÓN
BANCARIA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JHONATAN ESTUARDO HIGUEROS PÉREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

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

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto CUARTO, inciso 4.4, subinciso 4.4.2.5 del Acta 19-2014, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 4 de noviembre 2014.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTA:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín
SECRETARIA:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández



Guatemala 20 de abril 2016

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado Licenciado Suárez:

Por este medio le informo que de conformidad con el Dictamen 58-2015 procedí a asesorar el trabajo de Tesis del estudiante: **JHONATAN ESTUARDO HIGUEROS PÉREZ** con Carné No. **200920264**, Titulado: **"PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE COMPRAS, LOGÍSTICA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**.

Dicha investigación cumple con todos los requisitos necesarios para ser considerada un trabajo de tesis, por lo que emito mi Dictamen de aprobación para el presente trabajo.

Sin más que agradecer su atención,

"Id y Enseñad a Todos"

Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Administrador de Empresas

Colegiado: 1,804

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



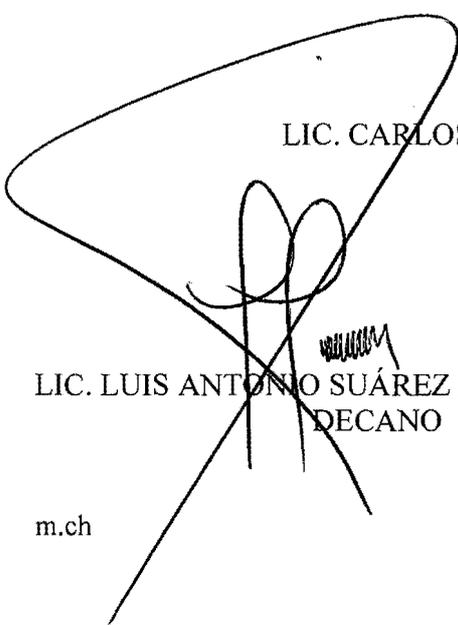
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
QUINCE DE FEBRERO 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 201-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de octubre de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE COMPRAS, LOGÍSTICA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **JHONATAN ESTUARDO HIGUEROS PÉREZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

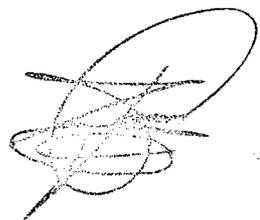


LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

- A DIOS:** Gracias mi padre celestial por brindarme la vida, inteligencia, perseverancia, conocimiento y sobre todo por darme la oportunidad de culminar mis estudios con éxito
- A MIS PADRES:** Karla Modesta Pérez López y Mario Alberto Higueros Anleú, por su apoyo incondicional, su esfuerzo, sus valiosos consejos que le dieron dirección a mi vida y por todo su amor.
- A MI ESPOSA:** Miriam Johana Janeth Chamalé López, mi amada esposa te doy gracias por todo tu amor, cariño, apoyo, comprensión y sobre todo por estar siempre a mi lado, comparto este triunfo contigo.
- A MIS HIJOS:** Richard David Alexander, Miriam Ilsy Geraldine, Kevin Joseph Estuardo, mis amados hijos, gracias por ser mi inspiración a seguir adelante, ustedes le dan sentido a mi vida paternal.
- A MIS HERMANOS:** Alejandro, Carlos y Gustavo, gracias a cada uno por su apoyo.
- A MI ABUELO:** Con todo cariño, gracias por el aprecio y bendiciones
- A MI FAMILIA EN GENERAL** Con todo cariño por las muestras de apoyo y por sus consejos.

A MI ASESOR

Licenciado Ariel de León, especial agradecimiento por su orientación, apoyo y colaboración para la elaboración de esta tesis.

EN ESPECIAL:

Licda. Aracely Pacheco, Licda. Reyna Aguirre Chacón, Lic. Álvaro Reyes Hernández, Licda. Lissy Vásquez Marroquín, Licda. Francis Chacón, Licda. Ana Luisa Recinos, Lic. Vinicio López y Lic. Jorge Colindres. Muchas Gracias por el apoyo y orientación a mi vida personal y profesional.

A MI UNIVERSIDAD:

Universidad de San Carlos de Guatemala, por ser mi casa de estudios que me ha formado profesionalmente.

A USTED:

Que comparte conmigo ese triunfo que he logrado.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

1.1	Junta Monetaria de Guatemala	1
1.1.1	Superintendencia de Bancos de Guatemala	1
1.1.2	Bancos	1
1.2	Administración	2
1.2.1	Gestión del Talento Humano	2
1.2.2	Administración Privada	3
1.2.3	Proceso Administrativo	3
1.2.3.1	Planeación	4
1.2.3.2	Organización	9
1.2.3.3	Integración	10
1.2.3.4	Dirección	11
1.2.3.5	Control	19
1.2.4	Satisfacción laboral	20
1.2.4.1	Diagnóstico de Satisfacción laboral	21
1.2.4.2	Factores de Satisfacción laboral	21
1.2.4.3	Medición de la Satisfacción laboral	25
1.2.4.4	Niveles de Satisfacción	26
1.2.4.5	Beneficio al realizar una investigación de satisfacción laboral	27
1.2.5	Satisfacción laboral y desempeño laboral	28
1.2.6	Satisfacción laboral y ausentismo	28
1.2.7	Satisfacción laboral y rotación de personal	29
1.2.8	Satisfacción laboral y anomalías en el puesto de trabajo	30
1.2.9	Métodos de investigación científica	30
1.2.9.1	Método de investigación Inductivo – Deductivo	30
1.2.9.2	Método de investigación Científica	30
1.3	Técnica de investigación de campo	31

Contenido	Página
1.3.1 La observación	31
1.3.1.1 Observación Directa	31

CAPÍTULO II

DIAGNÒSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE COMPRAS, LOGÍSTICA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	32
2.2 Descripción de la situación actual	33
2.3 Antecedentes de la Institución	34
2.3.1 Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos	34
2.3.2 Filosofía Institucional	34
2.3.2.1 Misión	36
2.3.2.2 Estructura Organizacional	37
2.3.2.3 Objetivos	39
2.4 Situación actual de satisfacción laboral en la unidad de análisis	40
2.4.1 Factores de clima organizacional	40
2.4.1.1 Participación	40
2.4.1.2 Comunicación	42
2.4.1.3 Crecimiento Laboral	44
2.4.1.4 Reconocimiento Laboral	45
2.4.1.5 Liderazgo	47
2.4.1.6 Capacitación y Desarrollo	49
2.4.1.7 Trabajo en equipo	51
2.4.1.8 Relaciones Interpersonales	53
2.4.1.9 Condiciones laborales	55

Contenido	Página
2.4.1.10 Compromiso Organizacional	56
2.5 Análisis y discusión de resultados	59

CAPÍTULO III

PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE COMPRAS, LOGÍSTICA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Contenido	Páginas
3.1 Presentación de la propuesta	64
3.2 Justificación de la propuesta	65
3.3 Objetivo general de la propuesta	66
3.3.1 Objetivos específicos	66
3.4 Programa de Satisfacción laboral	66
3.4.1 Metodología para la implementación de la propuesta	67
3.4.2 Recursos para la implementación de la propuesta	69
3.4.3 Programas de la propuesta	72
3.4.3.1 Programa uno: Fomentar el reconocimiento laboral para los colaboradores.	72
Fase uno: Reconocimiento Laboral	
3.4.3.2 Programa dos: Formación y desarrollo laboral competitivo.	82
Fase dos: Crecimiento Laboral	
Fase tres: Capacitación y Desarrollo	
3.4.3.3 Programa tres: Creación de equipos multidisciplinarios	90
Fase cuatro: Trabajo en Equipo	
3.4.3.4 Programa cuatro: Mejoramiento de condiciones laborales.	97
Fase cinco: Condiciones Laborales	
3.5 Presupuesto	114
3.6 Evaluación de la implementación	115

Contenido	Página
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	119
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS	122

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Participación	41
2.	Comunicación	43
3.	Crecimiento laboral	44
4.	Reconocimiento laboral	46
5.	Liderazgo	48
6.	Capacitación y desarrollo	50
7.	Trabajo en equipo	52
8.	Relaciones interpersonales	53
9.	Condiciones laborales	55
10.	Compromiso organizacional	57
11.	Factores de satisfacción laboral	60

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1.	Proceso Administrativo	4
2.	Modelo de los dos factores de Herzberg	14
3.	Factores de higiene y motivación	15
4.	Proceso de Comunicación	17
5.	Metodología para la implementación de la propuesta	69
6.	Diploma de reconocimiento por excelencia académica	76
7.	Diseño pines para reconocimiento	77
8.	Diseño de muro para colaboradores del mes	78
9.	Reconocimientos para ganadores de ideas innovadoras	80
10.	Invitación capacitación de seguridad laboral	88
11.	Formación de comisiones para gestión preventiva de riesgos Lab.	93
12.	Formación de comisión para revisión de facturas	94
13.	Formación de comisión para convivios	95
14.	Comisiones de control visual de condiciones laborales de trabajo	109

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Estructura Organizacional	37
2.	Organigrama nominal de –DCOLSA-	38
3.	Factores de Satisfacción laboral	59
4.	Gastos monetarios por retiro de colaborador	62
5.	Guía para reuniones Director administrativo y jefes de sección	65
6.	Integración del programa de satisfacción laboral	71
7.	Diseño de calificación para colaborador del mes, pines y diplomas	75
8.	Diseño de calificación ideas innovadoras	79
9.	Plan de acción “para promover el reconocimiento laboral”	81
10.	Plan de acción “crecimiento laboral para los colaboradores”	84
11.	Cronograma anual de capacitación para los colaboradores	87
12.	Plan de acción “Fortalecimiento de capacitación y desarrollo”	89
13.	Plan de acción “Fortalecimiento de trabajo en equipo”	96
14.	Significado de las iniciales de la técnica 9 “S”	102
15.	Lista de verificación de cumplimiento y seguimiento técnica 9 “S”	104
16.	Formato de comisiones de control visual para evaluar técnica	110
17.	Aspectos de control visual a evaluar	111
18.	Escala de calificación con ponderación asignada	112
19.	Plan de acción “Fortalecer las condiciones laborales”	113
20.	Costo total de la propuesta	114
21.	Diseño del formato para evaluación de la propuesta	116

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Cotizaciones de capacitaciones	123
2.	Cotización de memoria RAM	125

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral, ha sido estudiada con el objetivo de mejorar los resultados laborales y determinar qué factores influyen de forma directa en la satisfacción de la persona con su puesto de trabajo. Es importante para toda institución, conocer el nivel de satisfacción percibido de sus colaboradores, porque representa uno de los recursos más valiosos de la organización, por el cual debe velarse su bienestar. Resulta ser un tema de interés, porque interviene en el desempeño y productividad laboral, reflejado en las metas y objetivos institucionales.

Las organizaciones actualmente enfrentan diversas problemáticas en el desempeño laboral de sus colaboradores, estas son ocasionadas en gran medida por crisis internas de los empleados, que forman parte de las entidades, siendo uno de ellos la falta de satisfacción laboral. Algunos de los beneficios sobre el tema son la contribución de un clima positivo, generación de conexiones efectivas con la entidad, mejora la salud y bienestar de las personas, eleva el nivel de rendimiento, entre otras.

Por tal razón, surge la necesidad de realizar una investigación, para la cual se desarrolló el tema de tesis denominado "Programa de Satisfacción Laboral para el personal de la Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos de una institución bancaria ubicada en la ciudad de Guatemala", que tiene como propósito encontrar las causas y aspectos relacionados con este tema, para proponer soluciones viables que mejoren y mantengan un ambiente agradable de trabajo y que permitan darle a los colaboradores las condiciones favorables para realizar de forma eficiente su productividad y desempeño.

El trabajo de tesis que a continuación se presenta, está constituido por tres capítulos los cuales se describen seguidamente:

El capítulo I, representa el marco teórico, que es base teórica que sustenta la investigación, extractos de fuentes secundarias de investigación, se relaciona con el tema vinculado de satisfacción laboral, estos fueron tomados para el desarrollo y soporte de la investigación, así como de la propuesta realizada.

El capítulo II, están los aspectos vinculantes de la unidad de análisis, siendo estos, los antecedentes y metodología utilizada en la investigación, también se hace mención sobre el diagnóstico de clima laboral realizado, la recopilación de información, representación gráfica y análisis de los resultados obtenidos.

El capítulo III, se desarrolla la propuesta denominada “Programa de Satisfacción Laboral para el personal de la Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos de una institución bancaria ubicada en la ciudad de Guatemala”, la cual está constituida por la presentación, justificación, objetivos, funcionamiento del programa y la metodología a utilizar, los recursos necesarios para que se desarrolle y sus diferentes fases de implementación, la integración del programa se integra de cuatro subprogramas de los cuales se denominan: Subprograma uno “Promover el reconocimiento laboral para los colaboradores”, subprograma dos “Formación y desarrollo laboral competitivo”, subprograma tres “Creación de equipos multidisciplinarios”, y subprograma cuatro “Mejoramiento de las condiciones laborales”.

En el mismo contexto se presentan los planes de acción necesarios para la implementación y los costos incurridos, seguidamente se presenta la evaluación de la puesta en marcha de la propuesta, por último se dan a conocer las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos para la presente investigación.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

Las instituciones bancarias de Guatemala, están sujetas a la supervisión de la Junta Monetaria y de la Superintendencia de Bancos, son parte del sector servicios. Así como los bancos son supervisados por los movimientos y resultados obtenidos, estos también debe de velar por la buena dirección de su recurso humano, por su bienestar, salud y productividad, todo lo anterior se logra a través de una buena satisfacción laboral, por medio de herramientas administrativas.

1.1 Junta Monetaria de Guatemala

Es la autoridad máxima del Banco de Guatemala. Es decir, “Ejerce la dirección suprema del Banco Central de la República, además tiene a su cargo la determinación de la política monetaria, cambiaria y crediticia del país y vela por la liquidez y solvencia del sistema bancario nacional, asegurando la estabilidad y el fortalecimiento del ahorro nacional”. (10:36)

1.1.1 Superintendencia de Bancos de Guatemala

“Es una entidad técnica que ejerce la vigilancia e inspección de los bancos, instituciones de crédito, empresas financieras, entidades afianzadoras, de seguros y otras instituciones financieras establecidas por la ley, es decir, el sistema financiero nacional”. (10:49)

La Superintendencia de Bancos como órgano técnico de la Banca Central, actúa bajo la dirección de la Junta Monetaria.

1.1.2 Bancos

“Instituciones financieras que cumplen la función social de mediar entre quienes cuentan con dinero (captar) y quienes lo necesitan (prestar), a través

de instrumentos que ayudan a administrar y disponer de él con seguridad”.
(6:11)

Los bancos realizan operaciones dirigidas a varios sectores de un país, se dedican a la administración del dinero, para su funcionamiento necesita aportes de capital para proporcionarlo en calidad de préstamo a terceras personas a cambio de una tasa de interés nominal.

Dentro del contexto económico nacional, se considera importante la función de los bancos, porque se han convertido en imperativos en el fortalecimiento de la economía y desarrollo de un país.

1.2 Administración

“Es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos, para aprovechar los recursos que se dispone para ofrecer la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”. (4:3).

La Administración es un proceso que tiene como finalidad el crecimiento y desarrollo de una empresa por medio de la eficiencia y eficacia. Dicho proceso está conformado por la planeación, organización, integración, dirección y control. Su utilización sirvió para la realización del diagnóstico de la situación actual de la entidad.

La administración es una herramienta necesaria utilizada tanto en las instituciones públicas como privadas, para administrar los recursos humanos y materiales que tiene la institución.

1.2.1 Gestión del Talento Humano

Denominado anteriormente como Administración de Recursos Humanos – ARH- se define como “el conjunto integral de actividades de especialistas y

administradores – como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas- que tiene como objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización”. (1:9).

1.2.2. Administración Privada

Se distingue en el desarrollo socioeconómico de un País, la que se especializa en desarrollar por medio de utilidades dadas por particulares la máxima producción de bienes y servicios, dando como resultado un beneficio, está conformado por empresas lucrativas y no lucrativas.

1.2.3. Proceso Administrativo

El autor Javier Benavides lo define como “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 metas establecidas en la empresa”. (4:25)

El proceso administrativo, es un conjunto de fases y etapas sucesivas interrelacionadas entre sí, que llevan a cabo la administración de una institución, aumentan la eficiencia y generan como resultado un producto de satisfacción.

Figura 1
Proceso Administrativo



Fuente: Benavides Pañeda, Javier. 2004. Administración. México DF, McGraw-Hill. 354 páginas.

La fase de dirección comprende cuatro elementos, siendo estos el liderazgo, comunicación, motivación y la supervisión. Se hace énfasis a esta fase porque es donde se desarrolla y evalúa la satisfacción laboral.

1.2.3.1 Planeación

Esta fase brinda información hacia dónde se dirige la empresa, determina los resultados que se desea alcanzar en el futuro, establece bases para determinar elementos de riesgo para minimizarlos y busca las mejores formas para alcanzar los objetivos. Este proceso es importante para la organización,

porque propicia su desarrollo y maximiza el aprovechamiento del tiempo y recursos disponibles.

➤ **Filosofía institucional**

Representa la razón de ser de la organización, el propósito por la cual fue creada, a continuación se describen los elementos que la conforman.

a. Misión

“La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma. (4:45).

Este elemento representa la existencia de la institución, brinda información de la operación y actividad comercial de la empresa.

▪ **Visión**

“La visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros”. (4:46) Es el posicionamiento y alcance que desee lograr la institución en el transcurso del tiempo.

▪ **Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida”. (4:46)

Los valores son los principios que orientan el comportamiento de las personas dentro y fuera de la organización, brinda apoyo para mejorar el clima laboral existente, logra un desempeño eficiente y cumplimiento de los objetivos institucionales.

b. Objetivos

“Es un blanco que se debe alcanzar, para que la organización cumpla sus metas. Por la misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y vienen a ser, en realidad, la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir los resultados”. (4:46)

Son los que encaminan directamente los esfuerzos de todos los que laboran en la empresa. Los objetivos son las metas y resultados que desea alcanzar la organización. (4:81)

c. Metas

“Se define como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización. Las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección. (4:45)

La meta en una organización, es el punto final o condición que desea alcanzar, proporciona identidad propia y constituyen los principios generales que tienen que seguir los miembros de la institución.

d. Estrategias

“Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa, la implementación de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas”. (7:109)

Corresponde al enfoque general que comprende acciones que se ejecutaran para alcanzar los objetivos, es decir la forma que competirá una empresa para posicionar o expandirse en el mercado.

e. Políticas

“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. También son planes en el sentido de que son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones”. (4:46)

Las políticas son medidas que señalan criterios guía para la toma de decisiones de una organización, permite visualizar un camino claro, preciso y seguro en la realización de las actividades diarias.

f. Reglas

Son planes que establecen cursos de acción constituyéndose en la forma más simple de un plan, también incluye guías de acción y de pensamiento, pero no dejan margen a las decisiones.

g. Normas

Las normas son patrones aceptables de comportamiento para las personas dentro de un grupo de personas, es decir las normas indican a las personas lo que deben hacer o no hacer en determinadas situaciones.

h. Procedimientos

Son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente.

Generalmente son rutinas que se realizan para hacer las cosas de la mejor manera posible, relacionada con el tiempo, esfuerzo humano y costo.

➤ Instrumentos administrativos de la Planeación

A continuación de describe los instrumentos administrativos de planeación utilizados en la investigación realizada.

a. Presupuestos

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones (...) obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica de

flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas máquina esperado”. (4:48)

Representa una proyección anticipada de un gasto que se tiene programado realizar, para la obtención de un resultado esperado.

b. Programas

“Es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado. Un programa prioritario puede requerir de muchos programas de apoyo” (7:111)

➤ Programa de satisfacción laboral

Es una herramienta de apoyo en la labor administrativa, su fin es contribuir con la jefatura de una institución para mantener satisfecho laboralmente al recurso humano, tomando como base las necesidades que tiene cada colaborador.

El programa de satisfacción laboral pretende lograr un cambio de actitud del personal, sin necesidad de motivarlo por medio de un incentivo económico directo, porque el colaborador no llegue a estar satisfecho con su salario y siempre requerirá más beneficio salarial dentro de la institución.

El desarrollo del programa de satisfacción laboral se realizó a través de planes de acción.

c. Plan de Acción

Es un programa de acción específico que priorizan las iniciativas importantes para cumplir con los objetivos y metas de la institución, consiste en una guía que brinda la estructura de cómo se llevará a cabo un proyecto, involucrando

a varios departamentos o secciones, quienes serán los responsables de su ejecución y cumplimiento.

1.2.3.2. Organización

“Constituye la fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución”. (4:124)

En esta fase se realiza la división y agrupación de actividades, asignación de funciones de una empresa e involucra posiciones intencionales debidamente estructuradas y organizadas por medio de líneas de mando, jerarquías y comunicación para el logro de los objetivos institucionales.

➤ Elementos de Organización

Se describen los elementos de la organización, priorizando las funciones, jerarquías y puestos.

a. Funciones

Son todas las acciones realizadas en un puesto de trabajo, el motivo por el cual fue creado el puesto, representado por actividades específicas. Actividades que se desempeñan para el logro de los resultados esperados.

b. Puestos

“Se compone de todas las funciones que desempeña una persona, apareciendo en el organigrama de la empresa”. (1:203)

Son funciones asignadas y ejecutadas por una persona, representado con obligaciones específicas al puesto.

c. Estructura Organizacional

Es la división de los puestos de trabajo, asignación de funciones a los mismos, constituidas en el área de trabajo. Para la presente investigación, se utilizó la estructura organizacional de la Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos tomada como unidad de análisis.

➤ Instrumento de Organización

A continuación se describe el instrumento de organización utilizado en la investigación, los cuales resulta indispensable su uso durante el proceso de organización y aplicarlos a corde a las necesidades que se presenten.

a. Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa, se representa con figuras geométricas, donde cada una de ellas expone a los integrantes, identifica tareas y relaciona las diversas partes de la organización.

1.2.3.3 Integración

Fase del proceso administrativo que consiste en proporcionar el recurso humano, material, tecnológico y financiero a la empresa, para su eficiente funcionamiento y que por medio de estos, logre el cumplimiento de los objetivos.

1.2.3.4 Dirección

“Es el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de objetivos de la institución”. (4:202)

La dirección del personal consiste en orientar las actividades que realizan los colaboradores de la organización, fomentando en ellos un ambiente laboral adecuado para lograr los objetivos organizacionales.

➤ **Elementos de la Dirección**

A continuación se describen los elementos del proceso de dirección, que sirven como base en la investigación.

a. Liderazgo

“Arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”. (7:440)

“Los componentes del liderazgo están basados en la capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable, la capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones, la capacidad de inspirar y la capacidad de actuar de una manera que desarrolle un clima que conduzca a responder y despertar motivaciones”. (7: 442)

El liderazgo es el conjunto de habilidades que posee una persona, para influir de manera positiva, a un grupo de personas en busca de un mismo fin.

b. Motivación

“Es un término general que aplica a todo tipo de impulso, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los gerentes motivan a sus subordinados, es decir que hacen cosas que satisfacen esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada”. (7:415).

“Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”. (5:202)

A lo largo de los años se han desarrollado diferentes teorías sobre el estudio de la motivación, fue en la década de 1,950 cuando surgieron, entre otras teorías: La teoría de las necesidades de Abraham Maslow y la teoría de los dos factores impulsada por Frederick Herzberg. Para la presente investigación se le dará énfasis a esta última, por ser tomada como teoría base.

