

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



**“MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL  
PERSONAL DE UNA EMPRESA EXPORTADORA  
DE PLANTAS ORNAMENTALES, UBICADA EN EL  
JOCOTILLO, VILLA CANALES”**

**IVETH MARÍA DE LOURDES REYES ARANA**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2016**

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

**“MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL  
PERSONAL DE UNA EMPRESA EXPORTADORA  
DE PLANTAS ORNAMENTALES, UBICADA EN EL  
JOCOTILLO, VILLA CANALES”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**IVETH MARÍA DE LOURDES REYES ARANA**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2016

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Área de Matemática Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñonez Porras
Área de Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Maricruz Samayoa Pelaez
Área Administración- Finanzas	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales

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

PRESIDENTE:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín

Guatemala, 24 de octubre de 2016.

Licenciado  
**Luis Antonio Suárez Rodán**  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
Su despacho

Señor Decano:

En atención a la designación de este decanato, procedí a asesorar a la estudiante **Iveth María de Lourdes Reyes Arana**, en la elaboración del trabajo de tesis "**MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE PLANTAS ORNAMENTALES, UBICADA EN EL JOCOTILLO, VILLA CANALES**".

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y contribuye un aporte para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención, para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo optar el título de Administradora de Empresas, en el grado de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz  
Colegiado No. 11,077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA

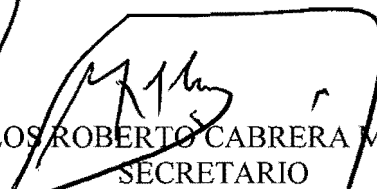


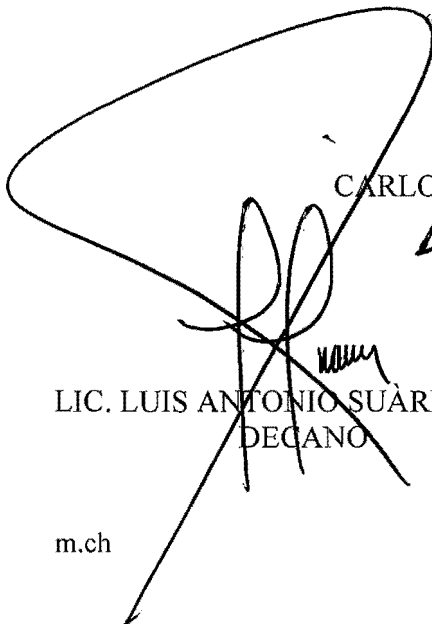
FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
EDIFICIO "S-S"  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,  
CATORCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.5, subinciso 4.5.2 del Acta 23-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 08 de noviembre de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 251-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 02 de noviembre de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE PLANTAS ORNAMENTALES, UBICADA EN EL JOCOTILLO, VILLA CANALES", que para su graduación profesional presentó la estudiante **IVETH MARÍA DE LOURDES REYES ARANA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA*  
*"DID Y ENSEÑAD A TODOS"*  
  
CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

m.ch



## **ACTO QUE DEDICO:**

- A DIOS:** Por amarme como me ama, ser mi guía, darme la sabiduría y fuerza para alcanzar esta meta.
- Especialmente a mi mamá, aunque físicamente no está conmigo, le dedico este triunfo porque me enseñó a luchar por lo que quiero ante cualquier adversidad. Fue, es y seguirá siendo mi ejemplo a seguir de mujer
- A MIS PADRES:**
- Mi papá a quien amo con todo mi corazón. Gracias por su amor, apoyo, esfuerzo y dedicación para guiar mi camino formarme como una mujer de bien.
- MIS HERMANOS:** Ricardo, Renato (+) Gerson y José. Por cuidarme, respetarme y amarme, en especial a mi hermano Ricardo quien es mi ejemplo a seguir y un pilar en mi vida.
- Mis sobrinos Melanny y Alexandro.
- MI FAMILIA:** Tías y primos, especialmente a mi prima Nidia Bonilla que en paz descanse.
- MIS AMIG@S:** Gracias por su valiosa y sincera amistad, por los momentos alegres y difíciles que hemos compartido en los que siempre me han apoyado.
- MI ASESOR DE TESIS:** Lic. Mauricio González. A quien siempre he admirado como profesional. Gracias por el apoyo incondicional, paciencia, dedicación y todas las enseñanzas durante este proceso.
- LOS LICENCIADOS:** Quienes me apoyaron y guiaron durante mi carrera para ser la profesional que soy, especialmente al Lic. Carlos Hernández por sus consejos, tiempo invertido y apoyo brindado para lograr este triunfo.