✓ **Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg**

“La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, señala que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son producto de dos tipos de experiencias distintas, a la que él denomina modelo de los dos factores (motivación-higiene)”. (4:255)

Los factores que generan sensaciones agradables hacia el trabajo se llaman factores de motivación y los que generan sensaciones de insatisfacción se denominan factores higiénicos.

Los factores de motivación influyen en la forma de trabajo, logros obtenidos, realización, responsabilidad, posibilidad de crecimiento, avances y reconocimientos. De ahí su estrecha relación con el contenido del trabajo y las recompensas por el buen desempeño.

Describen si el trabajo de una persona resulta ser interesante y satisfactorio, sus niveles aumentan en ausencia de insatisfacción. A continuación se detallan estos factores:

- Crecimiento
- Logros

- Progreso
- Reconocimiento
- Responsabilidades
- Retos
- Trabajo en sí mismo

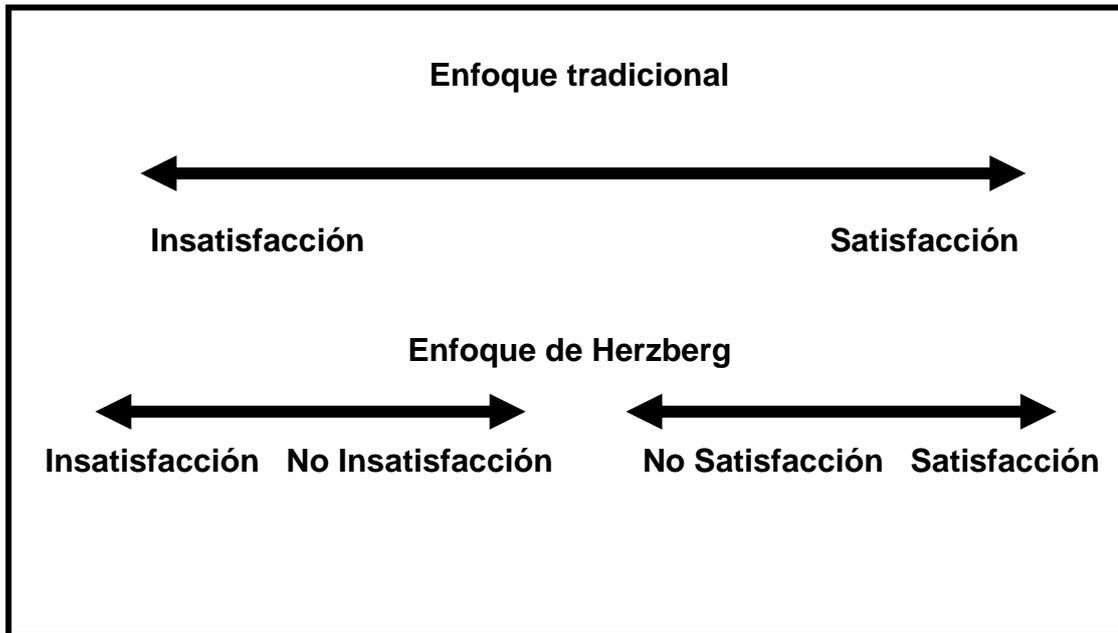
Los factores de higiene “representan el estatus que tienen las personas como relaciones laborales, condiciones de trabajo, salario y políticas de la empresa, aspectos que afectan el contexto donde se realiza el trabajo”. (5:208) A continuación se detallan estos factores:

- Condiciones de trabajo
- Políticas de la organización
- Supervisión
- Compañeros de trabajo
- Seguridad Laboral

“La concepción tradicional era que satisfacción e insatisfacción constituían los extremos opuestos, y que los empleados se ubican en diversas etapas a lo largo del mismo. Herzberg y sus colaboradores señalaron en cambio que en realidad existen dos elementos continuos: uno de la insatisfacción a la no insatisfacción, y otro de la satisfacción a la no satisfacción”. (255:4).

La ausencia de los factores de motivación no provoca insatisfacción en los colaboradores, pero la ausencia de los factores higiénicos sí provoca insatisfacción laboral.

Figura 2
Modelo de los dos factores de Herzberg



Fuente: Benavides Pañeda, Javier. 2004. Administración, México DF, McGraw-Hill. 354 páginas.

El primer extremo denominado Insatisfacción-No insatisfacción comprende los factores higiénicos que ante su ausencia provocan insatisfacción.

El otro extremo no satisfacción-satisfacción comprende los factores motivadores que ante su ausencia no provocan insatisfacción.

✓ **Factores de motivación que aumentan la satisfacción en el trabajo**

- “Trabajo estimulante: la posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- Sentimiento de autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- Reconocimiento: la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- Logros y cumplimiento: la oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.

- Responsabilidad mayor: la consecución de nuevas tareas y de labores que engrandecen el puesto y dan al individuo mayor control del mismo.
 - Categoría y status: título de los puestos, oficinas”. (4:257)
- ✓ **Factores de higiene que ante su ausencia crean insatisfacción en el trabajo**
- “Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones.
 - Condiciones laborales: la iluminación y temperatura adecuada, entorno físico seguro.
 - Seguridad: privilegio, antigüedad, procedimiento de quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimiento.
 - Factores sociales: oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y convivir con los compañeros de trabajo”. (4:257).

Figura 3
Factores de higiene y motivación



Fuente: Benavides Pañeda, Javier. 2004. Administración, México DF, McGraw-Hill. 354 páginas.

Para la investigación se tomará de base la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, los factores de higiene, los cuales se presentan a continuación:

- Condiciones Laborales
- Políticas de la organización
- Supervisión
- Liderazgo ejercido por los jefes
- Relaciones interpersonales
- Seguridad

Así como los factores de motivación que se presentan a continuación, si bien no provocan insatisfacción, estos aumentan la satisfacción laboral del colaborador.

- Participación
- Responsabilidad
- Crecimiento
- Reconocimiento
- Los Logros
- Realización
- El desafío del trabajo

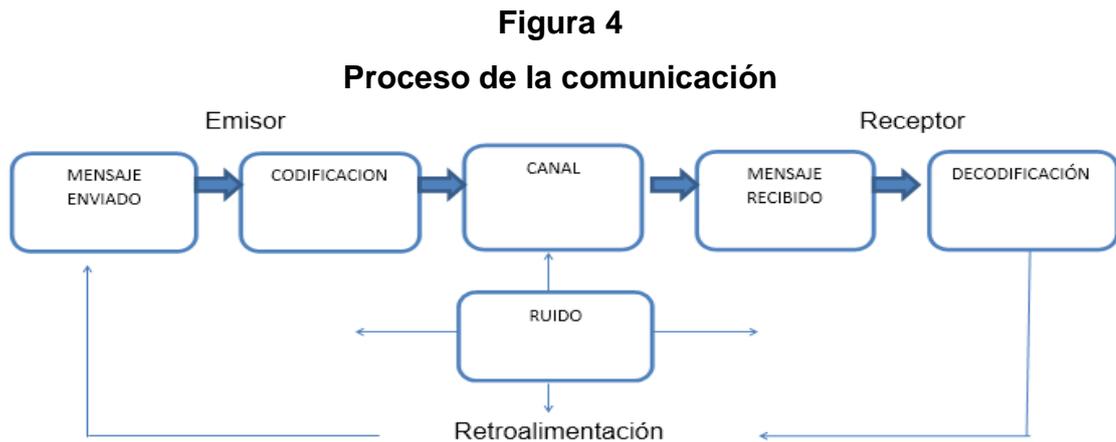
c. Comunicación

“Es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas. Comunicarse es compartir experiencias, relacionarse, entender y ser entendido”. (4:224)

Es el proceso mediante el cual el emisor le envía un mensaje al receptor, por medio de un canal. “Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor”. (7:486)

- **Proceso de comunicación**

Es donde se interrelacionan varios elementos de la comunicación, que participan en este proceso, dentro de ellos el emisor, receptor, mensaje, canal, ruido, código del mensaje.



Fuente: Benavides Pañeda, Javier. 2004. Administración. México DF, McGraw-Hill. 354 páginas.

d. Supervisión

Es un proceso que verifica el cumplimiento de las actividades, normas y procedimientos asignados a los colaboradores en los diferentes puestos que conforman la institución, este proceso es indispensable en cualquier organización, es una función importante que deben de ejercer los jefes, con el objetivo de evaluar el desempeño eficiente de las tareas asignadas a cada puesto de trabajo, para el alcance de los objetivos.

➤ Principios de Dirección

Los principios de Dirección que sustentan la investigación, se describen a continuación.

a. Coordinación de intereses

Para cumplir con los objetivos generales de la empresa se necesita de una administración eficiente, este principio consisten en la relación existente entre

los objetivos individuales e intereses personales y las metas de la organización.

b. Impersonalidad de mando

Este principio indica que la autoridad se ejerce solo cuando surge necesidad de utilizarla, para obtener los resultados esperados y no se emplea por voluntad personal.

c. De la supervisión directa

“Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad”. (4:203)

d. De la vía Jerárquica

Principio de dirección, su importancia es respetar y seguir los canales de comunicación establecidos en la organización. Un colaborador tiene que dirigirse a su jefe inmediato, para dar a conocer cualquier información.

e. De la resolución del conflicto

Este principio establece que los problemas que surgen en la institución, tienen que resolverse en la brevedad del caso, esto para que no se extienda y agrave.

f. Del aprovechamiento del conflicto

Cuando existen conflictos, surgen nuevos métodos que se aprovechan para no repetir el problema, oportunidades para mejorar las situaciones presentadas.

➤ **Instrumentos de dirección**

a. Ejecución de planes

Este instrumento representa la responsabilidad que tiene los directivos para ejecutar los planes establecidos con anterioridad, para el logro de las metas organizacionales.

b. Guía de los esfuerzos de los subordinados

Es la capacidad que deben tener los directivos para guiar y motivar a los colaboradores, para el cumplimiento de los objetivos con voluntad, compromiso y esmero hacia la organización.

c. Alcanzar las metas de la organización

Representa un reto importante que deberá conseguirse a través de la transmisión de información a los colaboradores, dándoles a conocer las metas de la organización, y que guiando esfuerzos de los subordinados se lograra el cumplimiento de las mismas, permitirá que los colaboradores se identifiquen con la organización.

1.2.3.5 Control

Consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social; los planes deben ser claros, completos y ordenados, para facilitar la función de control, que es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

Su función principal es verificar si se están cumpliendo los objetivos planteados en la fase de la planeación, establece medidas, evalúa las causas que generan desviaciones en los planes.

➤ Tipos de actitudes hacia la organización

a. Satisfacción en el trabajo

Es la actitud general que demuestra el individuo hacia su trabajo.

b. Participación en el trabajo

Este concepto se ha relacionado con la satisfacción laboral, se ha definido como el “grado en que un individuo se identifica con su puesto de trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que le beneficia”. (5:75)

c. Compromiso con la organización

“Es el grado en que un empleado se identifica con una organización particular y con sus metas y desea seguir siendo miembro de ésta”. (5:75)

Según Robbins se ha demostrado que el grado de compromiso que tiene los colaboradores con la institución donde laboran es el mejor indicador y el más usado indicador de satisfacción laboral.

Para analizar y diagnosticar la unidad objeto de estudio, el enfoque recaerá sobre el tema de **satisfacción laboral** de los colaboradores, mediante la aplicación de una boleta de encuesta para determinar la situación actual de la Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos de la entidad bancaria.

1.2.4 Satisfacción laboral

Es importante considerar que las personas asumen en cualquier ámbito de trabajo, actitudes que pueden ser negativas y otras positivas, estas se reflejan en el nivel existente de satisfacción laboral, esto dependen de cómo está su ambiente y condiciones de trabajo cubran sus necesidades.

La satisfacción laboral según Stephen Robbins, “se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas”. (5:72)

“Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”. (3:276)

1.2.4.1 Diagnóstico de satisfacción laboral

Comprende el estudio sistemático, integrado y periódico sobre diversos aspectos tales como: condiciones ambientales, relación entre el jefe y los colaboradores, trabajo en equipo, comunicación, relaciones interpersonales, reconocimiento y autorrealización, entre otros, que tiene como objetivo encontrar los problemas o limitantes que afecten la satisfacción laboral de los colaboradores de la institución, para posteriormente proponer una solución viable que contribuya a la mejora de la ejecución de las actividades y así lograr los objetivos de la organización.

1.2.4.2 Factores de Satisfacción laboral

Son los factores que determinan el nivel de satisfacción laboral en las empresas, proporcionados y promovidos directa o indirectamente dichas instituciones.

a. Reconocimiento laboral

“Es la atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho”. (5; 192)

Pueden aplicarse programas de reconocimiento no económicos como por ejemplo tarjetas de felicitación, empleado del mes, así también pueden existir reconocimientos económicos que dependerá del reglamento y políticas internas que posea la institución.

b. Capacitación y desarrollo

En cualquier organización la capacitación y desarrollo, representa un medio donde los colaboradores pueden mejorar sus conocimientos y capacidades laborales, y con ello alcanzar un eficiente desempeño, esto beneficia a los colaboradores e instituciones.

Desarrollo laboral competitivo

Consiste en detectar, evaluar, seleccionar e incorporar habilidades y competencias distintivas que permiten aprovechar los mejores recursos disponibles en la organización.

c. Participación

Es importante para las organizaciones, se utiliza para involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones, resolución de problemas, delegación de funciones y responsabilidades, lo que permite fortalecer la identificación y compromiso del personal hacia la empresa.

d. Trabajo en equipo

Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada integrante hace una parte pero todos buscan un mismo fin. Es una de las condiciones de trabajo que de forma psicológica incluye en los trabajadores de forma positiva y activa, porque permite que exista compañerismo en el grupo.

Equipos Multidisciplinarios

Está formado por un grupo determinado de profesionales que son expertos en varias disciplinas, donde uno de ellos es el responsable del trabajo que se va a realizar. Sin embargo es necesario el aporte de los demás profesionales para alcanzar los objetivos establecidos.

e. Relaciones Interpersonales

Es aquella asociación que surge de dos o mas personas, donde estas asociaciones se basan en emociones, sentimientos y sobre todo la comunicación. Mejorar las relaciones interpersonales es fundamental para alcanzar el éxito en distintos planos de la vida; laboral, académico, de amistades entre otros.

Cuando los empleados forman equipos de trabajo, sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente, desarrollará confianza entre todos los miembros del equipo.

f. Crecimiento laboral

Representa una oportunidad para las personas, con características positivas, que busca desarrollar las habilidades individuales de los empleados. El crecimiento laboral se emplea para cumplir con los objetivos de las instituciones.

g. Condiciones laborales

Involucra las condiciones físicas (aire, iluminación, maquinaria, uniforme, entre otras), condiciones del medioambiente (contaminación) y condiciones organizativas (duración de jornada laboral, descansos, licencias), si estas condiciones son efectivas se mejora el rendimiento y satisfacción laboral.

Para mejorar las condiciones laborales y la calidad producción en la empresa, se puede utilizar la técnica denominada 9 "S" que a continuación se describe.

➤ Técnica las 9 "S"

Se denomina técnica de las 9 "s", por el nombre a la primera letra de la palabra de origen japonés.

El método utilizado para el desarrollo de la técnica 9 "s" es de mantener un sistema de orden y limpieza en la organización. Los resultados obtenidos al aplicarlas se vinculan a una mejora de las condiciones de calidad, seguridad y medio ambiente.

Beneficios de la técnica 9 “S”

- Una mayor satisfacción de los clientes interno o externos.
- Menos accidentes laborales.
- Menos pérdidas de tiempo para buscar herramientas o papeles.
- Una mayor calidad del producto o servicio ofrecido.
- Disminución de los desperdicios generados.

Seiri – Organización: Consiste en separar lo necesario de lo innecesario, guardando lo necesario y eliminando lo innecesario, es importante la clasificación de residuos.

Seiton – Orden: Consiste en establecer criterios racionales de la ubicación correcta de cualquier elemento. Cada cosa debe tener un único, y exclusivo lugar donde debe encontrarse antes de su uso y después de utilizarlo debe volver a él.

Seiso – Limpieza: Consiste en establecer de forma permanente, condiciones adecuadas de aseo e higiene, donde la responsabilidad es tanto de la empresa como de la actitud de colaborador.

Seiketsu – Control visual: Se distingue por medio de normas visuales y mecanismos de actuación, lo normal de lo anormal para reconducir un problema.

Hitsuke – Disciplina y hábito: Cada colaborador debe de tener el hábito de realizar correctamente los procedimientos de la institución.

Shikari – Constancia: Establece la voluntad para realizar las cosas no cambiando la actitud, constituye una combinación excelente para lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

Shitsukoku – Compromiso: Es la lealtad firme a los propósitos que se han pactado en la organización, consiste en ejecutar el trabajo con entusiasmo en todos los niveles jerárquicos.

Seishoo – Coordinación: Representa el trabajo en común, mantenimiento el mismo ritmo para el alcance de los objetivos, aportando tiempo y dedicación a las actividades asignadas.

Seido – Estandarización: Permite regular y normalizar aquellos cambios que se consideren benéficos para la empresa y se realiza a través de normas, reglamentos o procedimientos. Éstos señalan cómo se deben hacer las actividades que contribuyan a mantener un ambiente adecuado de trabajo.

1.2.4.3 Medición de la Satisfacción laboral

Para la medición de la satisfacción laboral, se aborda el estudio de dos métodos específicos: la de puntuación general única y de puntuación por facetas del puesto de trabajo.

a. Puntuación general única

Este método no consume mucho tiempo, se presentan preguntas donde el sujeto debe de elegir una respuesta de la escala que se le presenta. La escala tiene una medición de 1 a 5, donde 1 corresponde a respuestas de insatisfechos y 5 sumamente satisfechos.

b. Facetas del puesto de trabajo

Considerado un método complejo, “identifica los elementos fundamentales de un puesto de trabajo, como la naturaleza del trabajo, supervisión, salario

actual, las oportunidades de desarrollo y las relaciones con los colegas". (5:79).

El trabajador es calificado en una escala estandarizada, luego se realiza una sumatoria de las puntuaciones para obtener una calificación general de satisfacción o insatisfacción laboral. Este método revela a los gerentes del área si existen problemas y permite resolverlos con rapidez y precisión.

1.2.4.4 Niveles de Satisfacción

Después de realizar una investigación de satisfacción laboral en una institución, se producen tres niveles de satisfacción:

➤ **Insatisfacción**

Se produce cuando el desempeño percibido no alcanza las expectativas del colaborador.

➤ **Satisfacción**

Se produce cuando el desempeño percibido coincide con las expectativas del colaborador.

➤ **Complacencia**

Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del colaborador

➤ **Fuentes de la Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral tiene fuentes que aumentan su nivel, como las recompensas y enriquecimiento de tareas.

a. Recompensas monetarias

La principal fuente de esta recompensa es el salario, las personas reciben satisfacción con un aumento, pero ésta deja de serlo en poco tiempo cuando se tienen nuevas aspiraciones monetarias.

b. Recompensas extraordinarias

Son las recompensas no salariales, como los reconocimientos, ascensos y beneficios a las personas por el desempeño obtenido.

c. Enriquecimiento de las tareas

Es generar un trabajo motivador por sí mismo, para mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

1.2.4.5 Beneficio al realizar una investigación de satisfacción laboral

Entre los principales beneficios de realizar una investigación de satisfacción laboral están los siguientes:

- Retroalimentación: Representa el conocimiento de nuevos datos de una persona, así como del proceso de grupos de trabajo bajo una dinámica organizacional.
- Participación: Corresponde a todas las actividades que involucra el aumento de personas a la resolución de problemas, establecimiento de metas y creación de nuevas ideas.
- Confrontación: Consiste en enfrentarse a las diferencias de las creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas para eliminar obstáculos y obtener una interacción efectiva.
- Planos de acción: Son programas que establece actividades y estrategias deseadas por la investigación.

- **Responsabilidad:** Es el nivel de compromiso entre los empleados y la empresa, que tiene como finalidad confirmar acuerdos de beneficio mutuo que propicien un ambiente laboral favorable.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización de un espíritu de ayuda de parte tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Productividad Laboral:** Corresponde al aumento o disminución de los rendimientos, originado por la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital o técnica, entre otros.

1.2.5 Satisfacción laboral y desempeño laboral

“Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y productividad para la organización en su conjunto, las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos empleados satisfechos”. (5:84)

Existen estudios que hacen mención de la probabilidad que los trabajadores sean productivos cuando están satisfechos.

➤ Desempeño Laboral

Es considerado el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral, permite demostrar su idoneidad.

1.2.6 Satisfacción laboral y ausentismo

Diversos estudios establecen una relación negativa entre la satisfacción y ausentismo, pero esta correlación va de moderada a baja. Los empleados insatisfechos faltan al trabajo, pero esto no indica que únicamente este factor influye en esta relación. Cuando la organización les brinda licencias a sus empleados sin ninguna sanción, se sienten satisfechos y son productivos.

Cuanto existen en el mercado laboral, disponibilidad de puestos de trabajo alternativos, los trabajadores insatisfechos tienen altas tasas de ausentismo, pero cuando no hay mucha oferta de empleos, tienen las mismas tasas bajas de ausentismo que los trabajadores satisfechos.

➤ **Ausentismo**

Es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo. Incumplimiento a las condiciones establecidas en el contrato de trabajo. El ausentismo es uno de los temas más preocupantes para la empresa, porque genera problemas organizativos que suscita y los costes que genera.

1.2.7 Satisfacción laboral y rotación de personal

“Es probable que la insatisfacción laboral se convierta en factor de rotación, cuando el empleado tiene diversas oportunidades, considerará que es fácil cambiar de trabajo”. (5:85)

Esta relación significativa se ve afectada por la oferta de empleos de carácter alternativos. Cuando un individuo recibe una oferta laboral, no solicitada o que no tenía en cuenta recibir, la satisfacción laboral no presenta un indicador positivo, el empleado recibe el trabajo por atracción y no porque se siente insatisfecho en el actual puesto.

Por último cuando un empleado tenga la preparación académica, la insatisfacción laboral se convierte en rotación porque tiene alternativas a su disposición.

➤ **Rotación de personal**

Es la definición que se le da al cese de la relación laboral, de forma voluntaria y permanente del trabajador con una organización.

1.2.8 Satisfacción laboral y anomalías en el puesto de trabajo

“Puede darse que unos renuncien y otros se queden en la organización, pero que no sean productivos, que pierdan el tiempo y que sustraigan objetos en los puestos de trabajo”. (5:86)

La falta de satisfacción laboral permite que ocurran anomalías en el puesto de trabajo, comportamientos que las organizaciones califican como indeseables, como intentos de sindicalización, abuso de sustancias, hurtos en el trabajo, socialización indebida e impuntualidad.

Si a los individuos no les gusta su ambiente laboral presentaran una actitud negativa. En otras palabras, a quienes no les guste su puesto de trabajo, se desquitan haciendo estas acciones.

1.2.9 Métodos de investigación científica

Para la presente investigación fue necesario utilizar los métodos de investigación: Inductivo – deductivo y método científico que a continuación se desarrolla.

1.2.9.1 Método de investigación Inductivo-deductivo

El método inductivo intenta ordenar la observación tratando de extraer conclusiones de carácter universal desde las acumulaciones de datos particulares, el método deductivo es un método formal, que parte de los principios generales

1.2.9.2 Método de investigación Científica

Es el procedimiento planteado y riguroso que se sigue en la investigación para descubrir las formas que los procesos del universo adquieren, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para profundizar y generalizar los conocimientos adquiridos anteriormente, para demostrarlos con rigor racional y para conseguir su comprobación en la práctica de su aplicación.

Fases del Método Científico

- a. Fase indagadora:** Descubrimiento de nuevos procesos objetivos o de aspectos nuevos de los procesos ya conocidos.
- b. Fase Demostrativa:** Conexión racional entre los resultados adquiridos y de comprobación experimental de los mismos.
- c. Fase Expositiva:** Aquí se afinan los resultados para servir de material a nuevas investigaciones y para comunicar a los demás el conocimiento adquirido.

1.3. Técnica de investigación de campo

Se realiza por medio del contacto directo en la unidad de análisis estudiada.

1.3.1 La Observación:

Representa toda acción o actitud total o parcial que se aplica al objeto de estudio para adquirir conocimiento claro del mismo, depende no solo de la vista, si no de la visión integral y resumida que se obtiene del estudio.

1.3.1.1 Observación Directa

Se realiza cuando se observa el fenómeno y se recolecta información directamente.

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCION LABORAL PARA LOS
COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE COMPRAS, LOGÍSTICA Y
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación

Para realizar la investigación, acerca del diagnóstico de satisfacción laboral de la Dirección, fue necesario obtener información de campo recopilada por medio de la metodología de investigación científica.

Los métodos aplicados en el proceso de investigación se denominan deductivos-inductivos y el método científico, estos métodos permitieron la recopilación y análisis de la información necesaria para el contenido de los tres capítulos del presente documento. Las técnicas utilizadas son la técnica de entrevista, muestreo, investigación bibliográfica y observación directa, con los siguientes instrumentos respectivamente: Boleta de encuesta, cuadros estadísticos, ficha bibliográfica y la guía de observación.

La boleta de encuesta, fue llenada por los colaboradores de la Dirección, siendo de gran apoyo para la elaboración del presente capítulo. Los 80 colaboradores representan la totalidad de la Dirección (censo), los cuales están divididos en área administrativa y área operativa. Previo a pasar la boleta de encuesta, se realizó un plan piloto con un reducido número de colaboradores (muestra), con esto se determinó el tiempo necesario para llenar la boleta y la efectividad de la misma.

La encuesta fue elaborada a través de diez factores relacionados con la satisfacción de los colaboradores, siendo los siguientes: 1. Participación, 2. Liderazgo, 3. Comunicación, 4. Reconocimiento, 5. Crecimiento, 6. Trabajo en equipo, 7. Capacitación y desarrollo, 8. Relaciones interpersonales, 9.

Condiciones laborales 10. Compromiso organizacional, de los cuales cada factor está conformado por cuatro preguntas, con respuesta de opción múltiple, siendo estas nunca, a veces, casi siempre y siempre, dichas preguntas fueron aplicadas a toda la población.

Seguidamente se procedió a tabular, analizar e interpretar los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, de los cuales daremos a conocer en este capítulo.

Para validar la información proporcionada por los colaboradores se pasó una boleta a los jefes de sección, que contenía temas que se evaluaron en el diagnóstico realizado a los colaboradores.

A continuación se describe el capítulo II, el cual contiene el diagnóstico de la satisfacción laboral realizado en la Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos, así también se dan a conocer los resultados de manera gráfica obtenidos en el proceso de investigación con su respectivo análisis.

2.2 Descripción de la situación actual

Actualmente la Dirección tiene 16 puestos de trabajo, de los cuales 11 son puestos administrativos y 5 operativos, son desempeñados por 80 colaboradores, la Dirección tomada como unidad de análisis, forma parte de una institución bancaria del sector privado.

Es importante mencionar que la Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos es una pieza estratégica y fundamental de apoyo para la institución bancaria, su función radica en proporcionarle suministros de bienes-activos, asesoría y servicios administrativos a las diversas oficinas y agencias que forman la institución. Actualmente se han presentado una serie de situaciones, tales como renuncias de personal, errores en el trabajo,

comunicación deficiente entre los diferentes niveles jerárquicos, ausencia de actividades de trabajo en equipo, conflicto entre compañeros de trabajo, duplicidad de funciones, sobrecarga de trabajo para unos puestos y muy poca para otros, frecuencia de llegadas tarde, falta de participación y compromiso con la institución.

La dirección, no ha sido participe de un diagnóstico de satisfacción laboral, que permita conocer la opinión de los colaboradores, en relación a los temas relacionados con su puesto de trabajo y la satisfacción que estos tienen.

Actualmente el personal de la Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos está distribuido de la siguiente forma:

Sección de Compras y servicios, 9 personas

Sección de Almacén, archivo y bodegas, 26 personas

Sección de Coordinación administrativa, 18 personas

Sección de Contabilidad, pagos y seguros, 8 personas

Sección de Eficiencia administrativa, 9 personas

Sección de Activos fijos, 10 personas

Es por ello que se hizo necesario realizar el presente diagnóstico, que brinda información sobre la situación actual de la satisfacción laboral, lo cual se sustenta en los resultados obtenidos en la investigación efectuada, mismos se detallan a continuación en el presente capítulo.

2.3 Antecedentes de la Institución

La institución que tiene a cargo la Dirección objeto de investigación, nace con el objetivo de promover el desarrollo económico y social del área rural del país, a través del estímulo y facilitación del ahorro, asistencia crediticia, prestación de servicios financieros y otorgar crédito a la micro, pequeña y mediana empresa.

Inicia sus operaciones el 02 de enero de 1,998 con una transformación, dicha transformación consistió en la unión administrativa y capitales de ambos entes, dentro de los cuales figuran el Estado, cooperativas, mayas, xincas y garífunas, público en general, ONG y MIPYME's. Actualmente apertura agencias en Honduras bajo un convenio con instituciones del Estado, y tiene programado expandir sus operaciones a nivel centroamericano.

2.3.1 Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos

La Dirección, forma parte de la institución objeto de investigación. En esta dirección se concentran los recursos humanos, suministros y asesoría administrativa que da soporte a todas las oficinas y agencias de la institución. Por tal razón fue tomada en cuenta como unidad de análisis de la investigación realizada.

2.3.2 Filosofía Empresarial

A continuación se da a conocer la filosofía institucional de la Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos, misma que fue tomada como unidad de análisis de la investigación.

2.3.2.1 Misión

“Somos el apoyo estratégico para las unidades administrativas y operativas del Grupo Financiero Banrural en la negociación, compra, logística y distribución de bienes y servicios con ética y excelencia en la gestión administrativa”. La visión y los valores forman parte de la misión, a continuación se presentan los que tiene la empresa actualmente.

- **Visión**

“Ser una dirección innovadora en el soporte administrativo y operativo brindado a todas las áreas y red de agencias del Grupo Financiero Banrural con estándares internacionales de calidad, eficiencia administrativa y responsabilidad social empresarial”.

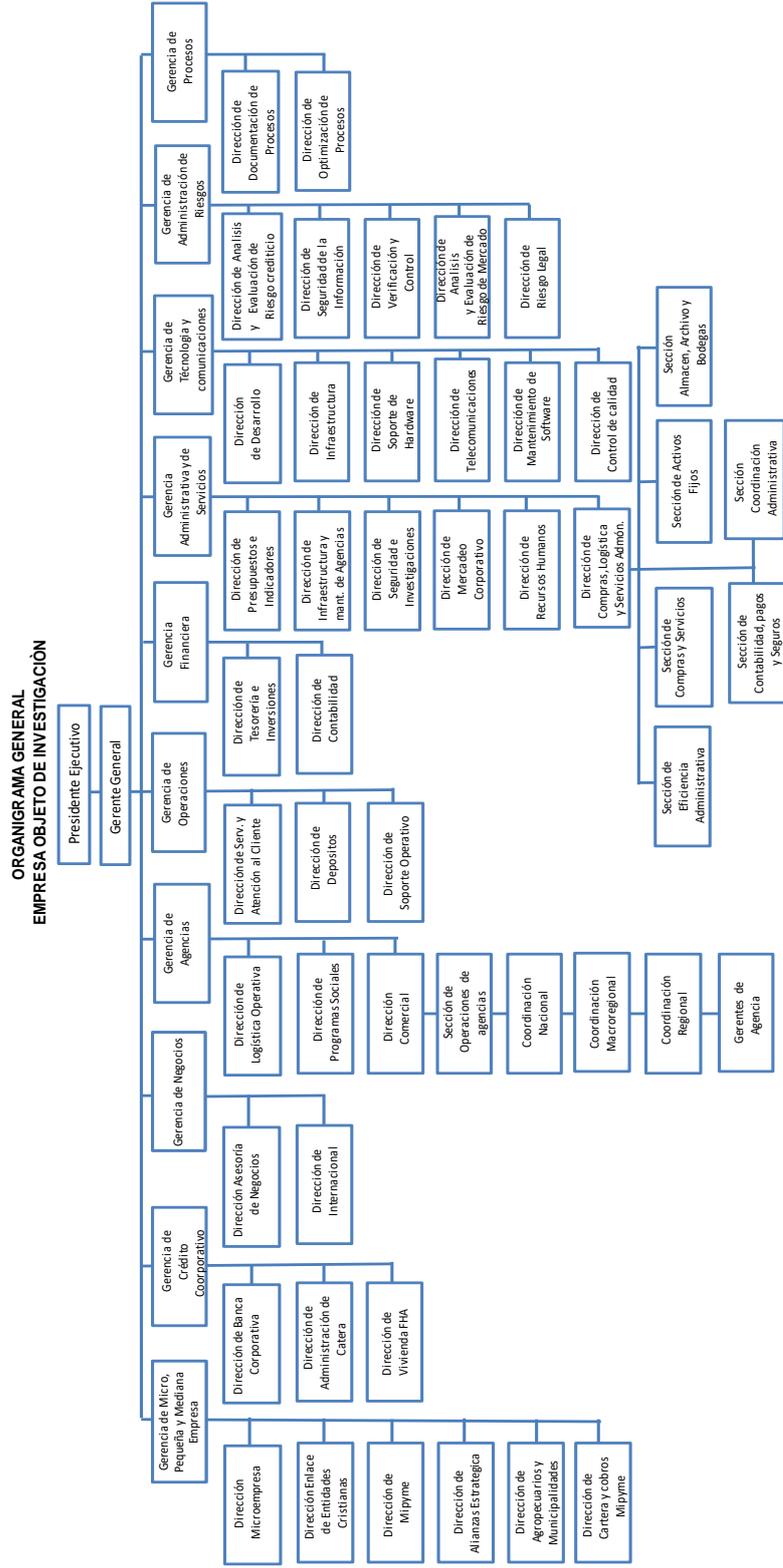
- **Valores**

- ✓ **Flexibilidad:** Promoviendo y adaptándose a los cambios es la única manera de progresar.
- ✓ **Solidaridad:** Dar para poder recibir, entregar para poder pedir, ayudar para merecer apoyo. La naturaleza humana encuentra su equilibrio en la armonía con los demás.
- ✓ **Servicio al Cliente:** Mi mejor recompensa es la satisfacción de ser útil a los demás. Por eso, no basta con hacer las cosas bien, debo hacerlas siempre mejor.
- ✓ **Entusiasmo:** Solo disfrutando de lo que hago cada día, amando mi trabajo y valorando su importancia, doy sentido a mi vida.
- ✓ **Ética:** Soy el mismo cuando me están viendo y cuando nadie me ve. Soy como el agua transparente que no esconde nada.
- ✓ **Responsabilidad Social:** Yo no trabajo para mí solo, trabajo para mi prójimo, y juntos trabajamos para nuestra Guatemala.
- ✓ **Prudencia:** Los errores son tan humanos como la vida misma. La única forma de evitarlos es pensando más de una vez, cada una de mis decisiones.
- ✓ **Confianza:** Cosecho justo lo que siembro, por eso hago hasta lo imposible por plantar buenas semillas.
- ✓ **Identidad Nacional:** Estamos fabricados con la misma mezcla, un poco de cielo y un poco de barro, un poco de lago mezclado con llano. Estamos envueltos en un mismo aire, bañados de incienso y aromas de flores y juntos hacemos una Guatemala.
- ✓ **Respeto:** Empiezo por respetar a los demás, sabiendo que es el único camino para merecer respeto.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** No es tan largo el camino si lo recorremos juntos, no es tan pesada la carga si te ayudo a llevarla. Todos somos uno en busca del mismo fin.
- ✓ **Originalidad:** Los senderos siempre son los mismos, es la forma en que los recorremos, la que nos hace diferentes.

2.3.2.2 Estructura Organizacional

A continuación se presenta la estructura organizacional de la Institución.

Cuadro 1



Fuente: Institución bancaria privada.

2.3.2.3 Objetivos

La institución tiene los siguientes objetivos que lo hacen diferenciarse en el sistema financiero:

- ✓ Promover el desarrollo y bienestar integral, principalmente del área rural de Guatemala, generando transformaciones importantes en la sociedad guatemalteca y en la economía de los sectores pobres del país, abriéndoles espacios para el avance de sus negocios y oportunidades de inversión.
- ✓ Contribuir a la paz social, fomentada con valores institucionales, cumpliendo estrictamente con las leyes y regulaciones bancarias.
- ✓ Ocupar la posición de banco líder en el financiamiento del desarrollo, a través de sus agencias de servicios bancarios.

Fuente: Institución bancaria privada.

La misión y visión que tiene actualmente la empresa cumple con los elementos requeridos para su planteamiento, da respuesta a las necesidades que van a ser satisfechas así como quien va a ser atendido e indica donde opera la empresa. No existe un número máximo de valores, pero debe de enfatizarse en los que en verdad se pueden cumplir, estos identifican a la empresa.

A los objetivos de la institución les hace falta uno de los cinco elementos claves, siendo este el tiempo, con los demás elementos (medible, alcanzable, realizable y específico) si cumple correctamente.

2.4 Situación actual de satisfacción laboral en la unidad de análisis

Seguidamente se describe la situación actual de la Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos –DCOLSA-, unidad objeto de investigación, en relación a la satisfacción laboral en los factores evaluados.

2.4.1 Factores del Diagnóstico

En la investigación efectuada, se utilizó la herramienta de clima organizacional, este permite recopilar información que a través de los resultados, da a conocer la situación actual en relación a la satisfacción laboral de los colaboradores de la Dirección.

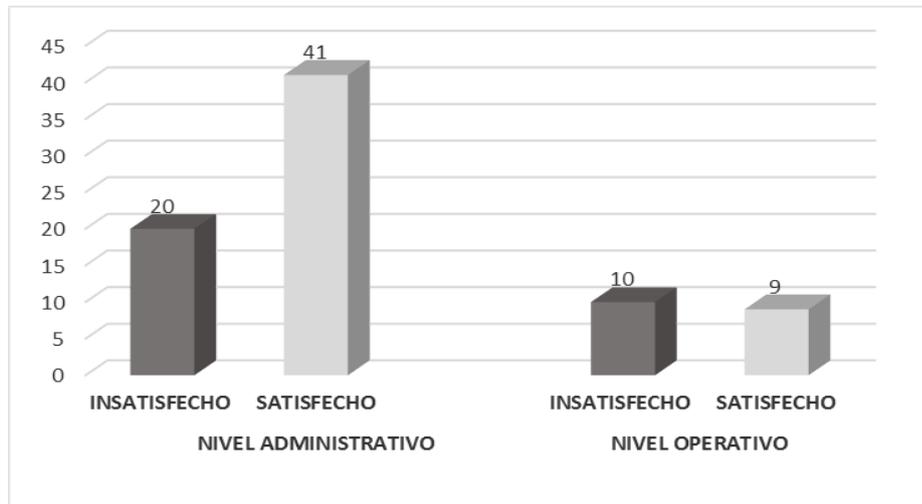
De los factores evaluados la mayoría se relaciona a la teoría de Herzberg, su implementación se basa en que esta teoría está orientada al estudio de la satisfacción e insatisfacción laboral de las personas, que a través de factores de higiene y motivación establece las diferentes conductas que puede presentar el individuo en la ausencia o presencia de los factores indicados.

A continuación se dará a conocer los factores evaluados en el diagnóstico realizado en la dirección, estos datos fueron obtenidos de las opiniones de los colaboradores, expresados en el llenado de la encuesta.

2.4.1.1 Participación

Este factor es indispensable en una relación laboral, la participación del colaborador en una organización significa la implementación de nuevas ideas, nuevos objetivos, nuevas metas, y sobre todo la solución de problemas. El factor de participación aumenta la autoestima y es considerado un incentivo personal para el buen desempeño de las funciones.

Gráfica 1
Nivel de Satisfacción laboral del factor Participación
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2016

De acuerdo a los datos obtenidos sobre la situación actual, la gráfica anterior demuestra que en el nivel administrativo la minoría de los encuestados indican que no existe un estímulo de participación de parte del jefe inmediato, manifiestan que no se realizan reuniones laborales que le permitan a cada colaborador expresar las diferentes situaciones y sentimientos para el desarrollo efectivo de su trabajo, la ausencia de reuniones laborales tiene como efecto no proponer mejoras en sus puestos de trabajo, si existe un problema el jefe lo resuelve sin tomar en cuenta la sugerencia del colaborador.

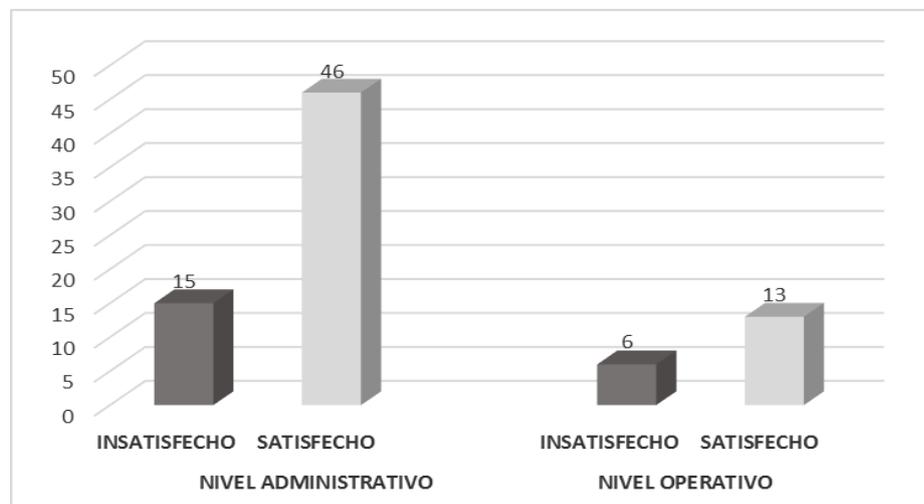
Además manifiestan la necesidad de ser escuchados en sus opiniones y sugerencias, para demostrar sus mejoras o explicar razones de problemas como la improductividad e incumplimiento de tiempos en la entrega de actividades específicas, solicitado por el jefe inmediato. El nivel operativo la gráfica demuestra que la mayoría de los encuestados manifiestan inconformidad, afirman que no son escuchados, y no reciben estimulación activa para participar en reuniones, lo que ocasiona disgusto y resistencia a la

aportación de opiniones y mejoras, esto da como resultado la existencia de problemas y conflictos laborales, errores y demoras frecuentes en actividades, a diferencia de pocas personas que indican que si se les ha tomado en cuenta sus opiniones y sugerencias, es decir la existencia de participación argumentando su satisfacción.

2.4.1.2 Comunicación

La comunicación es un fenómeno de carácter social que comprende todos los actos mediante los cuales se puede trasladar un mensaje, es un factor importante en la organización, debe realizarse en forma clara, precisa y en tiempo oportuno para evitar confusiones y atrasos entre jefes y subordinados.

Gráfica 2
Nivel de Satisfacción laboral del factor Comunicación
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2016

El nivel administrativo con base a los resultados obtenidos en la gráfica anterior, refleja que una cantidad menor de los colaboradores encuestados indican que la comunicación de su jefe inmediato no es efectiva, cordial, clara y precisa lo que representa una debilidad al momento de ser transmitida.

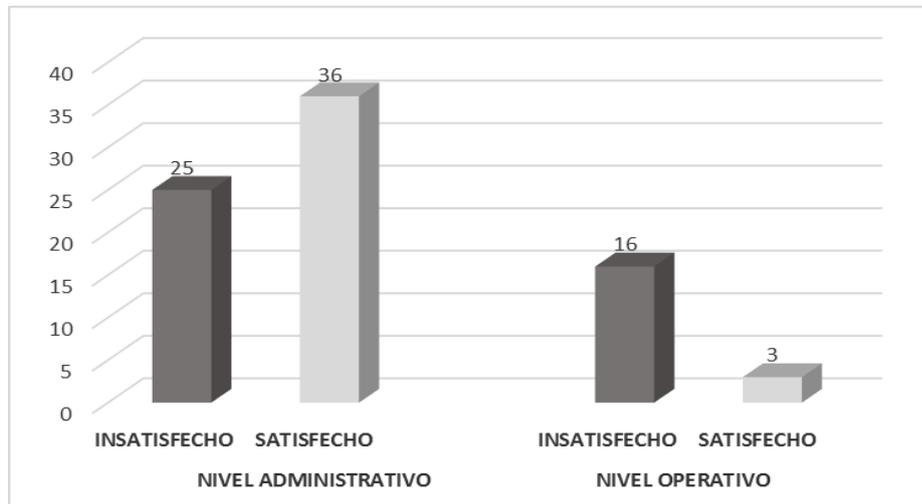
Actualmente se maneja información relacionada con objetivos, metas y cambios que se efectúen dentro de la Dirección, pero no es trasladada de forma correcta, lo que provoca una confusión con los colaboradores, indican que las instrucciones dirigidas a su puesto de trabajo no son recibidas a tiempo, lo que ocasiona atrasos en los procesos y actividades asignadas, este factor entre los colaboradores y jefe no es fluida y fácil, la comunicación que desea transmitir no lo entienden los colaboradores. Caso contrario sucede con las mayoría de las personas que establecen que la comunicación es transmitida oportunamente y se entiende fácilmente, su jefe les traslada la información relacionada a su puesto de trabajo a tiempo y la comunicación entre compañeros y jefe inmediato resulta ser fácil, clara y precisa.

Con el nivel operativo la minoría de los encuestados, manifiestan desagrado, esto es porque la relación existente entre jefe y subordinados hasta cierta forma es débil e insuficiente lo que da como resultado mal entendidos y problemas laborales entre los colaboradores, a diferencia de una mayor cantidad de personas quienes indican estar satisfechos con los procesos de comunicación entre su jefe y compañeros de trabajo.

2.4.1.3 Crecimiento Laboral

Se presenta en la vida de la persona cuando labora en una determinada empresa y no se mantiene en un mismo puesto de trabajo, en cada cierto tiempo de acuerdo a su nivel de estudios y experiencia ocupa puestos que aumentan la responsabilidad y a su vez también incrementa el salario. El crecimiento laboral es el desarrollo personal en el ámbito donde se trabaja para así poder tomar todas las oportunidades que se presenten.

Gráfica 3
Nivel de Satisfacción del factor Crecimiento Laboral
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2016

En el área administrativa la minoría de los encuestados según la gráfica anterior, demuestran que no existen niveles de crecimiento laboral así como oportunidades para desarrollar habilidades y actitudes que los colaboradores poseen, esto desmotiva a los colaboradores porque se sienten olvidados y no les ponen atención en su crecimiento, su jefe inmediato demuestra que no tiene interés en darles la oportunidad de buscar nuevos puestos de trabajo que sean retadores e innovadores, no les informa de las oportunidades para mejorar las actividades del puesto de trabajo, las mismas se realizan sin ninguna mejora, el personal no relaciona sus metas personales con las metas de la institución, esto hace que no se sientan identificados con la empresa. No se les brinda la información acerca de los resultados, ya sean positivos o negativos, después de culminar una actividad, producto de su trabajo.

Todo lo anterior son factores que provocan la rotación de personal, solicitud de traslados a otras unidades, este último no es por ascenso sino por buscar

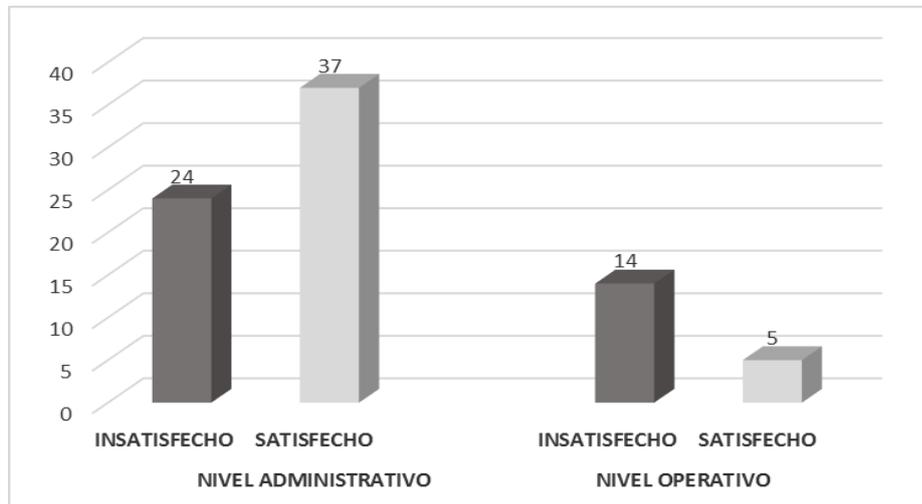
nuevas oportunidades, a diferencia de la mayoría de las personas que indican estar satisfechas con este factor evaluado.

En el nivel operativo, la situación cambia, la mayoría de los encuestados demuestran desagrado con este factor, no se sienten satisfechos con las oportunidades de crecimiento que se les proporciona, indican que son escasas y no llenan las expectativas que ellos necesitan, sumado a esto, los resultados que cada colaborador ya sean buenos o malos, no se les proporciona, si ellos tuvieran esta retroalimentación, tendrían conocimiento de los errores para poderlos minimizar y ser más eficientes en su trabajo, mientras un menor número de encuestados se sienten satisfechos con el crecimiento laboral que se les brinda.

2.4.1.4 Reconocimiento Laboral

Es la atención personal, manifestación de interés y aprecio por un trabajo bien hecho, valorando y reconociendo los esfuerzos que realiza un colaborador para cumplir de mejor forma una tarea. Para reconocer este esfuerzo el colaborador debe cumplir con todos los lineamientos y procesos que conlleva la actividad de forma eficaz.

Gráfica 4
Nivel de Satisfacción del factor Reconocimiento laboral
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2016

La gráfica anterior muestra que la minoría de los encuestados para el nivel administrativo, indican que no tiene reconocimiento laboral, sienten que no son valorados por su desempeño y que sus esfuerzos para alcanzar los objetivos de la empresa no se reconocen, ellos esperan que de parte de su jefe reciban comentarios alentadores sobre su desempeño, que sean felicitados ya sea de forma verbal o escrita, algo que no se realiza. No los hacen sentir parte del logro de los objetivos organizacionales, lo que hace que se desmotiven y se sientan abandonados.

Si bien ciertos estudios aseguran que los colaboradores son considerados el activo que genera valor dentro de la empresa, actualmente el personal se considera como máquinas que generan valor y no como personas con talento humano. No se les considera pieza importante para el desarrollo de las metas de la dirección, todo esto provoca desinterés en las actividades, a diferencia de la mayoría de las personas que consideran que su trabajo es reconocido y que se sienten parte importante de la organización.

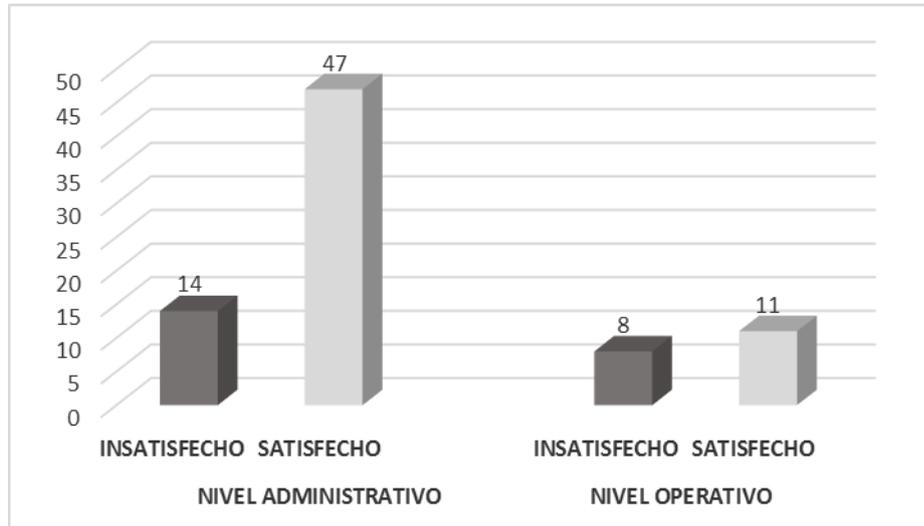
Con el nivel operativo la mayoría de las personas encuestadas argumentan que su trabajo no es reconocido como ellos esperan, no reciben comentarios alentadores que los motiven para realizar sus actividades de la forma correcta y eficiente. Actualmente no se reconoce el esfuerzo de los colaboradores más productivos, lo que genera desinterés y rechazo negativo hacia el jefe inmediato.

Los colaboradores indican que trabajan solo por cumplir un horario y devengar un salario y no por resultados que los motiven a dar ese extra que la institución necesita, los colaboradores desconocen la importancia de su buen desempeño, no saben que su trabajo genera valor para la Dirección, a diferencia de la minoría de colaboradores que se sienten reconocidos por su trabajo y por ende están satisfechos con este factor.

2.4.1.5 Liderazgo

El liderazgo es la capacidad que tiene un líder para influir en las personas, y que trabajen con entusiasmo dentro de la organización.

Gráfica 5
Nivel de Satisfacción laboral del factor Liderazgo
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2016

Los datos anteriores, reflejan que la minoría de los colaboradores encuestados del área administrativa, reconocen que el liderazgo ejercido por su jefe inmediato no es el apropiado, indican que no existe un ambiente de confianza con su superior, la falta de confianza puede provocar que tengan algún tipo de temor cuando se dirijan con ellos, cuando se presente algún problema indican que su jefe no lo resuelve de forma efectiva, esto puede darse porque no se busca una solución al problema, sino que se busca responsables antes de resolverlo.

El estilo de liderazgo detectado en el personal insatisfecho es el Autocrático, este afecta en la satisfacción por la carencia de elogios y crea un ambiente de miedo que afecta la rotación de personal y el ausentismo.

Ellos argumentaron que no se les brinda el apoyo que ellos necesitan, al momento de hacer llamadas de atención su jefe no es justo y equitativo.

De los encuestados la mayoría se siente satisfechos con su jefe inmediato, indican que si existe una confianza con él, los problemas los soluciona de forma efectiva y las llamas de atención las realiza de una forma justa.

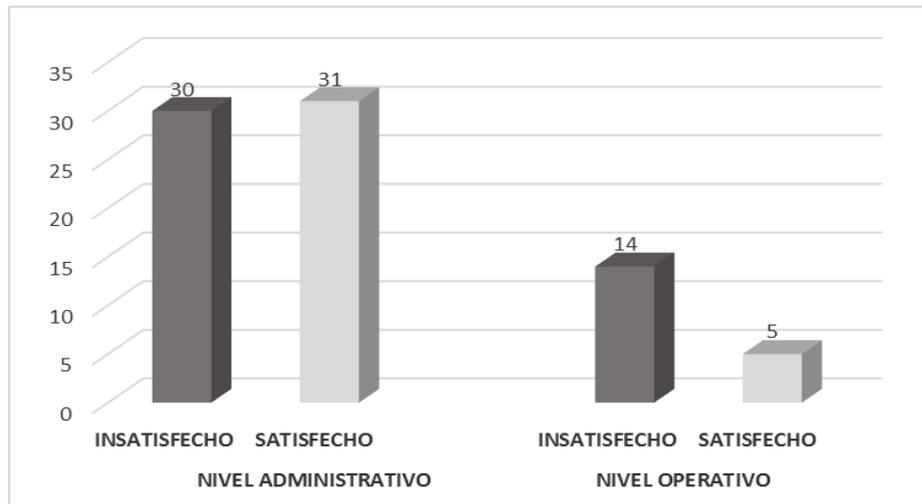
Con el nivel operativo la minoría de las personas encuestadas se encuentran inconformes respecto al factor de liderazgo, argumentan que se percibe un abuso de autoridad por parte de su superior, las llamadas de atención son frecuentes e innecesarias, indican que no solo existe simpatía y entusiasmo con todos los compañeros, la mayoría muestran estar satisfechos con el liderazgo que ejerce su jefe.

2.4.1.6 Capacitación y Desarrollo

Es un medio donde las personas pueden adquirir nuevas habilidades, conocimientos, destrezas y capacidades laborales, para lograr un desempeño eficiente y productivo, si un colaborador recibe capacitación y desarrollo constante, se obtiene un beneficio personal para el colaborador y un beneficio laboral para la empresa.

Gráfica 6

**Nivel de Satisfacción laboral del factor Capacitación y Desarrollo
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016**



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2016

De acuerdo a los resultados obtenidos, la gráfica anterior demuestra que la mayoría de las personas encuestadas, corresponden al nivel administrativo no están de acuerdo con la capacitación y desarrollo que reciben en la dirección, indican que cuando se incorporan a un nuevo puesto o cuando cubren vacaciones de sus compañeros, no reciben la capacitación necesaria para desempeñar correctamente las funciones, tanto su jefe inmediato como sus compañeros son celosos con los conocimientos que ya han adquirido y no tienen la iniciativa para capacitarlos de forma adecuada.

En este factor, consideran que no se les toma en cuenta, indican que el jefe inmediato se ha olvidado de ellos, no reciben el apoyo que ellos necesitan para ser eficientes en sus actividades, las pocas capacitaciones que han recibido no les ha ayudado para ponerlo en práctica en su puesto de trabajo, no existe participación a las capacitaciones, ellos se consideran que están desactualizados en base al mercado laboral y reciben poco entrenamiento de nuevas actividades. Cuando hay actividades de capacitación consideran que

el jefe inmediato envía a las personas equivocadas que no aprovechan la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos.

A diferencia de una cantidad similar, quienes consideran que son tomados en cuenta para participar en capacitaciones, diplomados, seminarios, entre otros, pero los temas en los que han participado no se relacionan con las actividades que realizan en la dirección.

En el nivel operativo es resultado es similar, la mayoría de encuestados afirman estar en descontento con las oportunidades que se les brindan para capacitarse, en ocasiones se les delega nuevas funciones y no se les brinda adiestramiento o capacitación necesaria, carecen de cursos de capacitación internos, esto da como resultado no adquirir nuevos conocimientos que pueden ejecutar en su puesto de trabajo.

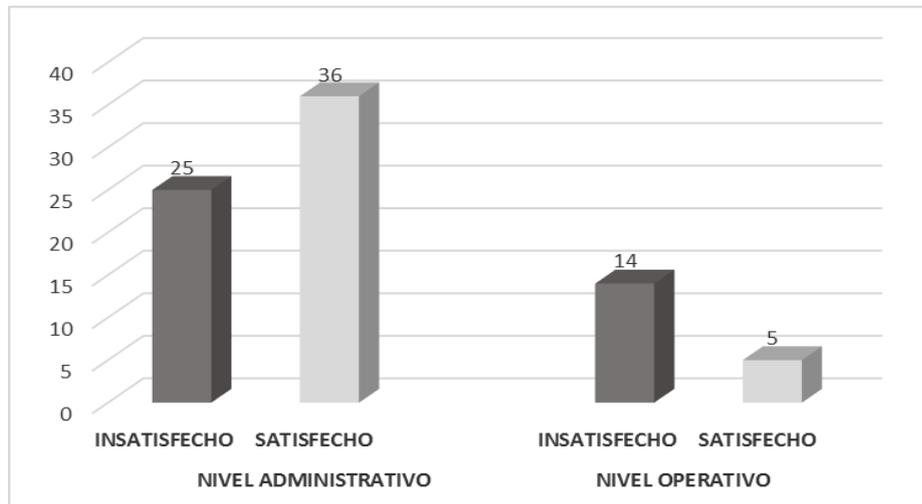
Actualmente la Dirección no tiene un cronograma de capacitación para desarrollarlo con sus colaboradores.

2.4.1.7 Trabajo en equipo

Se da cuando un grupo de personas se organiza de forma determinada para lograr un objetivo, es la integración de elementos individuales, dichos elementos se busca aprovecharlos positivamente a favor de la misión del grupo.

Gráfica 7

**Nivel de Satisfacción laboral del factor Trabajo en Equipo
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016**



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2016

En la gráfica anterior para el nivel administrativo la minoría de los encuestados manifiestan su descontento, argumentan que su jefe no realiza actividades que fomentan el trabajo en equipo, el trabajo asignado no se distribuye de forma correcta en todos los puestos de trabajo, ellos desean tener actividades que impulsen el trabajo en equipo, pero por temor no lo realizan, sienten que no tienen el respaldo para ejecutarlas, en su mayoría las pocas actividades que se realizan no se efectúan en equipo, existe individualismo en los colaboradores y poca cooperación entre ellos.

La mayoría de encuestados indican estar satisfechos con la actividades que se realizan, argumentan que se hace en equipo y que no existe individualismo, sienten el apoyo que les brinda.

Para el nivel operativo la mayoría de las personas sienten desagrado con las actividades que se realizan, no perciben apoyo de parte de sus compañeros y jefe inmediato, la falta de cooperación en el trabajo es notoria, cada

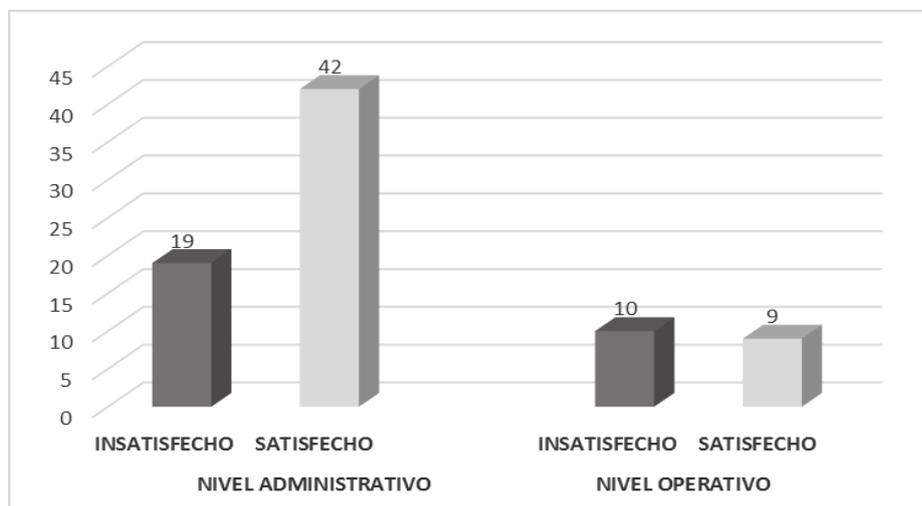
colaborador realiza sus actividades en forma individual y solo se preocupan en cumplir las mismas y no les interesa cumplir las de sus compañeros, no tienen confianza suficiente para solicitar el apoyo a su jefe inmediato, el trabajo no se comparte, esto puede darse por que exista egoísmo entre ellos.

2.4.1.8 Relaciones Interpersonales

Constituyen un aspecto esencial para mejorar y progresar los rendimientos laborales, es la forma de conseguir buenas interacciones con los demás, consideradas una habilidad que debe desarrollarse y perfeccionarse en cada momento, es la interacción entre compañeros dentro de una institución, fomenta el trabajo en equipo y da como resultado que surjan nuevas ideas innovadoras que ayuden a alcanzar las metas.

Gráfica 8

**Nivel de Satisfacción laboral del factor Relaciones Interpersonales
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016**



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2016

La anterior gráfica demuestra que para el nivel administrativo la minoría de los encuestados, se sienten descontentos con las relaciones interpersonales que existe en la dirección, indican que la relación entre su jefe y compañeros no

es cordial, amistosa, agradable y de confianza, al momento de realizar reuniones o actividades entre compañeros no se brindan el apoyo necesario para realizar más rápido y eficiente la actividad, esto hace que tengan retrasos y que las metas no se alcancen en el tiempo establecido.

El ambiente laboral no es el ideal entre compañeros, se sienten incómodos al momento de solicitar apoyo, porque saben que si les apoyan es con desagrado y no por voluntad, esto hace que se limiten a pedir apoyo, en vez de apoyarse se quejan con su jefe inmediato de los errores que pueden darse, no buscan una solución viable y los problemas por mínimos que sean pasan por su jefe inmediato.

En ciertas situaciones, algunos compañeros realizan funciones de autoridad que no les corresponde y realizan llamadas de atención injustificadas, sumando a esto lo realizan por iniciativa propia y sin consentimiento del jefe inmediato, esto hace un ambiente tenso y conflictivo, a diferencia de una cantidad mayor que indican que las relaciones interpersonales con sus compañeros y jefe inmediato es de armonía y agradable, lo que aducen que están satisfechos con este factor.

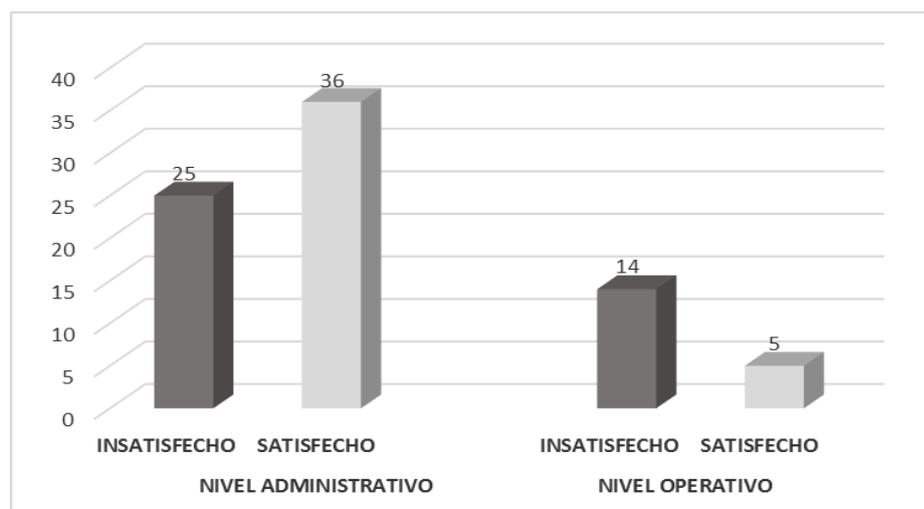
En el nivel operativo, la gráfica muestra que la mayoría de los encuestados sienten desagrado con este factor, mencionan que la relación entre sus compañeros es conflictiva y existe ausencia de trabajo en equipo, cuando se realizan actividades no se busca apoyar a los demás. El jefe inmediato tiene aprecio a ciertos colaboradores, lo que hace que no se sientan en plena libertad de expresar las dificultades que se dan en el trabajo, se percibe un ambiente donde cada colaborador está aislado de los demás, en comparación con una cantidad menor de encuestados, que indica tener agrado con la relación interpersonal que tiene con su jefe inmediato y compañeros de trabajo.

2.4.1.9 Condiciones laborales

Es el estado del entorno laboral relacionado con factores físicos, seguridad, limpieza de la infraestructura, entre otros factores, que inciden en el bienestar, salud y rendimiento laboral de los colaboradores. Si las condiciones físicas son las apropiadas, los índices de que los empleados se enfermen disminuirán y se tendrá una ventaja para el colaborador y la empresa, esta ventaja es económica ya que las malas condiciones generan un gasto en tratamientos médicos, seguros etc.

Gráfica 9

**Nivel de Satisfacción del factor Condiciones Laborales
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016**



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2016

En la gráfica anterior demuestra que la minoría de los encuestados, consideran que las condiciones laborales en la Dirección no son las apropiadas y esto viene a repercutir en su estado de salud, ánimo y rendimiento laboral, tienen desagrado con su espacio físico, clima, ventilación, iluminación y equipo que utilizan para realizar sus funciones, se quejan de que el espacio físico de su lugar de trabajo es reducido, cuando hay calor

sufren por la alta temperatura porque no existe aire acondicionado y se deshidratan fácilmente.

El equipo que tienen no está actualizado, son equipos que tienen más de 5 años, si bien les ayuda a cumplir con las actividades asignadas, no son lo suficientemente rápidas como ellos esperan. Los espacios entre puestos de trabajo está bien reducidos, esto es preocupante, ante cualquier eventualidad de sismo difícilmente se podrá evacuar rápidamente, en cuanto a la iluminación no es la suficiente, para ello utilizan iluminación eléctrica, frecuentemente se tiene malos olores, esto porque cerca a las instalaciones esta un basurero municipal, esto podría mejorarse si se cierran las ventanas y si se tuviera un sistema de aire acondicionado apropiado, a diferencia de una cantidad mayor que se encuentra satisfecha con las condiciones de laborales existentes.

En el nivel operativo la situación cambia, la mayoría de los encuestados están en desacuerdo con las condiciones laborales actuales, hacen mención que sufren de altas temperaturas que los desanima, afectando su rendimiento. Sumado a esto, el mobiliario y útiles de limpieza que tienen asignado están deteriorados, argumentan la existencia de mucho polvo en las instalaciones que ocasiona en su mayoría enfermedades respiratorias, ausentándose cada cierto tiempo para su recuperación, la ventilación de los espacios es muy escasa, esto hace que utilicen ventiladores que ya se encuentra en mal estado, a diferencia de la minoría de los encuestados que se sienten cómodos y satisfechos con las condiciones laborales.

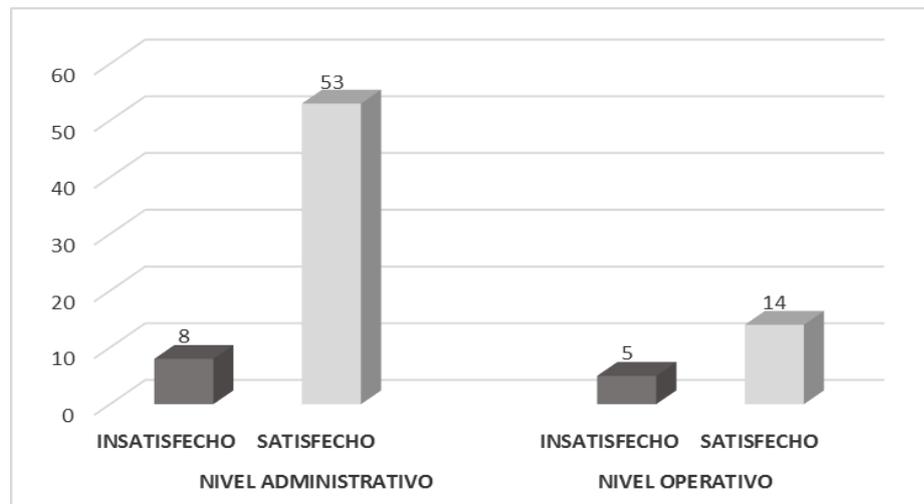
2.4.1.10 Compromiso Organizacional

Es el grado en que un colaborador se siente identificado con una institución específica y con las metas de ésta, su deseo de mantener la relación con ella. Cuando hay compromiso organizacional el colaborador demuestra lealtad,

compromiso y fidelidad en toda situación, se considera una pieza importante para el logro de los objetivos de la empresa.

Gráfica 10

**Nivel de Satisfacción laboral del factor Compromiso Organizacional
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016**



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2016

Para el nivel administrativo la gráfica anterior demuestra que la minoría de los encuestados no se sienten identificados con la institución, tienen un rechazo hacia ella, y no les genera interés por alcanzar los objetivos organizacionales, no se consideran pieza fundamental en el desarrollo de la institución, su esfuerzo laboral no está enfocado en contribuir el alcance de los objetivos, indica que no están orgullosos de trabajar en la institución, eso da como resultado el incumplimiento de normas y reglamentos dentro de la dirección, dentro de ellos la impuntualidad en la hora de ingreso, horario de almuerzo y salida. El desempeño laboral en bajo, ellos ocasionan horas improductivas que ha cierto grado perjudica a la empresa. El compromiso profesional de parte de los colaboradores es escaso, se genera constantes llamadas de atención por este motivo.

La otra parte de los encuestados, siendo una cantidad mayor, aseguran tener compromiso laboral y por ende apoyan al desarrollo de la empresa, tiene actitud positiva y son voluntarios para efectuar actividades, trabajan arduamente y valoran su trabajo, si bien no cuentan con las mejores condiciones laborales, ellos se esfuerzan para que esto no sea un impedimento o desmotivación para trabajar de forma eficiente, se consideran una pieza importante de la empresa.

Situación similar para el área operativa, la minoría de los encuestados están en desacuerdo con este factor, indican que no le toman interés en cumplir las tareas asignadas, su esfuerzo no está encaminados a los objetivos de la empresa, solo trabajan para devengar un salario y no se consideran importantes en la empresa.

A diferencia de una cantidad mayor, quienes se sienten comprometidas con la institución, su esfuerzo es constante, tiene responsabilidad y buscan lograr las metas establecidas de la institución.

1.1 Análisis y discusión de resultados

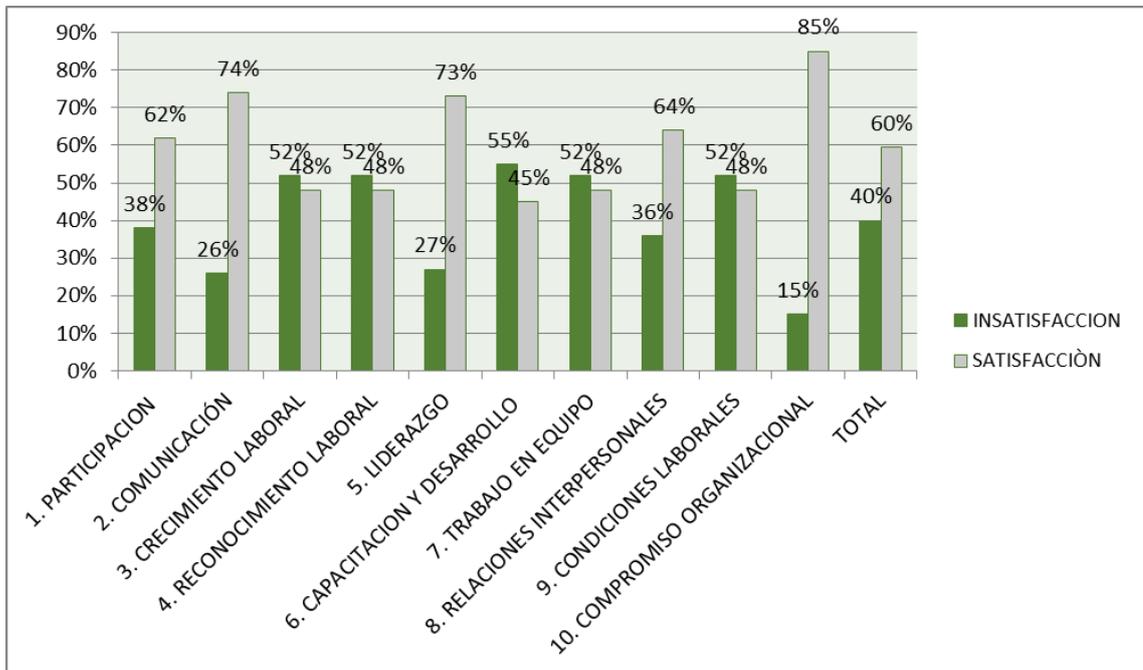
A continuación se describen los resultados obtenidos a través de la investigación realizada.

Cuadro 3
Factores de Satisfacción Laboral
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016

FACTORES SEGÚN HERZBERG	FACTORES EVALUADOS	INSATISFACCIÓN(-)			SATISFACCIÓN (+)		RESUMEN	
		NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	INSATISFACCIÓN	SATISFACCIÓN	
FACTORES DE MOTIVACIÓN	1 PARTICIPACIÓN	14%	24%	24%	38%	38%	62%	
	2 COMUNICACIÓN	9%	17%	23%	51%	26%	74%	
	3 CRECIMIENTO LABORAL	28%	24%	22%	26%	52%	48%	
FACTORES DE HIGIENE	4 RECONOCIMIENTO LABORAL	28%	24%	19%	29%	52%	48%	
	5 LIDERAZGO	11%	16%	26%	47%	27%	73%	
	6 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	23%	32%	18%	27%	55%	45%	
	7 TRABAJO EN EQUIPO	24%	28%	19%	29%	52%	48%	
	8 RELACIONES INTERPERSONALES	13%	23%	28%	36%	36%	64%	
	9 CONDICIONES LABORALES	29%	23%	14%	34%	52%	48%	
	10 COMPROMISO ORGANIZACIONAL	3%	12%	22%	63%	15%	85%	
	PROMEDIOS	18%	22%	22%	38%	40%	60%	

Fuente: Investigación de campo. Tesis 2016.

Gráfica 11
Porcentajes obtenidos en los factores de Satisfacción Laboral
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2016

La teoría de Herzberg, se divide en factores higiénicos y factores motivacionales, estos factores tiene relación con los factores evaluados: La Participación, Comunicación, Crecimiento Laboral, Reconocimiento Laboral, Liderazgo, Capacitación y Desarrollo, Trabajo en equipo, Relaciones Interpersonales, Condiciones laborales.

En base al diagnóstico realizado en la unidad de análisis, y tomando de referencia la ausencia de herramientas de medición de satisfacción laboral, se describe de manera general los resultados obtenidos.

Es evidente la inexistencia de crecimiento laboral, reconocimiento, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo y sumado a esto las condiciones laborales no son las apropiadas, estos resultados se comprueban por medio

de las manifestaciones del personal en la boleta de encuesta, refleja porcentajes de insatisfacción.

La relación entre los factores es notoria, el nivel de insatisfacción presentado en el factor de reconocimiento en cierta forma afecta a que el colaborador no se integre en actividades que fomenten el trabajo en equipo, este esfuerzo actualmente no es reconocido. El nivel de capacitación y desarrollo es bajo, esto afecta al factor de crecimiento laboral, van estrechamente relacionados, si un factor presenta insatisfacción los demás factores se verán afectados.

El porcentaje general actual de satisfacción para la Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos es de 60.00%, y el de insatisfacción es de 40.00%, si bien el porcentaje de insatisfacción es menor en relación al de satisfacción, este menor porcentaje puede influir para disminuir la satisfacción de los colaboradores (60.00%).

En base a los resultados obtenidos en las gráficas anteriores, se comprueba la hipótesis planteada confirmando que las autoridades de la Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos le brindan poca atención al grupo humano, al seguimiento y resolución de problemas relacionados con el desempeño de estos y la falta de un programa de satisfacción laboral, todo ello ha provocado que exista un nivel bajo de satisfacción, demostrando actitudes no deseadas y negativas en el trabajo.

Sumado a lo anterior en lo que va del año, en la Dirección administrativa renunciaron cinco colaboradores, dentro de las causas: buscaron mejores condiciones laborales, oportunidades de crecimiento, planes de capacitación, desarrollo laboral entre otros, según la información proporcionada con recursos humanos.

En base a la información proporcionada por la Dirección de recursos humanos se detalla los gastos y pérdidas que tiene la institución al momento de que renuncie un colaborador y se contrate al nuevo aspirante para la plaza disponible.

Cuadro 4

Gastos monetarios por retiro de colaborador

Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos

INVERSIÓN Y PÉRDIDA POR RETIRO DE COLABORADOR		
INVERSIÓN PARA COLABORADOR NUEVO INGRESO (2 semanas reclutado)		
Evaluaciones Psicométrica	Q 200.00	
Estudio Socioeconomico	Q 500.00	
Prueba de poligrafo	Q 400.00	
Gastos por Capacitación-Inducción	Q 2,500.00	
Alimentación	Q 1,500.00	
Gastos operativos por hospedaje	Q 1,500.00	
Gafete	Q 50.00	
Uniforme Institucional	Q 1,500.00	
Taxis para traslados	Q 500.00	
Promocionales, folletos, impresiones, playeras	Q 200.00	Q 8,850.00
PÉRDIDA DE INVERSIÓN, POR RETIRO DE COLABORADOR		
Evaluaciones Psicométrica	Q 200.00	
Estudio Socioeconomico	Q 500.00	
Prueba de poligrafo	Q 400.00	
Gastos por Capacitación-Inducción	Q 2,500.00	
Alimentación	Q 1,500.00	
Gastos operativos por hospedaje	Q 1,500.00	
Gafete	Q 50.00	
Uniforme	Q 1,500.00	
Taxis para traslados	Q 250.00	
Promocionales, folletos, impresiones.	Q 200.00	
Capacitaciones efectuadas	Q 1,300.00	Q 9,900.00
PÉRDIDA POR RETIRO DE COLABORADOR Y GASTO POR NUEVA CONTRATACIÓN PARA CUBRIR LA PLAZA VACANTE		Q 18,750.00
NUMERO DE RENUNCIAS DE COLABORADORES POR AÑO		4
TOTAL GASTOS Y PÉRDIDAS AL AÑO, POR LOS CUATRO COLABORADORES		Q 75,000.00

Fuente: Institución bancaria privada

La inversión que necesita la Institución para contratar a un colaborador de nuevo ingreso para cubrir la plaza vacante es de Q 8,850.00, sumado a esto la pérdida obtenida por la renuncia del colaborador es de Q 9,900.00.

En base a lo anterior la pérdida y gasto total que realiza la institución es de Q 18,750.00 por colaborador, si actualmente se tienen una rotación de personal promedio de 4 colaboradores (IRP del 5%), al año el gasto es de Q 75,000.00

Siendo necesario proponer un programa de satisfacción laboral que mejore el nivel de satisfacción de los colaboradores y retenga a los colaboradores dentro de la institución.

CAPÍTULO III
PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE COMPRAS, LOGÍSTICA Y
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

A continuación se describe el capítulo III, está conformado por la propuesta que permitirá minimizar las debilidades encontradas en la unidad de análisis, de acuerdo a la investigación realizada.

3.1 Presentación de la propuesta

La presente propuesta tiene como finalidad ser una herramienta eficaz y de apoyo para la Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos – DCOLSA-, que a través del programa de Satisfacción Laboral que contiene los siguientes sub programas: 1. Fomentar el reconocimiento laboral para los colaboradores 2. Formación y desarrollo laboral competitivo. 3. Creación de equipos multidisciplinarios y 4. Mejoramiento de condiciones laborales. Será un instrumento que aumente el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, para el logro de los objetivos establecidos, y con ello el cumplimiento de las metas.

La propuesta, está enfocada en los factores que dieron niveles bajos de satisfacción, dichos datos fueron obtenidos en la investigación efectuada en la unidad de análisis.

La propuesta del Programa que mejore la satisfacción laboral se presenta seguidamente, está establecida por su justificación, objetivos, descripción y presentación general del programa, su funcionamiento, su metodología, el detalle de los recursos necesario para la implementación del programa, la evaluación y seguimiento a la misma, así como también los costos aproximados que serán utilizados.

3.2 Justificación de la propuesta

Anteriormente en el capítulo II fue evidente la necesidad de realizar una investigación que diera a conocer los resultados de la situación actual de la Dirección, sobre temas de satisfacción laboral y puesto de trabajo, esta investigación se realizó por medio de un diagnóstico de evaluación de los factores de satisfacción laboral.

Después de efectuada la investigación se determinó insatisfacción laboral en ciertos factores en los colaboradores de la Dirección, con ello se obtiene un análisis de la información recabada representada con gráficas, todo esto es razón suficiente para implementar un programa que sea una herramienta administrativa y de apoyo para mejorar la satisfacción laboral de las personas dentro de la institución.

A continuación se presenta la propuesta denominada: “Programa de Satisfacción laboral para el personal de la Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos de una institución bancaria ubicada en la ciudad de Guatemala”, este instrumento administrativo contiene una serie de pasos que permite dar un aporte a la institución, este incluye fases de los diferentes factores evaluados que presentan una debilidad, establecerá acciones necesarias para aumentar la satisfacción en los factores de menor puntuación. La presente propuesta será un modelo para implementarse en toda en toda la institución, buscando los mismos objetivos a nivel general.

3.3 Objetivo general de la propuesta

Implementar un programa de satisfacción laboral para los colaboradores de la Dirección Administrativa, por medio de actividades que que fomenten el reconocimiento laboral, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo y crecimiento laboral, sumado a esto mejorar las condiciones laborales actuales que requiere el personal, para aumentar la satisfacción laboral, a un corto plazo.

3.3.1 Objetivos específicos

- Dar a conocer el programa de satisfacción laboral propuesto al director administrativo y jefes de sección, para coordinar con los colaboradores su participación, a un corto plazo.
- Establecer un proceso informativo para dar a conocer a los colaboradores las oportunidades de crecimiento laboral dentro de la institución, para que puedan aplicar a las mismas, a un corto plazo
- Crear un cronograma de capacitación anual para los colaboradores de la dirección, en temas de su interés relacionados a su puesto de trabajo, para que lo puedan aplicar, a un mediano plazo.
- Mejorar las condiciones laborales relacionadas con los factores físicos, seguridad y limpieza, por medio de la implementación de las actividades que lo mejore, a un corto plazo.

3.4 Programa de Satisfacción laboral

El programa incluye cuatro fases, relacionados con los factores que dieron bajo nivel de satisfacción, tiene como finalidad ser un instrumento administrativo que ayude a mejorar la satisfacción de los colaboradores, a través de las actividades propuestas, por tal razón la importancia de que cada actividad propuesta se cumpla con cabalidad, será evaluado de forma periódica, para ver los resultados que se desean obtener.

3.4.1 Metodología para la implementación de la propuesta

Se le presentará la propuesta al Director administrativo para la evalúe y analice, seguidamente convocará una reunión con los Jefes de sección de cada área para presentar la propuesta, dará a conocer la importancia y justificación de su implementación, en la reunión delegará funciones

específicas para la elaboración de la programación de actividades que serán necesarias para poner en marcha el programa propuesto.

El director administrativo en la reunión expondrá las razones necesarias a los jefes de sección por las cuales se debe implementar dicha propuesta, tomando en cuenta que deberá transmitir la información relacionada con los datos obtenidos en la investigación y los efectos más relevantes que están afectando a la institución.

Además deberán comprometerse para que la satisfacción laboral mejore con el programa propuesto, siendo partícipes de todas las actividades, tomando en consideración que la mayor preocupación de la Dirección es la estabilidad laboral de los colaboradores, donde incluye satisfacción de ellos, para lograr los objetivos institucionales.

Los jefes convocaran una reunión con los colaboradores para darles a conocer la propuesta, se transmitirá la información del Director, se formaran las comisiones propuestas y delegaran funciones correspondientes.

Después de que la propuesta ya este implementada, se convocará a reuniones a los jefes de sección, con la finalidad de evaluar los logros obtenidos con la propuesta, el cual se debe de dar seguimiento, en la reunión se dejará por escrito los resultados obtenidos, la mejora en la satisfacción laboral así como el cambio percibido desde que se puso en marcha la propuesta.

En los factores donde no se haya obtenido resultados favorables, se brindara retroalimentación para que se mejoren los resultados.

Cuadro 5

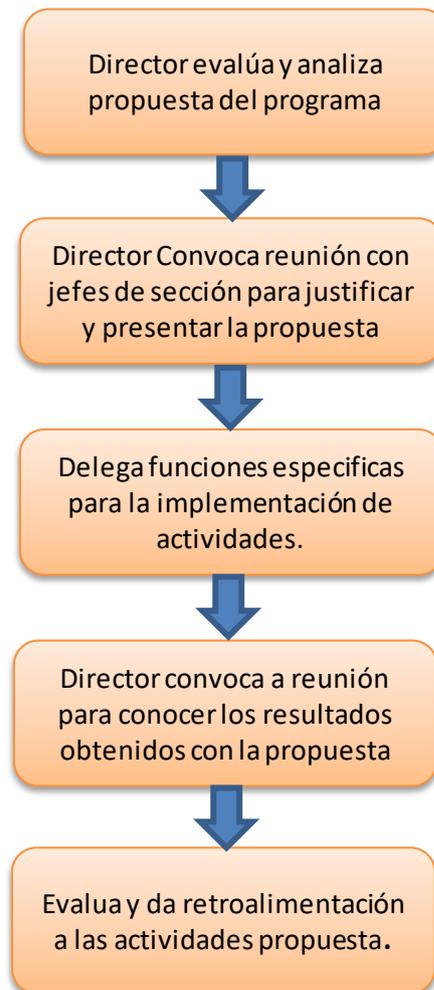
Guía para reuniones Director administrativo y Jefes de Sección Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativo Año 2016

GUIA PARA REUNIONES					
DIRECCIÓN DE COMPRAS, LOGÍSTICA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS					
FECHA:		HORA DE INICIO:		HORA DE CIERRE:	
PERSONA QUE CONVOCA:					
ASISTENTES					
	Nombre completo	Puesto		Firma	
TEMAS A TRATAR:					
1	En estos campos se ingresa la descripción detallada de cada tema tratado, uno por campo				
2					
3					
4					
COMPROMISOS DE ESTA REUNIÓN					
ITEM	ASUNTO	RESPONSABLE	FECHA MAXIMA DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIDO	
				SI	NO
	En estos campos deben de ir los compromisos y tareas fruto de la reunión y se deben de usar un campo por cada una.				
OBSERVACIONES:					

Vo.Bo. _____
Director Administrativo

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016

Figura 5
Metodología para la implementación de la propuesta
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016.

3.4.2 Recursos para la implementación de la propuesta

Para la implementar la propuesta será necesario contar con los siguientes recursos:

Recurso Humano: Está conformado por todos los integrante de la dirección, Director, Jefes de sección, colaboradores administrativos y operativos. Sin

ellos no es posible la implementación de la propuesta, es el recurso más importante de toda empresa.

Recursos Tecnológicos: Se utilizara los siguientes recursos: Laptop, cañonera, equipo de audio, servicio a internet, entre otros que sean necesarios.

Recursos Financieros: El recurso monetario y económico lo invertirá la empresa para la implementación del programa, para ello tiene un presupuesto disponible para el presente año.

Recursos Materiales: Las instalaciones serán proporcionadas por la institución bancaria (propias) y empresas ajenas como INTECAP, Cámara de Comercio, Conred (arrendado). El material impreso necesario y utensilios serán suministrados por la institución objeto de estudio.

Cuadro 6
Integración del Programa de Satisfacción Laboral propuesto
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016

No.	FACTORES QUE PRESENTAN INSATISFACCIÓN	PROGRAMA PROPUESTO
1	* RECONOCIMIENTO	PROMOVER EL RECONOCIMIENTO LABORAL PARA LOS COLABORADORES
2	* CRECIMIENTO LABORAL * CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	FORMACIÓN Y DESARROLLO LABORAL COMPETITIVO
3	* TRABAJO EN EQUIPO	CREACIÓN DE EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS
4	* CONDICIONES LABORALES	MEJORAMIENTO DE CONDICIONES LABORALES

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016.

3.4.3. Programas de la propuesta

A continuación se presenta cada uno de los programas que integran el programa de satisfacción laboral propuesto:

3.4.3.1

PROGRAMA UNO: Promover el reconocimiento laboral para los colaboradores

El programa uno tiene como finalidad promover el reconocimiento laboral, premiando el esfuerzo de los colaboradores por la ejecución de las tareas asignadas correctamente a su puesto de trabajo y aportación de nuevas ideas que mejoran los procesos ya establecidos, apoyando así al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Esto se realizará por medio de diversas actividades propuestas, que disminuirán el nivel de insatisfacción que presentan actualmente los colaboradores en este factor, según los resultados obtenidos en el capítulo dos.

RECONOCIMIENTO LABORAL

El reconocimiento laboral significa mostrar interés genuino por las personas, los resultados de sus esfuerzos y de su trabajo, así como el impacto que tiene dentro de la institución. Se refiere directamente a las metas individuales alcanzadas y proporcionadas por la entidad, la manifestación de acciones para reconocer al colaborador en los diferentes aspectos laborales, mismos que aumenten la satisfacción laboral de la empresa.

a. Objetivos

- Promover y brindar las herramientas administrativas para implementar la actividad del empleado del mes en la dirección administrativa, a un corto plazo.
- Implementar el evento de “ideas innovadoras” a cargo de los colaboradores de la dirección y darle a conocer la importancia de esta actividad al director y jefes de sección a un corto plazo.
- Reconocer a los colaboradores por su excelencia laboral por medio de diplomas de reconocimientos emitidos por cada jefe de sección, a un corto plazo.
- Premiar a los colaboradores por su aniversario laboral por medio de pines conmemorativos con diseño personalizado a un corto plazo.

b. Descripción de actividades de reconocimiento laboral

Seguidamente se describen las actividades de reconocimiento laboral programadas.

Actividades propuestas para ambos niveles

- 1. Diploma de reconocimiento por excelencia laboral:** Entrega de diplomas de forma personal, a los colaboradores destacados por su eficiencia laboral y cumplimiento de metas, se elige una persona por sección, en total serán seis personas, el diploma será entregado en el convivio de medio y fin de año. La elección de los colaboradores estará a cargo del director administrativo y jefes de sección, que se apoyarán con un formato de calificación.

- 2. Pines para colaboradores destacados y por aniversario laboral:**
Elaborar pines conmemorativos y hacer entrega de forma personal, a los colaboradores eficientes y por aniversario laboral, la entrega se realizará en el convivio de fin de año. La elección de los colaboradores estará a cargo del director administrativo y jefes de sección, que se apoyarán con un formato de calificación.

- 3. Muro para los colaboradores del mes:** Elaboración de una cartelera con papel construcción que contenga de forma mensual los nombres, fotografía y sección a la cual pertenecen, de los colaboradores del mes, se otorgará un regalo sorpresa, la elaboración estará a cargo de los colaboradores de la sección de compras y servicios, quien lo colocará a fin de mes.

- 4. Actividad “ideas innovadoras”:** Cada dos meses se realizará la convocatoria a las secciones que pertenecen a la Dirección administrativa, para que los colaboradores propongan una mejora en los procesos de su trabajo o de otras áreas de trabajo, se evaluará a través de una guía de calificación ponderada, si la calificación es mayor a 80 puntos, pasará al otro proceso de implementación, seguidamente se evaluarán los resultados esperados, si estos son favorables se dará un reconocimiento especial al colaborador, entre ellos un certificado de regalo y pases para ir al cine, y si no es favorable se dará retroalimentación al colaborador para que mejore.

A continuación se presentan los diseños propuestos de los reconocimientos laborales, en el orden en el cual se encuentran descritos en los párrafos anteriores:

Cuadro 7

Diseño de calificación para colaborador del mes, pines y diplomas por excelencia laboral

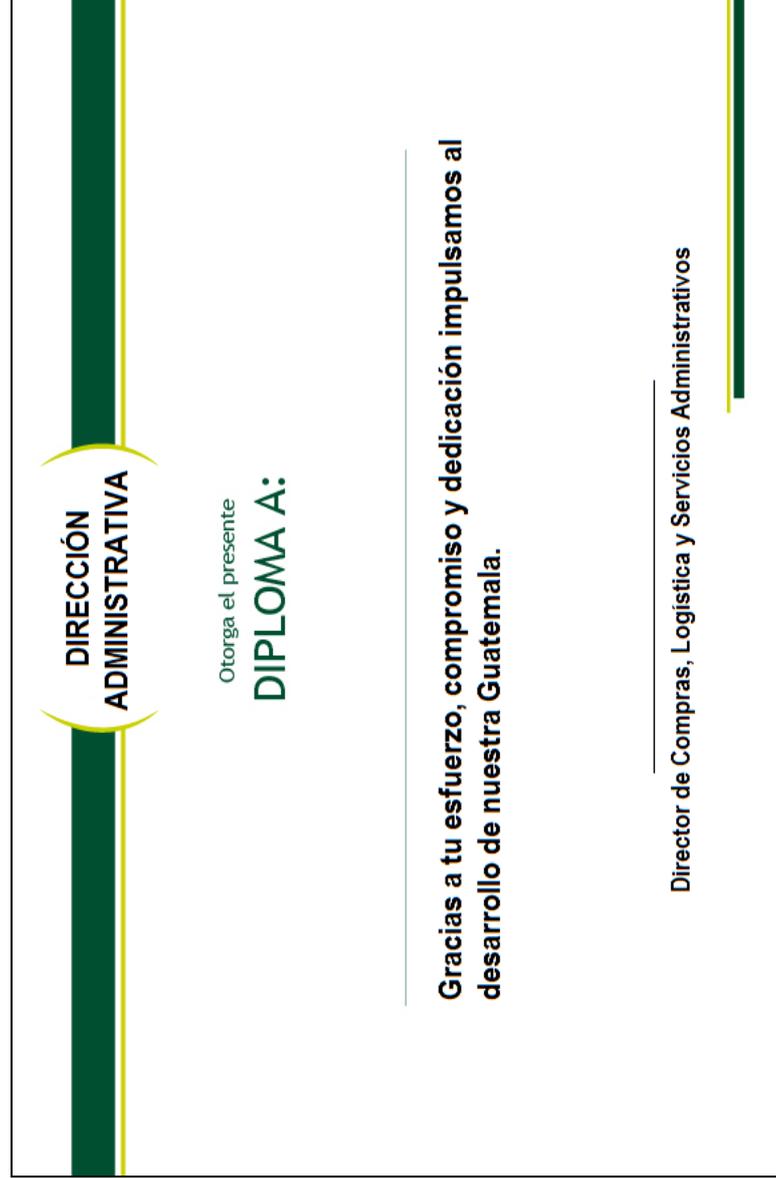
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos

Año 2016

Nombre del Colaborador:	Sección:		Mes:
I. INDIVIDUALES	META	EJECUTADO	PORCENTAJE
Registro de solicitudes en base a requerimientos	30		10%
Correos atendidos oportunamente	30		10%
Emergencias resueltas en base a requerimientos	30		10%
Llamadas telefónicas atendidas	25		10%
Ahorro obtenido según meta establecida	100,000.00		10%
Control de solicitudes y seguimiento a las mismas	30		5%
Buscar nuevos procesos para eficientizar su trabajo	1		5%
II. CUMPLIMIENTO: NORMAS, POLÍTICAS, CÓDIGO DE ÉTICA			
Asistencia y Puntualidad	10		5%
Presentación personal: Uso adecuado de Uniforme y gafete	10		5%
Cumplimiento código de ética	10		5%
Cumplimiento en seguimiento de procesos	10		5%
Uso de protocolo de servicio al cliente	10		5%
Orden y limpieza en su area de trabajo	10		5%
Participa en los convivios que organiza la Dirección	10		5%
Cumple las instrucciones giradas	10		5%
PUNTUACIÓN POR COLABORADOR			100%

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016.

Figura 6
Diploma de reconocimiento por excelencia laboral
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016.

Figura 7
Diseño de pines para reconocimiento
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016

Pin para colaborador destacado

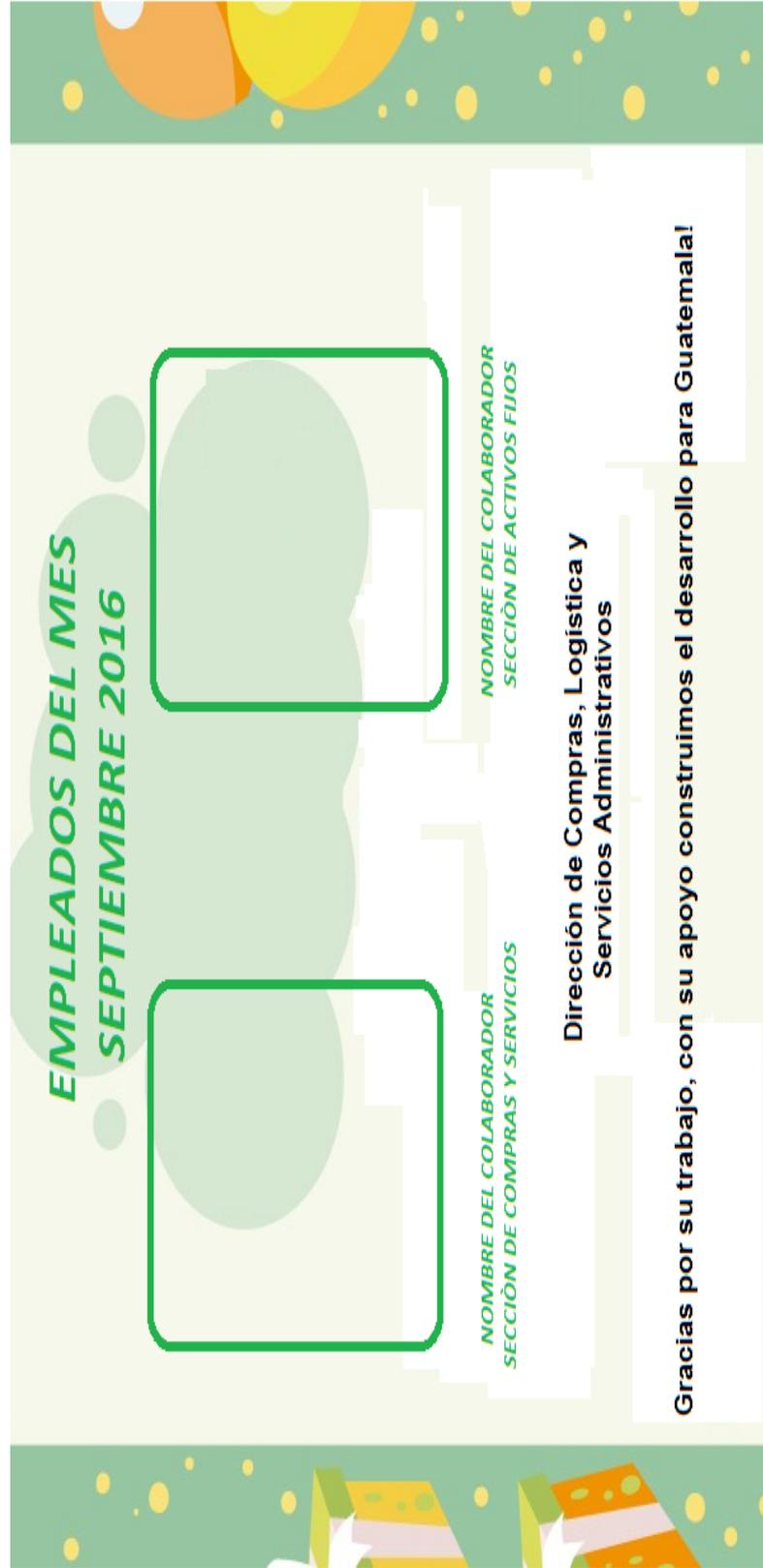


Pin por aniversario laboral



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016.

Figura 8
Diseño de muro para colaboradores del mes
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016.

Figura 9
Reconocimientos para ganadores de ideas innovadoras
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016

Tarjetas de regalo



Pases para ir al cine



Cuadro 9
Plan de acción “Promover el reconocimiento laboral para los colaboradores”
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016

INSTITUCIÓN: Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos						
NOMBRE DEL PLAN: Fortalecimiento del reconocimiento laboral						
OBJETIVO: Definir actividades necesarias para implementar la estrategia del reconocimiento laboral, para lograr el aumento de satisfacción laboral en el factor de reconocimiento laboral a un corto plazo y mediano plazo						
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL	
1	Presentación y aprobación de la propuesta a Director administrativo y Jefes de sección, a través de una reunión de trabajo.	Realizar al 100% la presentación de la propuesta a Director administrativo y Jefes de Sección en un día.	Director Administrativo y Jefes de Sección	01/03/2017	01/03/2017	Q350.00
2	Implementación de actividades: Diploma reconocimiento laboral, pines para colaboradores destacados.	Dar inicio a las actividades propuestas a Director administrativo y jefes de sección a un 100% en dos meses.	Director Administrativo y Jefes de Sección	03/04/2017	31-06-2017	Q200.00
3	Elaboración de muro para colaboradores del mes	Terminar al 95% la elaboración de muro para colaboradores del mes en dos meses.	Jefes de Sección	03/07/2017	04/09/2017	Q225.00
4	Implementación de evento "ideas innovadoras" a cargo de colaboradores de la dirección.	Culminar la implementación del evento a un 100% en dos meses.	Jefes de Sección y Colaboradores	11/09/2017	10/11/2017	Q150.00
5	Verificación de resultados obtenidos con la implementación de las actividades propuestas	Obtener resultados de la propuesta y dar retroalimentación en actividades que no lograron resultados deseados en un 90%, en un mes.	Jefes de Sección y Colaboradores	13/11/2017	13/12/2017	Q350.00
El costo total para la implementación del plan reconocimiento laboral es de Q 1,275.00						Q 1,275.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016.

3.4.3.2 PROGRAMA DOS: Formación y desarrollo laboral competitivo

La estrategia dos denominada formación y desarrollo laboral competitivo está formado por el factor de crecimiento laboral y de capacitación y desarrollo, consiste en establecer actividades que orienten la formación y desarrollo de los colaboradores, por medio de oportunidades de crecimiento laboral tanto interno como externo, involucrando al personal en la participación de talleres, capacitaciones, seminarios, diplomados, entre otros que son organizados por instituciones externas tales como Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-, CONRED, Asociación de Gerentes de Guatemala –AGG-, Cámara de Industria, entre otros, con ello aumentar el nivel de satisfacción laboral en la Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos.

Crecimiento Laboral

Es uno de los factores de clima laboral, en donde se deben implementar acciones para brindar oportunidades de desarrollo a nivel interno, promover las convocatorias de promociones internas, que permita establecer el crecimiento laboral del personal de forma equitativa con las diferentes secciones que conforman la dirección.

Será necesario que las actividades conlleven una responsabilidad conjunta, para el colaborador como para la institución, esto con el objetivo de desarrollar y fortalecer las habilidades individuales del personal, asegurando así la competitividad de los colaboradores y así poder incrementar el nivel de satisfacción laboral.

a. Objetivos

- Dar a conocer a los colaboradores sobre las oportunidades de promoción interna existentes en la institución bancaria a un corto plazo.
- Incorporar a colaboradores de nivel operativo a nivel administrativo, validado por medio de sus certificaciones de estudio, a un mediano plazo.

b. Descripción de las actividades de crecimiento laboral propuestas

A continuación se describen las actividades de crecimiento laboral propuestas.

Actividades propuestas

- 1. Proponer a colaboradores para otras Direcciones:** El jefe de sección solicitará al departamento de Recursos Humanos semestralmente el listado de las vacantes de las promociones internas de la institución, y podrá proponer a un colaborador que llene los requisitos mínimos para participar en el proceso de selección. Se evaluará que la plaza vacante sea a fin a la carrera universitaria que tenga el colaborador.
- 2. Promoción anual para colaboradores nivel operativo:** Al final de cada año el director administrativo solicitará el nivel académico actualizado de los colaboradores del nivel operativo, se buscará colocar en puestos administrativos a los colaboradores que hayan llegado al nivel académico requerido, con los colaboradores que apliquen se consultará a recursos humanos las plazas vacantes disponibles.

Cuadro 10
Plan de acción “Crecimiento laboral para los colaboradores de la dirección”
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016

INSTITUCIÓN: Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos									
NOMBRE DEL PLAN: Fortalecimiento del factor de crecimiento laboral									
OBJETIVO: Definir actividades necesarias para implementar la estrategia de crecimiento laboral, para mejorar el nivel satisfacción laboral a un corto plazo y mediano plazo.									
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		MEDICIÓN DE METAS (INDICADOR)	COSTOS APROXIMADOS (EXPRESADO Q.)	PRESUPUESTO	
				INICIO	FINAL				
1	Presentación y aprobación de la propuesta a Director administrativo y jefes de sección, a través de una reunión de trabajo.	Realizar al 100% la presentación de la propuesta a Director administrativo y Jefes de Sección en un día.	Director Administrativo y Jefes de Sección	01/03/2017	01/03/2017	100%	Equipos audiovisuales Q. 150.00, Papelería y útiles Q. 100.00, refrigerio Q. 100.00	Q. 400.00	
2	Implementación de actividades: Proponer a colaboradores para otras direcciones, área administrativa.	Dar inicio a las actividades propuestas a Director administrativo y Jefes de sección al 90% en dos meses.	RRHH, Director Administrativo y Jefes de Sección	03/04/2017	31-06-2017	90%	Equipos audiovisuales Q. 150.00, Papelería y útiles Q. 100.00, refrigerio Q. 100.00	Q. 750.00	
3	Promoción anual interna para colaboradores de área operativa, que hayan incrementado su nivel de estudios.	Establecer plazas vacantes disponibles en la Dirección en un 95% en dos meses.	RR.HH Jefes de sección y colaborador	03/07/2017	04/09/2017	95%	Costos que implican realizar la implementación de la capacitación al nuevo puesto y cambio de uniforme administrativo	Q. 1,000.00	
4	Verificación de resultados obtenidos por medio de oportunidades de crecimiento laboral interno	Obtener resultados de la propuesta y dar retroalimentación en actividades que no lograron resultados deseados, a un 100% en dos meses.	Director Administrativo y Jefes de sección	11/09/2017	10/11/2017	100%	Equipos audiovisuales Q. 150.00, Papelería y útiles Q. 100.00, refrigerio Q. 100.00	Q. 400.00	
Costo estimado para implementación del plan es de Q.2,550.00								Q. 2,550.00	

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016.

Capacitación y Desarrollo

La capacitación y desarrollo es la formación que se le debe de proporcionar a los colaboradores de la Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos, estas oportunidades permitirá desarrollar conocimientos y habilidades del personal, con esto se asegura la competitividad académica y laboral que ayude a mejorar el nivel de satisfacción.

a. Objetivos

- Preparar al personal para la ejecución de diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar a la empresa personal calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del colaborador.
- Aumentar el nivel de satisfacción laboral en el factor de capacitación y desarrollo, por medio de las actividades y plan de capacitación propuesto.

b. Descripción de actividades de capacitación y desarrollo propuestas

A continuación se describen las actividades de capacitación y desarrollo.

Actividades propuestas para nivel administrativo.

- 1. Cronograma de capacitación anual para los colaboradores y jefes de sección:** A través de una encuesta que se les pasó a los colaboradores de la dirección, se determinó el listado de temas propuestos para el plan de capacitación anual, previamente se convocará una reunión entre jefe

de sección de cada área y director para dar a conocer la necesidad, justificación y puntos débiles que deben de capacitarse.

Los esfuerzos deben concentrarse en las áreas críticas de desempeño y futuros desafíos que puede enfrentar la organización. Se elegirá un tema por mes, los temas pueden impartirse por el departamento de recursos humanos o por empresas privadas como INTECAP y CONRED según se requiera.

Para los jefes de sección se les impartirá temas relacionados con liderazgo, se impartirán tres capacitaciones al año.

- 2. Rotación de puestos de trabajo en la misma sección:** La propuesta consiste en rotar cada seis meses los puestos de trabajo de un mismo nivel de cada sección, entre los colaboradores que la conforman, exceptuando el puesto de jefatura y coordinación, con esta propuesta cada colaborador pasará por todos los puestos de trabajo, conociendo así a profundidad todas las actividades de la sección a la cual pertenece. Previo a cambiar de funciones, una semana antes deben de capacitarse para recibir el nuevo puesto. Esto ayudara para que los colaboradores adquieran experiencia y apliquen a futuras promociones internas.

Actividades propuestas para nivel operativo.

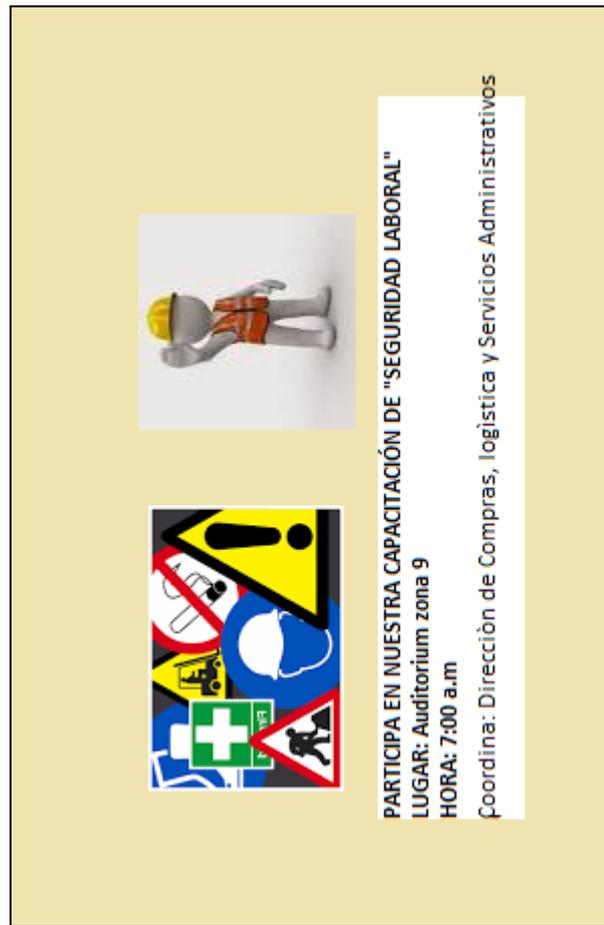
- 1. Capacitación de Seguridad laboral:** La capacitación será coordinada por la comisión de riesgo laboral, donde el objetivo es capacitar al personal operativo en temas de seguridad ante cualquier eventualidad de sismo y señalizaciones de seguridad. aplicados en su puesto de trabajo, esta capacitación es sin costo, se buscará contar con el apoyo de la CONRED, las instalaciones para la capacitación será proporcionada por la institución.

Cuadro 11
Cronograma anual de capacitación para los colaboradores
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016

TEMAS A IMPARTIR	IMPARTIDO POR:	DIRIGIDA A:	DURACIÓN	MESES													
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Técnica 9 S	INTECAP	Colaboradores y Jefes de sección	8 hrs.	x													
Análisis de problemas y toma de decisiones	RRHH	Colaboradores	2 hrs.	x													
Cortesía telefónica y Servicio al cliente	RRHH	Colaboradores	2 hrs.		x												
Interacción humana en el trabajo	RRHH	Colaboradores	2 hrs.			x											
Administración de Proyectos	RRHH	Jefes de sección	2 hrs.			x											
Salud y seguridad en el trabajo	CONRED	Colaboradores y Jefes de sección	4 hrs.					x									
Formación de equipos autodirigidos	RRHH	Colaboradores	2 hrs.						x								
Técnicas de comunicación asertiva	RRHH	Colaboradores	2 hrs.							x							
Trabajo en equipo	INTECAP	Colaboradores	8 hrs.								x						
Ética y valores	RRHH	Colaboradores	2 hrs.									x					
Liderazgo efectivo	RRHH	Jefes de sección	2 hrs.										x				
Técnicas de comunicación efectiva	RRHH	Colaboradores	2 hrs.											x			
Administración por objetivos y resultados	RRHH	Colaboradores y Jefes de sección	2 hrs.												x		
Satisfacción laboral y sus beneficios	INTECAP	Colaboradores	8 hrs.													x	
Planeación Estratégica	RRHH	Colaboradores	2 hrs.														x
Formación de líderes de equipo	RRHH	Jefes de sección	2 hrs.														x

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016.

Figura 10
Invitación capacitación de seguridad laboral
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016.

Cuadro 12
Plan de acción “Fortalecimiento de capacitación y desarrollo”
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016

INSTITUCIÓN: Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos									
NOMBRE DEL PLAN: Fortalecimiento de las oportunidades de capacitación y desarrollo									
OBJETIVO: Definir actividades necesarias para implementar la estrategia de capacitación y desarrollo, para mejorar el nivel satisfacción laboral a un corto plazo y mediano plazo.									
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		MEDICIÓN DE METAS (INDICADOR)	COSTOS APROXIMADOS (EXPRESADO Q.)	PRESUPUESTO	
				INICIO	FINAL				
1	Presentación y aprobación de la propuesta a Director administrativo y jefes de sección, a través de una reunión de trabajo.	Realizar al 100% la presentación de la propuesta a Director administrativo y jefes de Sección en un día.	Director Administrativo y Jefes de Sección	01/03/2017	01/03/2017	100%	Equipos audiovisuales Q 150.00, Papelería y útiles Q 100.00, refrigerio Q 100.00	Q 350.00	
2	Realizar una boleta de encuesta dirigida para los colaboradores, donde coloquen los temas de interés que desean capacitarse, relacionado con su trabajo.	Terminar a un 100% la entrega de boletas para su respuestas, en dos meses.	Colaboradores	03/04/2017	31-06-2017	100%	Material impreso y lapiceros Q 50.00	Q 50.00	
2	Elaboración de plan de capacitación anual, de temas obtenidos en la boleta de encuesta.	Realizar plan de capacitación anual y establecer cotizaciones de temas a un 95% en dos meses.	RRHH, Instituciones externas y colaboradores	03/07/2017	04/09/2017	95%	Costo por curso impartido en las instalaciones de INTECAP Q 5,600.00 (trabajo en equipo, Técnica 5 "S", Servicio al cliente)	Q 16,800.00	
5	Evaluar resultados obtenidos con el PCA (Plan de capacitación anual)	Obtener resultados de la propuesta y dar retroalimentación en actividades que no lograron resultados deseados en un 100% en dos meses	RRHH y jefes de sección	11/09/2017	10/11/2017	100%	Equipos audiovisuales Q 150.00, Papelería y útiles Q 100.00, refrigerio Q 100.00	Q 350.00	
Costo estimado para implementación del plan es de Q 17,550.00								Q17,550.00	

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016.

3.4.3.3 **PROGRAMA TRES: Creación de equipos multidisciplinares.**

La estrategia tres, denominada Creación de equipo multidisciplinares, está relacionado con el factor de trabajo en equipo, esta estrategia consiste en crear dentro de la institución equipos de trabajo, para que se relacionen entre sí de una forma afectiva, el fin primordial es que el colaborador forme parte importante en los resultados obtenidos a través del trabajo realizado, valorando también el aporte individual que cada colaborador brinde en la actividad, esto hará que la convivencia sea más amena, que exista armonía, disponibilidad y compañerismo, elevando así el nivel de satisfacción laboral en la Dirección.

TRABAJO EN EQUIPO

Es uno de los factor de clima laboral, que integra el trabajo que un equipo realiza, que a través de coordinar actividades se conforma el trabajo en equipo, estas acciones deben de realizarse de forma periódica en todas las secciones administrativas, para que las actividades se realicen de forma eficaz y eficiente, con este factor se elimina actitudes negativas y aumentar la armonía entre compañeros, mejorando la satisfacción en este factor.

a. Objetivos

- Promover actividades de trabajo en equipo, para aumentar la convivencia entre los colaboradores y poder mejorar la satisfacción laboral en este factor, a un corto plazo.
- Dar a conocer la importancia del trabajo en equipo a las autoridades administrativas, a través de un taller informativo,

para que brinden su apoyo y disponibilidad a las actividades propuestas, a un corto plazo.

- Aumentar el nivel de participación de los colaboradores a actividades que fomenten el trabajo en equipo, para crear un ambiente de armonía.

a. Descripción de las actividades de trabajo en equipo propuesto.

A continuación se describe la actividad que fomente el trabajo en equipo.

Actividades propuestas para ambos niveles

1. Formación de grupos de trabajo para gestión preventiva de riesgos laborales:

El jefe de cada área integrara grupos de trabajo para la gestión de riesgos laborales, estos grupos brindaran medidas para la prevención de riesgos que pueden darse en la institución.

Se solicitará el apoyo de la CRUZ ROJA GUATEMALTECA y la CONRED para el desarrollo del contenido, se eligen estos temas de trabajo en equipo, porque son de vital importancia su conocimiento ante cualquier eventualidad. A continuación se detallan las comisiones conformadas:

- ✓ **Comisión de Primeros auxilios:** Comisión encargada de gestionar con instituciones externas y Recursos Humanos a nivel interno, los cursos para primeros auxilios en caso de emergencias que sucedan en el trabajo.
- ✓ **Comisión para simulacros de movimientos sísmicos:** Comisión encargada de gestionar con instituciones externas y Recursos

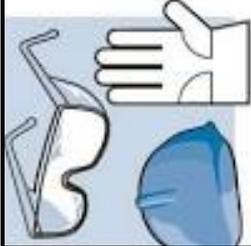
Humanos a nivel interno, los cursos que corresponden a simulacros de movimiento sísmicos.

2. Formación de grupos para revisión de facturas

- ✓ **Comisión de revisión de facturas:** Comisión encargada de revisar que las facturas, verificaran respaldo de la compra, fecha, NIT, monto, vencimiento de factura, para no provocar atrasos en los procesos de otras áreas. Al inicio de la jornada laboral la comisión revisara las facturas ingresadas del día anterior.

- 3. Convivios de medio y fin de año por realizado por comisión:** Crear una comisión convivios, se elige un integrante de cada sección, en total serán seis colaboradores, ellos serán los encargados de promover, organizar y fomentar la participación de todo el personal a las actividades que se programen a mediado y fin de año en la dirección.

Figura 11
Formación de comisiones para gestión preventiva de riesgos laborales
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016



GESTION DE RIESGOS LABORALES

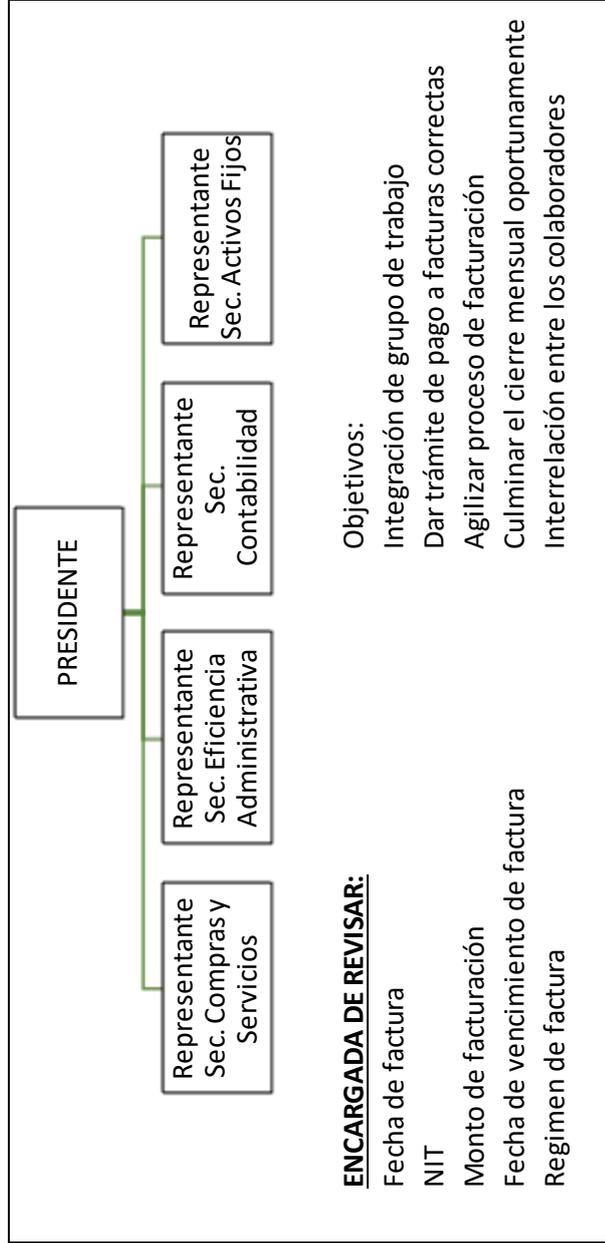
- Comisión de primeros auxilios
- Comisión para simulacros de movimientos sísmicos



Dirección de compras,
Logística y Servicios Administrativos

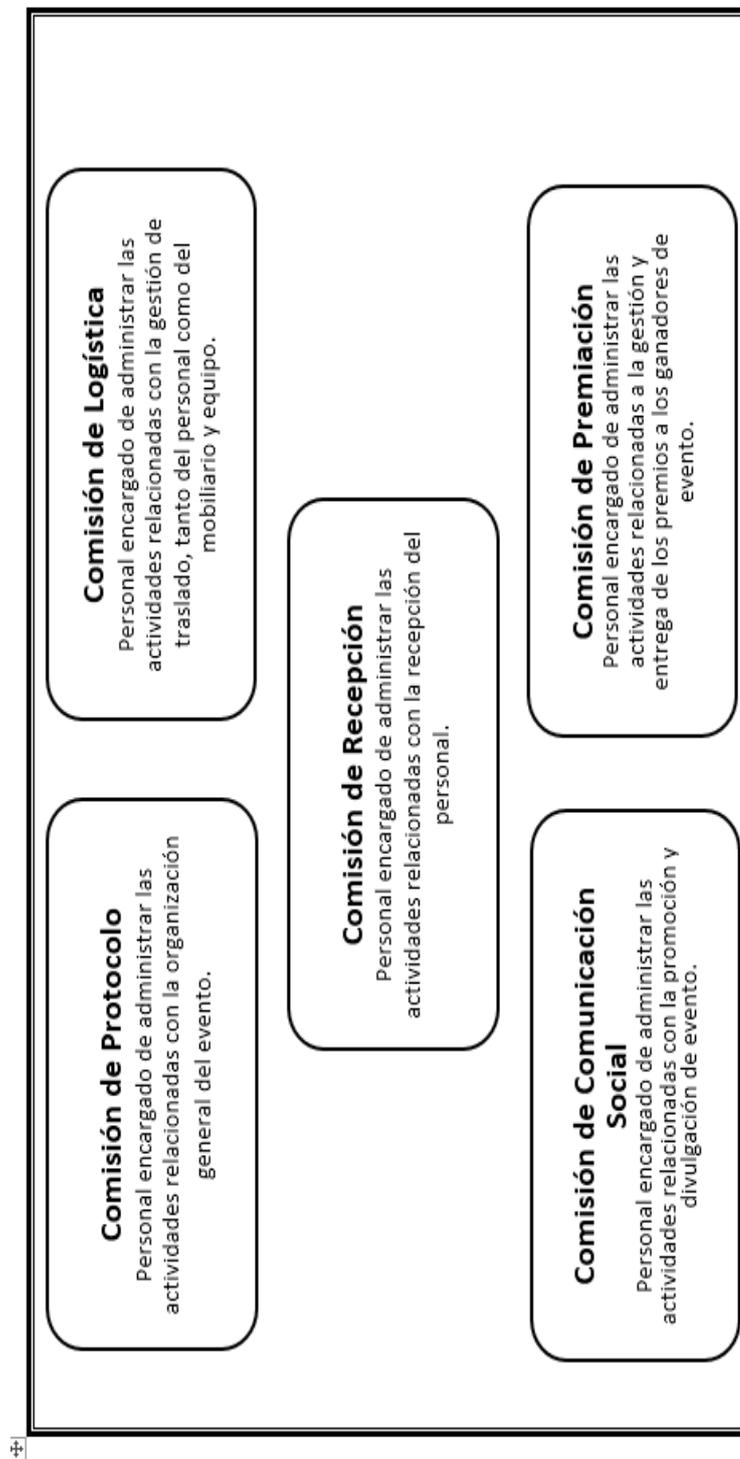
Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016

Figura 12
Formación de comisión para revisión de facturas
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016

Figura 13
Formación de comisión para convivios
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016.

Cuadro 13
Plan de acción “Fortalecimiento del trabajo en equipo”
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016

INSTITUCIÓN: Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos						
NOMBRE DEL PLAN: Fortalecimiento del trabajo en equipo						
OBJETIVO: Definir actividades necesarias para implementar la estrategia integración de equipos de trabajo, esto para crear armonía entre los colaboradores, que ayude a mejorar el nivel satisfacción laboral a un corto plazo y mediano plazo.						
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL	
1	Presentación y aprobación de la propuesta a Director administrativo y Jefes de sección, a través de una reunión de trabajo.	Realizar al 100% la presentación de la propuesta a Director administrativo y Jefes de Sección en un día	Director Administrativo y Jefes de Sección	01/03/2017	01/03/2017	Q 350.00
2	Crear comisiones encargadas de la gestión preventiva de riesgos laborales	Formación de comisiones para la gestión de riesgos laborales a un 95% en dos meses.	Comisión de riesgos laborales	03/04/2017	31-06-2017	Q 750.00
3	Formar la comisión de revisión de facturas, entregada por un colaborador de cada sección, mensualmente serán diferentes colaboradores.	Integrar la comisión de revisión de facturas involucrando a varios colaboradores de la Dirección al 100% en dos meses.	Comisión de revisión de facturas	03/07/2017	04/09/2017	Q 200.00
4	Crear la comisión de para convivios de medio y fin de año, integrada por un colaborador de cada sección.	Integrar la comisión de revisión de facturas involucrando a varios colaboradores de la Dirección un 95% en dos meses.	Jefes de sección y Colaboradores	11/09/2017	10/11/2017	Q 200.00
5	Evaluación de los equipos de trabajo creados	Evaluar el involucramiento del personal en actividades que fomenten trabajo en equipo a un 90% en un mes.	Jefes de sección	13/11/2017	13/12/2017	Q -
Costo estimado de la implementación del plan Q 1,500.00						Q 1,500.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016.

3.4.3.4 **PROGRAMA CUATRO: Mejoramiento de condiciones laborales**

Esta fase se encuentra relacionada con las condiciones laborales, consisten en establecer una cultura que permita la adaptación al cambio y mejoramiento continuo, siendo indispensable la adquisición de herramientas administrativas que permitan mejorar las condiciones laborales y eliminar la preocupación y descontento por el entorno en que se encuentra el colaborador, que permita un cambio de ambiente laboral, incrementando el nivel de satisfacción para este factor.

CONDICIONES LABORALES

Las condiciones laborales se refieren a las condiciones físicas que la dirección proporciona a los colaboradores para realizar las actividades de trabajo, mismas son importantes para que el colaborador alcance los objetivos de la institución, si el colaborador se siente cómodo y satisfecho con su entorno físico, será más productivo y eficiente, es necesario proponer una herramienta que permita brindar las condiciones adecuadas de trabajo para el desarrollo eficiente de las funciones asignadas a los colaboradores, así como contribuir al incremento de satisfacción.

b. Objetivos

- Brindar las herramientas administrativas necesarias para mejorar las condiciones laborales de los colaboradores, a un corto plazo.
- Promover con las autoridades administrativas, las buenas condiciones laborales que le deben de proveer a sus

colaboradores, para mejorar las condiciones laborales a un corto plazo.

- Implementar la técnica 9 “S” en la dirección administrativas, para mejorar las condiciones laborales de sus colaboradores y así incrementar el nivel de satisfacción de este factor, a corto plazo.

c. Descripción de la actividad de condiciones laborales propuesta.

A continuación se describe la actividad para condiciones laborales.

- 1. Cambio de memoria RAM a equipo de cómputo:** A través de la dirección de soporte, se gestionara la ampliación de memoria RAM a los CPUs de los 51 colaboradores que corresponden al área administrativa, esto agilizará la rapidez de las computadoras de la dirección y mejorará el rendimiento para el procesamiento de datos.
- 2. Ventiladores para secciones administrativas:** Para mejorar las condiciones físicas, en tema de ventilación, se recomienda la compra de 8 ventiladores tipo torre, con esto los colaboradores tendrán un estado de salud estable, disminuirá las temperaturas altas y eliminará los olores indeseables.
- 3. Implementación de la técnica de las 9 “S”:** Esta técnica es una herramienta administrativa e indispensable, que se utiliza para mejorar las condiciones ambientales de trabajo, proporciona los mecanismos que permiten realizar cambios en los ambientes físicos de trabajo, mejorando así el desarrollo eficiente de las funciones de los colaboradores, aumentando la satisfacción laboral.

a. Elementos técnica 9 “S”:

- ✓ **SEIRE=CLASIFICAR:** Clasificar es separar por clases, tipos, tamaños, categorías o frecuencias de uso. En esta primera fase, consiste en separar en el área de trabajo, las cosas que sirven con las que no sirven, lo necesario con lo no necesario, es común encontrar papelería o cosas que no se utilizan en el área de trabajo y ocupa espacio.

- ✓ **SEITON: ORGANIZAR:** Organizar es ordenar en grupos de objetos, partes o elementos. En esta fase se asigna un espacio a cada elemento necesario e indispensable en el área de trabajo, para tenerlo a disposición inmediata.

Algunas recomendaciones para organizar:

- Organizar artículos de forma alfanumérica.
- Determinar espacios a las cosas, para que estén a la mano.
- Organizar artículos por características similares, tamaño o forma.

Se recomienda que si se establecen lugares específicos de algunos elementos, las personas que utilizan esos elementos deben comprometerse a que si lo utilizan, dejarlo en el mismo lugar donde lo encontraron.

- ✓ **SEISO= LIMPIEZA:** Limpiar es el acto de quitar lo sucio, basura, polvo, entre otros, en pasillos, talleres de trabajo, oficinas, bodega, escritorios, sillas, bibliotecas, ventanas, equipos y entre otros elementos del sitio de trabajo, y mantener permanentemente condiciones adecuadas de aseo e higiene.

Para ello se hace las siguientes recomendaciones:

- Quitar la suciedad (barrer, sacudir, entre otros)
 - Sacar y devolver los elementos o equipos que funcionan innecesariamente.
 - Adecuar los materiales y equipos disponibles para que su uso sea eficiente.
 - Es importante resaltar, que se recomienda el cambio de ubicación física de los escritorios, eso permitirá percibir otro tipo de ambiente por la ubicación nueva.
- ✓ **SEIKETSU= BIENESTAR PERSONAL:** El bienestar personal es el estado en que el colaborador desarrolla de manera fácil y cómoda todas las funciones asignadas. Manteniendo la limpieza física y mental, así como medidas de sanidad pública y condiciones de trabajo sin ninguna contaminación.

Algunos aspectos a considerar pueden ser:

- Establecer de forma permanente la importancia de mantener mente y cuerpo sano.
 - Normar y hacer conciencia de la necesidad de vestir ropa limpia y apropiada, cumpliendo las normas de seguridad.
 - Mantener en buenas condiciones de higiene, los lugares que brinden servicios, como cafetería, sanitarios, pasillos, entre otros.
- ✓ **SHITSUKE= AUTO DISCIPLINA:** La disciplina se refiere a un apego de leyes o reglamentos que rigen ya sea a una comunidad, institución o la propia vida; al referirse a disciplina se hace mención de orden y control. Su práctica frecuente desarrolla en la persona un comportamiento confiable.

Algunas recomendaciones y aspectos a considerar:

- Colocar la basura y papeles en su lugar.
- Ubicación de herramientas y equipos en su lugar, después de usarlo.
- Aplicar la autodisciplina en otras áreas de trabajo.

Se sugiere que la aplicación de la técnica 9 s" sea supervisada cada cierto tiempo, esto para seguir manteniendo una mejora continua en las áreas de trabajo, esta mejora continua se obtiene con la reducción de desperdicio, ahorro de espacio, limpieza y sobre todo el orden reflejado en los puestos de trabajo, brindando una apariencia agradable para trabajar.

- ✓ **SHIKARI: CONSTANCIA:** Es la actitud que presenta el colaborador para mantener los buenos hábitos ya establecidos.
- ✓ **SHIR SUKOKU: COMPROMISO:** Instrucciones a seguir, ir hasta el final de las tareas asignadas.
- ✓ **SEI SHO: COORDINACIÓN:** Realizar los procesos de una forma ordenada, para guiar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ **SEIDO: ESTANDARIZACIÓN:** Se debe de normar procedimientos o reglamentos para unificar tareas.

Cuadro 14
Significado de las iniciales de la técnica de las 9 “S”
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016

A quien va dirigido	Japonés	Español	Significado
Alas diversas herramientas de trabajo y equipo que existe en la oficina	SEIRO	CLASIFICACIÓN	Mantener solo lo necesario
Alas diversas herramientas de trabajo y equipo que existe en la oficina	SEITON	ORGANIZACIÓN	Mantener todo en orden
Alas diversas herramientas de trabajo y equipo que existe en la oficina	SEISO	LIMPIEZA	Mantener todo en limpio
A las personas	SEIKETSU	BIENESTAR PERSONAL	Cuidar la salud física y metal
A las personas	SHITSUKE	AUTO DISCIPLINA	Mantenga un comportamiento confiable
A las personas	SHIKARI	CONSTANCIA	Mantenga buenos hábitos
A las personas	SHIR SUKOKU	COMPROMISO	Seguimiento a las instrucciones
A las personas	SEI SHO	COORDINACIÓN	Realizar procesos de una forma ordenada
A las personas	SEIDO	ESTANDARIZACIÓN	Normar procedimientos o reglamentos

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016

Es importante mencionar que la técnica de las 9 “S” tiene como objetivo, mejorar en cierta forma las condiciones laborales de los colaboradores, siendo necesario la aplicación de la misma, se utilizará un formato de evaluación, que a través de la puntuación a las actividades realizadas, se colocará una ponderación mínima o máxima, dependiendo de los resultados obtenidos, seguidamente se propone la herramienta en mención.

La herramienta denominada verificación de la implementación de las 9 “S”, está constituida de la siguiente forma: la primera columna lleva el control de los aspectos a evaluar, cada uno de los elementos que conforman la técnica (Clasificar, organizar, limpieza, bienestar personal, disciplina, constancia, compromiso, organización y estandarización), en la segunda columna aparecen los aspectos a calificar, seguido esta la ponderación del aspecto evaluado, comprendido de uno a cinco puntos, estos puntos se asignan de acuerdo al cumplimiento de cada actividad, por último esta la columna de las observaciones encontradas en la evaluación, o bien las causas por las cuales no llego a puntuación mayor (10 puntos).

Es importante indicar que la actividad de evaluación, la realizará el jefe inmediato de cada sección de trabajo luego de la aplicación de la técnica y se realiza una evaluación por persona, el período para pasar de nuevo la evaluación puede ser de forma trimestral.

Cuadro 15
Lista de verificación de cumplimiento y seguimiento de la aplicación de la técnica 9 “S”
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016

No.	ASPECTOS A VERIFICAR	QUÉ VERIFICAR	PUNTAJE (DE 1 a 5 puntos)	OBSERVACIONES (DESCRIBIR LAS CAUSAS, CUANDO NO ALCANCE LA CALIFICACIÓN DE 5 PUNTOS)
CLASIFICACIÓN				
1	Objetos de cualquier clase en pasillos y áreas de circulación	Existencia de objetos que obstruyen el paso, señales de identificación		
2	Áreas de trabajo	Identificación de áreas, seguridad (como papelería, documentos, cajones de escritorio, entre otros.)		
3	Archivos	Identificación, vigencia y seguridad.		
4	Clasificación de desechos	Existencia y uso apropiado de basureros adecuados para el área de trabajo.		
SUB TOTAL CLASIFICACIÓN (MÁXIMO 20 PUNTOS)				

ORGANIZACIÓN			
1	Distribución correcta de áreas de trabajo	Organizar de forma física, acorde a las áreas de trabajo	
2	Establecer lugares adecuados para papelería, archivos, herramientas y utensilios	Ubicación adecuada de materiales de oficina	
3	Orden en el puesto de trabajo	Muebles, papelería, materiales, documentos, entre otros, en su lugar de origen.	
4	Accesibilidad a documentos físicos y digitales	Verificar que los documentos se entreguen a tiempo.	
SUB TOTAL ORGANIZACIÓN (MÁXIMO 10 PUNTOS)			
LIMPIEZA			
1	Limpieza en puestos de trabajo	Mobiliario, equipo de cómputo, útiles de oficina.	
2	Limpieza en áreas comunes y de tránsito	Pasillos, baños, comedor, paredes y puntos de reunión.	
3	Recolección de materiales de desechos	Estado de los basureros, (colocar la basura en su lugar)	
4	Presentación personal de los colaboradores	Zapatos lustrados, portación de gafete institucional, aseo personal, cabello recortado, uñas cortadas etc.	
SUB TOTAL LIMPIEZA (MÁXIMO 10 PUNTOS)			

BIENESTAR PERSONAL			
1	Ambientes de trabajo (oficinas)	Iluminación, ruido, ventilación.	
2	Nivel de Motivación	Evidencias de incentivos y capacitaciones, talleres, diplomados entre otros.	
3	Dotación de equipos y materiales de oficina	Existencia de implementos de oficina.	
4	Ambiente laboral	Relaciones interpersonales (el ambiente se percibe con las relaciones interpersonales entre compañeros)	
5	Normas de seguridad y ambiente	Ejecución de normas de seguridad y ambiente.	
SUB TOTAL BIENESTAR PERSONAL (MÁXIMO 10 PUNTOS)			
DISCIPLINA			
1	Uso de uniforme y gafete	Cumplimiento de reglas con la utilización de uniformes y portación de gafete institucional	
2	Puntualidad en horarios establecidos	Cumplimiento de horarios en inicio de reuniones y jornada laboral	
3	Técnica 9 "S"	Conocimiento y aplicación de la técnica 9 "S"	
4	Cumplimiento de las reglas de la técnica 9 "S"	Supervizar el cumplimiento de las reglas para la utilización de la técnica	
5	Aplicación de los procedimientos implícitos en la técnica 9 "S"	Verificar el cumplimiento de los procedimientos.	
SUB TOTAL DISCIPLINA (MÁXIMO 10 PUNTOS)			

	CONSTANCIA		
1	Cumplimiento de metas	Planificar y controlar permanentemente los trabajos.	
2	Seguimiento a procesos	Limpieza, orden y la puntualidad	
SUB TOTAL BIENESTAR PERSONAL (MÁXIMO 10 PUNTOS)			
	COMPROMISO		
1	Cumplimiento a políticas	Las políticas empresariales deben de imponerse con seriedad	
2	Normas aplicadas	Seguir las normas establecidas en las empresa.	
SUB TOTAL DISCIPLINA (MÁXIMO 10 PUNTOS)			
	COORDINACIÓN		
1	Orden de los procesos	Compras, Contabilidad, Activos fijos, Eficiencia, Almacén y Coordinación administrativa	
2	Logro de objetivos	Guiar esfuerzos para lograr los objetivos	
3	Trabajo en equipo	Actué en equipo con sus compañeros.	
SUB TOTAL DISCIPLINA (MÁXIMO 10 PUNTOS)			
	ESTANDARIZACIÓN		
1	Regular procedimientos	Unificar a través de normas.	
SUB TOTAL DISCIPLINA (MÁXIMO 10 PUNTOS)			
PUNTUACIÓN TOTAL (100 PUNTOS)			

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016.

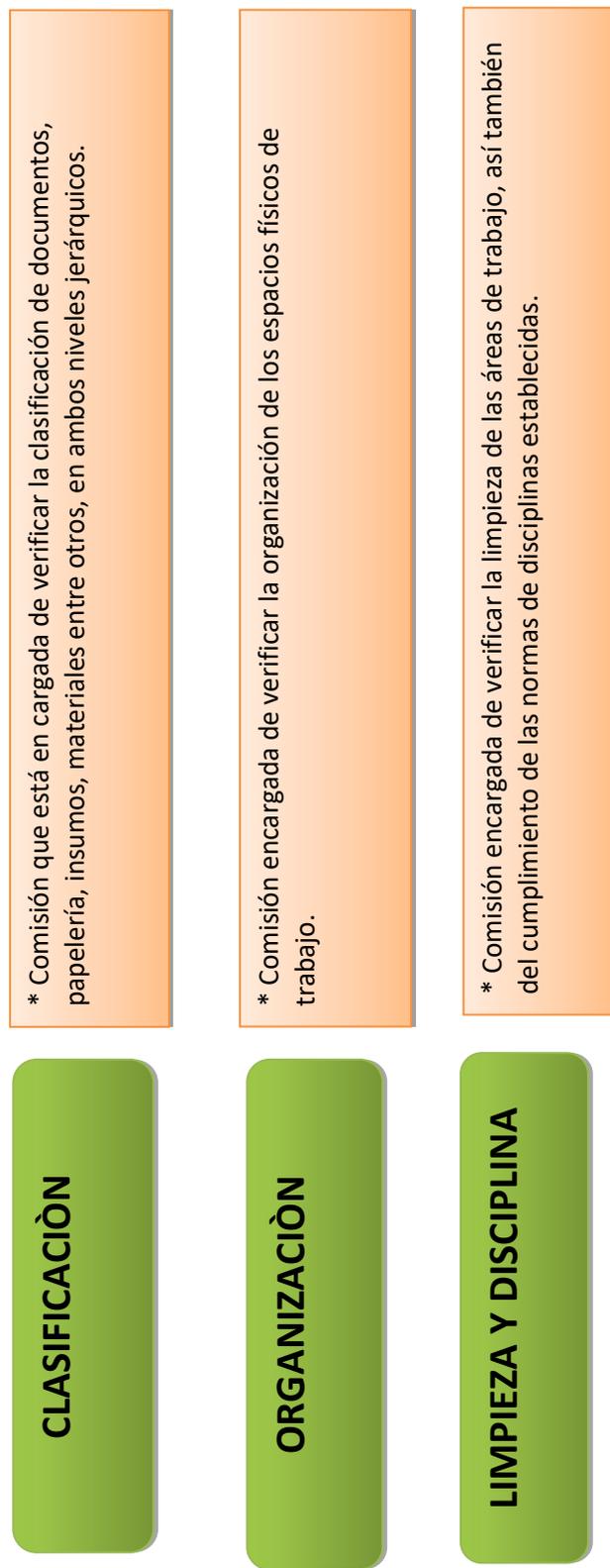
- **Formación de Comisiones de control visual**

Se proponen formar comisiones de control visual, para verificar el cumplimiento de la aplicación correcta de la técnica de la 9 “S”, estas comisiones serán formadas por los jefes de sección.

Adicionalmente se propone un formato que contiene aspectos esenciales a evaluar, realizadas por las comisiones formadas.

Seguidamente se incluye el formato con la puntuación que le corresponde a cada evaluación, mismo se describen a continuación.

Figura 14
Comisiones de control visual de condiciones laborales de las áreas de trabajo
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016.

Cuadro 16
Formato de comisiones de control visual para evaluar técnica de las 9 "S"
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016

Formato de comisiones de control visual, para evaluar la aplicación de la técnica de las 9 "S" por colaborador		Nombre del colaborador a evaluar:			Fecha:		
Descripción del formato:		El presente formato de evaluación, permite verificar el cumplimiento de los lineamientos establecidos para los colaboradores en relación a los aspectos de condiciones laborales, por medio de un control visual, estableciendo una calificación que permita medir el cumplimiento.					
Objetivo del formato		Verificar que el 85% de las actividades relacionadas con la aplicación y seguimiento de la técnica 9 "S", por medio de comisiones de control visual, a un corto plazo.					
Instrucciones:		Marque con una "x" en la escala de calificación correspondiente, el cumplimiento de los aspectos visuales observados, de acuerdo a la alternativa que considere pertinente.					
Aspectos visual a evaluar		Escala de calificación					
No.		Excelente	Muy bueno	Bueno	Deficiente		
1	Limpieza inicial						
2	Optimización						
3	Formalización						
4	Permanencia						
Comentarios y sugerencias:							

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016.

Cuadro 17
Aspectos de control visual a evaluar
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016

9 "S"	Limpeza inicial	Optimización	Formalización	Permanencia
	1	2	3	4
CLASIFICAR	Separar lo que es necesario de lo innecesario	Clasificar las cosas útiles	Revisar y establecer los lineamientos respectivos de orden	Estabilizar
ORGANIZACIÓN	Eliminar lo que no es necesario	Definir la manera de dar un orden a los objetos	Colocar a la vista los lineamientos de orden	Mantener
LIMPIEZA	Limpiar las instalaciones de trabajo	Localizar los lugares difíciles de limpiar y buscar una solución	Buscar las causas de suciedad y establecer mecanismo de solución	Mejorar
BIENESTAR PERSONAL	Eliminar lo que no es higiénico	Determinar las zonas sucias	Establecer y cumplir lineamientos de limpieza	Evaluar (Auditar las 9 "S")
DISCIPLINA	Adaptarse a aplicar las 9 "S" de forma personal y en equipo, así también en respetar y cumplir los procedimientos y lineamientos establecidos en los lugares de trabajo.			
CONSTANCIA	Cumplimiento de metas			
COMPROMISO	Seguir normas establecidas en la institución			
COORDINACIÓN	Actúe en equipo con sus compañeros			
ESTANDARIZACIÓN	Regular procedimientos, unificar normas			

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016.

Cuadro 18
Escala de calificación con ponderación asignada
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016

ESCALA DE CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN ASIGNADA
Excelente: Resultado grandioso o magnifico en cuanto a la calidad.	Cumple en un 100%
Muy bueno: Refleja la excelencia y estupendo.	Cumple en un 80%
Bueno: Calificación aceptable	Cumple en un 60%
Deficiente: Calificación que demuestra deficiencia, mal trabajo.	Cumple en menos del 50% o no cumple

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016.

Cuadro 19
Plan de acción para fortalecer las condiciones laborales
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016

INSTITUCIÓN: Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos										
NOMBRE DEL PLAN: Fortalecimiento de condiciones laborales										
OBJETIVO: Definir actividades necesarias para implementar la estrategia de mejoramiento a condiciones laborales físicas, de seguridad y limpieza que tienen actualmente los colaboradores, para no afectar su rendimiento y estado de ánimo, logrando así mejorar la satisfacción laboral en este factor a un corto y mediano plazo.										
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		MEDICIÓN DE METAS (INDICADOR)	COSTOS APROXIMADOS (EXPRESADO Q.)	PRESUPUESTO		
				INICIO	FINAL					
1	Presentación de la propuesta a Director administrativo y jefes de sección, a través de una reunión de trabajo	Realizar al 100% la presentación de la propuesta a Director administrativo y Jefes de Sección en un día.	Director administrativo y Jefes de sección	01/03/2017	01/03/2017	100%	Equipos audiovisuales Q.250.00, Papelería y útiles Q.100.00, refrigerio Q.100.00	Q. 450.00		
2	Gestionar con la Dirección de soporte la instalación de 51 memorias RAM para las computadoras de nivel administrativo	Instalación de memorias RAM a cargo de la dirección de soporte, a un 100% en dos meses.	Director administrativo y Director de Soporte	03/04/2017	31-06-2017	100%	Memoria RAM DRL0003 marca Kingston Q.125.00 cada una	Q. 6,375.00		
3	Realizar la compra de ventiladores, para colocar 2 ventiladores por sección	Entrega de ventiladores a los Jefes de Sección, a un 100% en dos meses	Director administrativo	03/07/2017	04/09/2017	100%	Ventiladores tipo torre Q. 300.00 c/u	Q. 1,800.00		
4	Implementación de la técnica de las 9 "S", formación de comisión visual y formatos de evaluación	Terminar a un 100% la implementación de la actividad en dos meses.	Director administrativo, Jefes de sección y colaboradores	11/09/2017	10/11/2017	100%	Materiales, papelería y útiles a utilizar	Q. 400.00		
4	Evaluación de la técnica 9 "s"	Obtener resultados de la propuesta y dar retroalimentación en actividades que no lograron resultados deseados en un 100% en un mes.	Director administrativo, Jefes de sección y colaboradores	13/11/2017	13/12/2017	100%	Papelería y útiles	Q. 50.00		
Costo estimado de la implementación del plan Q.9,075.00								Q. 9,075.00		

Fuente Elaboración propia. Tesis 2016.

3.5 Presupuesto

A continuación se describe el presupuesto de la propuesta con costos totales aproximados.

Cuadro 20
Costo total de la propuesta
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016

No.	Descripción	Costo total por estrategia	Costo total aproximado
1	PROGRAMA 1		Q 1,275.00
A	Reconocimiento	Q 1,275.00	
2	PROGRAMA 2		Q20,100.00
A	Crecimiento Laboral	Q2,550.00	
B	Capacitación y Desarrollo	Q17,550.00	
3	PROGRAMA 3		Q1,500.00
A	Trabajo en Equipo	Q1,500.00	
4	PROGRAMA 4		Q9,075.00
A	Condiciones Laborales	Q9,075.00	
	MONTO TOTAL DE LA PROPUESTA		Q31,950.00

La satisfacción laboral es uno de los elementos más importantes que debe existir en una empresa, está íntimamente relacionado con la productividad de las personas, en el capítulo II se dio a conocer la necesidad de proponer un programa de satisfacción laboral para la Dirección, lo cual se propone utilizar cuatro sub programas, el primero es para el factor de reconocimiento, el costo de la propuesta es de Q 1,275.00 es un costo que manifestara beneficios tales como: mejora el ambiente laboral, motiva a la persona y da un mejor servicio al cliente, cumplimiento de procesos, esfuerzo por hacer bien las cosas de los colaboradores, entre otros.

El crecimiento laboral está relacionado con la capacitación y desarrollo, el costo de este programa es de Q 20,100.00 si bien el costo es elevado los

beneficios serán grandes dentro de la empresa: Entre mayor capacitada y especializada estén las personas, mejor realizaran los procesos en menor tiempo, retener talentos en la empresa le da un valor agregado en su recurso humano, se debe brindar las herramientas necesarias a las personas para que eficiente sus procesos.

El subprograma tres es el de trabajo en equipo, el costo es de Q 1,500.00, la división correcta del trabajo buscando el mismo objetivo, se logra a través de un buen trabajo en equipo, la estrategia busca crear oportunidades de crear grupos de trabajo con varios niveles de responsabilidad, para que se exista relaciones interpersonales entre los colaboradores, la estrategia tiene como fin primordial eliminar las conductas individuales por conductas grupales.

El subprograma corresponde a las condiciones laborales, el costo de esta de Q 9,075.00 que va entre compras memorias RAM y ventiladores, así como la implementación de la técnica de las 9 "S", los colaboradores deben de tener un orden, una clasificación, limpieza, coordinación, compromiso, bienestar personas, estandarización y disciplina en su lugar de trabajo. Esto logrará que el colaborador sienta un ambiente agradable y que no se sienta desmotivado. A través de una capacitación por parte del INTECAP se resolverán dudas de cómo utilizar correctamente la técnica.

3.6 Evaluación de la implementación

A continuación se presenta un diseño de evaluación y retroalimentación para la implementación de la propuesta, este formato permitirá verificar el avance, alcance y seguimiento de la propuesta realizada, por medio de cada una de los programas propuestos.

Cuadro 21
Diseño del formato para la evaluación de la implementación de la
propuesta por estrategias
Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos
Año 2016

Formato de evaluación de la implementación de la propuesta					
No.	Programa	INDICADOR	Evaluación Cumplimiento de		Observaciones generales (Retroalimentación)
			Alcanzado	No alcanzado	
1		Se pasara a los colaboradores una encuesta que brinde información sobre la estrategia que se desea evaluar			
2					
3					
4					

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2016.

CONCLUSIONES

1. Las autoridades de unidad de análisis brindan poca atención al grupo humano, al seguimiento y resolución de problemas relacionados con el desempeño de éstos y la falta de un programa de satisfacción laboral, todo ello ha provocado que exista un nivel muy bajo de satisfacción laboral, demostrando actitudes no deseadas y negativas en el trabajo, que pueden impedir el alcance tanto de las metas como de los objetivos de la institución, por lo anterior expuesto se comprueba la hipótesis planteada, confirmando así que existe insatisfacción laboral en la Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos.
2. Existe un descontento de parte de los colaboradores de la Dirección, por la ausencia de reconocimiento laboral, no existe mecanismos y herramientas administrativas que aumenten la satisfacción laboral en los colaboradores, esto da como resultado tener poca innovación y ausencia de nuevas ideas que permitan mejorar los procesos ya establecidos.
3. Los colaboradores encuestados aseguran que no existe oportunidad de crecimiento, capacitación y desarrollo en la Dirección, se sienten olvidados de parte de las autoridades administrativas, no perciben el apoyo y atención que ellos necesitan recibir, esto da como resultado un nivel muy bajo de satisfacción, y el personal que existe actualmente no se desarrolla profesionalmente, prevaleciendo el acomodamiento laboral.
4. Las condiciones laborales de la Dirección, según manifiestan los colaboradores, no son las apropiadas, esto viene a repercutir en el estado de salud, ánimo y rendimiento laboral de los colaboradores. Impidiendo en el alcance de los objetivos y metas institucionales.

5. La ausencia de satisfacción laboral en ciertos factores, manifestada por el personal encuestado, es muy común percibirlo en la Dirección, siendo preocupante para el Director Administrativo y Jefes de sección, y que está impidiendo el desarrollo correcto de funciones en la unidad objeto de investigación.

RECOMENDACIONES

1. Establecer un diagnóstico de satisfacción laboral de forma periódica que permita detectar y evaluar la percepción y actitud de los colaboradores hacia su puesto de trabajo, se recomienda hacerlo de forma frecuente por el personal que es de nuevo ingreso.
2. Ejecutar el Programa de Satisfacción Laboral propuesto, así también será necesario darle seguimiento y evaluación correspondiente, efectuando actualizaciones que se adapten a las nuevas necesidades del programa.
3. El Director administrativo, jefes de sección y personal de Recursos Humanos, deben de velar por el cumplimiento correcto del programa, así como de brindar el apoyo necesario para su ejecución. Dar flexibilidad y participación a las actividades programadas que están contenidas en el programa, su involucramiento es vital para obtener los resultados deseados para la institución.
4. Coordinar con instituciones externas, a través del personal de recursos humanos, el apoyo necesario para capacitar a los colaboradores, actualizar conocimientos en los procesos, realizar talleres y diplomados en temas específicos, formando a colaboradores competitivos.
5. Determinar el estado actual de las condiciones laborales de las oficinas, espacios físicos que poseen los colaboradores en sus puestos de trabajo, y gestionar las modificaciones necesarias para el cambio o bien modificación de infraestructura, esto va a permitir que el trabajo se realice de forma eficiente y en condiciones apropiadas para la realización de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arriaza Sanabria, Madelin Lusdelina. 2015. Tesis, Programa de satisfacción laboral para el personal de la dirección administrativa de una institución del sector público dedicada a coordinar e impulsar la participación de las mujeres en el desarrollo del país, ubicada en la ciudad de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas, USAC. 182 páginas.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. Administración. 1ra Edición. México DF, Mac Graw-Hill, 2,007. 354 Páginas.
3. Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano. 3ra. Edición. México DF, Mc Graw-Hill, 2,008. 586 páginas.
4. Folleto conociendo a los Bancos de Guatemala. 2,010. 80 páginas.
5. Keith, D., Newstrom, J. W. Comportamiento humano en el trabajo. 13ra. Edición. México DF, Mc Graw-Hill, 2,011. 547 páginas.
6. Koontz, H. , Weihrich, H. Administración una perspectiva global y empresarial. 13ra. Edición. México DF, Mc Graw-Hill, 2,008. 667 Páginas.
7. Robbins, Judge, Stephen, Timothy. "Comportamiento Organizacional", 15 Edic. México DF, Pearson, 2,013, 712 páginas.
8. Superintendencia de Bancos, ABC Educación Financiera, Guatemala. 2012.

E-GRAFÍA

9. <http://definicion.de/satisfaccion-laboral>. Consultado en septiembre 2015.

10. https://es.wikipedia.org/wiki/Procedimiento_administrativo. Consultado en el mes de septiembre 2015.
11. <http://gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/cincos.htm>. Consultado en el mes de noviembre 2015
12. <http://www.monografias.com/administración/finanzasyrecursoshumanos>. Consultado en noviembre 2015.
13. <http://www.sib.gob.gt/web/sib/inicio>. Consultado en octubre 2015.

ANEXOS

ANEXO 1

COTIZACIÓN DE CAPACITACIONES



INSTITUTO TECNICO DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD INTECAP

Guatemala, Febrero de 2016

Atendiendo a su solicitud se presenta la cotización para impartir el curso **Taller de TÉCNICAS DE LAS 5'S** en las instalaciones de Banrural, en los horarios y fechas establecidas por su institución.

Nombre del Evento o Actividad	Horas de Capacitación	Personas	Valor evento
Curso Técnicas de las 5's	5	25 (máximo por grupo)	Q. 3,500.00
- Descuento			1,750.00
TOTAL	5	25	Q. 1,750.00

Dicho pago deberá efectuarlo con una anticipación de 5 días hábiles antes de iniciar el evento con cheque a nombre de Intecap o con depósito en Banco presentando la boleta de pago en instalaciones de Centro de Banca y Seguros ubicado en Calle Mateo Flores 8-79 zona 05, Edificio TICS 5to. Nivel el mismo día que realice el depósito (únicamente del 1 al 25 de cada mes).

Nombre de la cuenta: INTECAP **No. 3-03333657-5**

La boleta de depósito deberá presentarse en dicho centro en el mes que se efectuó el pago (del 1 al 25 de cada mes) y al presentar boleta original en el Departamento Administrativo se emitirá el **Recibo Forma 63-A**.

No se harán reintegros.

Sin otro particular,


Suzett de Caldefon
Consultora de Centro de Capacitación de
Banca, Seguros y Servicios Financieros

 **CONSULTOR**
Centro de Banca Seguras y
Servicios Financieros



INSTITUTO TECNICO DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD INTECAP

Guatemala, Febrero de 2016

Atendiendo a su solicitud se presenta la cotización para impartir el curso **Taller de TRABAJO EN EQUIPO** en las instalaciones de Banrural, en los horarios y fechas establecidas por su institución.

Nombre del Evento o Actividad	Horas de Capacitación	Personas	Valor evento
Curso Taller de Trabajo en Equipo	8	25 (máximo por grupo)	Q. 5,800.00
- Descuento			2,800.00
TOTAL	8	25	Q. 2,800.00

Dicho pago deberá efectuarlo con una anticipación de 5 días hábiles antes de iniciar el evento con cheque a nombre de Intecap o con depósito en Banco presentando la boleta de pago en instalaciones de Centro de Banca y Seguros ubicado en Calle Mateo Flores 8-79 zona 05, Edificio TICS 5to. Nivel el mismo día que realice el depósito (únicamente del 1 al 25 de cada mes).

Nombre de la cuenta: INTECAP **No. 3-03333657-5**

La boleta de depósito deberá presentarse en dicho centro en el mes que se efectuó el pago (del 1 al 25 de cada mes) y al presentar boleta original en el Departamento Administrativo se emitirá el **Recibo Forma 63-A**.

No se harán reintegros.

Sin otro particular,


Suzen de Caldejon
Consultora de Centro de Capacitación de
Banca, Seguros y Servicios Financieros

 **CONSULTOR**
Centro de Banca Seguras y
Servicios Financieros



INSTITUTO TECNICO DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD INTECAP

Guatemala, Febrero de 2016

Atendiendo a su solicitud se presenta la cotización para impartir el curso **Taller de Gestión del Buen servicio al cliente interno y externo** en las instalaciones de Banrural, en los horarios y fechas establecidas por su institución.

Nombre del Evento o Actividad	Horas de Capacitación	Personas	Valor evento
Curso Taller de Gestión del buen servicio interno y externo	8	25 (máximo por grupo)	Q. 5,600.00
- Descuento			2,800.00
TOTAL	8	25	Q. 2,800.00

Dicho pago deberá efectuarlo con una anticipación de 5 días hábiles antes de iniciar el evento con cheque a nombre de Intecap o con depósito en Banco presentando la boleta de pago en instalaciones de Centro de Banca y Seguros ubicado en Calle Mateo Flores 8-79 zona 05, Edificio TICS 5to. Nivel el mismo día que realice el depósito (únicamente del 1 al 25 de cada mes).

Nombre de la cuenta: INTECAP **No. 3-03333657-5**

La boleta de depósito deberá presentarse en dicho centro en el mes que se efectuó el pago (del 1 al 25 de cada mes) y al presentar boleta original en el Departamento Administrativo se emitirá el **Recibo Forma 63-A**.

No se harán reintegros.

Sin otro particular,


Suzen de Corderon
Consultora de Centro de Capacitación de
Banca, Seguros y Servicios Financieros

 **CONSULTOR**
Centro de Banca Seguras y
Servicios Financieros

ANEXO 2
COTIZACIÓN DE MEMORIA RAM



Dirección de Compras, Logística y Servicios Administrativos

PRESENTE

FECHA: 29/08/2016

SEÑORES RAZON SOCIAL: Centro Distribuidor de Medios Magnéticos y Electrónicos, S. A. NIT: 3602703-0

NOMBRE COMERCIAL: CD MEDIA

DIRECCION: 10 avenida 19-44 zona 11 Colonia Mariscal

TELEFONOS: 23201020 Ext. 5030 FAX: 23201100

CONTACTO: Lidia Giselle de Rodríguez / Marissa Rivera

COTIZACIÓN

SKU	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
51	Kingston Technology RAM 8GB 1333MHz DDR3 Non-ECC CL9 DIMM Desktop Memory 8 (PC3 10600) KVR1333D3N9/8G 5 años de garantía	Q 125.00	Q 7,625.00
TOTAL IVA INCLUIDO			

CONDICIONES GENERALES

TIEMPO DE ENTREGA (DIAS CALENDARIO):
VALIDEZ DE LA OFERTA (DIAS CALENDARIO):
GARANTIA DE CALIDAD DEL BIEN O SERVICIO:
FORMA DE PAGO:
NIT:
RÉGIMEN TRIBUTARIO:

Entrega 10 días hábiles después de recibir orden de compra.
30 días calendario.
1 Año.
30 días de crédito.
3602703-0
Sujeto a pagos trimestrales.

Marissa Rivera
Supervisora de Ventas
CD MEDIA
corporativo@cdmedia.com.gt