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. Empresa	1
1.1.1. Empresa privada	1
1.1.2. Tipos de empresa privada	1
1.1.2.1. Empresa exportadora	2
1.2. Administración	3
1.2.1. Proceso administrativo	3
1.2.2. Planeación	5
1.2.2.1. Elementos de planeación	5
1.2.2.2. Principios de la planeación:	6
1.2.2.3. Instrumento de planeación	7
1.2.3. Organización	7
1.2.3.1. Elementos de organización	8
1.2.3.2. Principios de organización	9
1.2.3.3. Instrumentos de organización	9
1.2.4. Integración	9
1.2.4.1. Elementos de integración	10
1.2.4.2. Gestión de talento humano	11
1.2.5. Dirección	13
1.2.5.1. Elementos de la dirección	13
1.2.5.2. Principios de la Dirección	16
1.2.6. Control	16
1.2.6.1. Elementos de control	17
1.3. Cultura organizacional	18

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.4. Clima organizacional	19
1.5. Satisfacción laboral	20
1.5.1. Factores de satisfacción laboral	20
1.5.1.1. Trabajo en equipo	21
1.5.1.2. Relaciones interpersonales	22
1.5.1.3. Trato hacia los trabajadores	22
1.5.1.4. Condiciones de trabajo	22
1.5.1.5. Reconocimiento	23
1.6. Principales actitudes hacia el trabajo	23
1.6.1. Satisfacción en el trabajo	23
1.6.2. Involucramiento en el trabajo	23
1.6.3. Compromiso organizacional	24
1.7. Medición de la satisfacción laboral	24
1.8. Resultados específicos de la satisfacción e insatisfacción en el lugar de trabajo	25
1.8.1. Satisfacción y productividad	25
1.8.2. La satisfacción en el trabajo y el comportamiento organizacional socialmente responsable (COSR)	25
1.8.3. Satisfacción en el trabajo y el ausentismo	26
1.8.4. Satisfacción en el trabajo y la rotación de empleados	26
1.9. Factores que conducen a niveles altos de satisfacción laboral	26
1.9.1. Labor que plantee retos mentales	26
1.9.2. Condiciones apropiadas de trabajo	27
1.9.3. Compañeros colaboradores	27
1.10. Índice de satisfacción laboral	27
1.11. Teorías de satisfacción laboral	28
1.11.1. Teoría de Herzberg	28



## CAPÍTULO II

### MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE PLANTAS ORNAMENTALES, UBICADA EN EL JOCOTILLO, VILLA CANALES

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.1. Antecedentes de la empresa	31
2.1.1. Filosofía organizacional de la empresa exportadora de plantas ornamentales	32
2.1.1.1. Misión	32
2.1.1.2. Valores	32
2.1.2. Naturaleza de la institución	33
2.1.3. Estructura organizacional	33
2.2. Metodología de la investigación	35
2.2.1. Métodos	35
2.2.2. Método científico	35
2.2.3. Método deductivo – inductivo	35
2.2.4. Técnicas	35
2.2.5. Instrumentos	37
2.3. Situación actual de la satisfacción laboral	43
2.3.1. Trabajo en equipo	49
2.3.2. Trato hacia los trabajadores	51
2.3.3. Liderazgo	53
2.3.4. Comunicación	56
2.3.5. Relaciones interpersonales	57
2.3.6. Capacitación	59
2.3.7. Condiciones de trabajo	61
2.4. Análisis de resultados	62

**CAPÍTULO III**

**PROPUESTA DE PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL  
PERSONAL DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE PLANTAS  
ORNAMENTALES, UBICADA EN EL JOCOTILLO, VILLA CANALES**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1. Presentación	64
3.2. Justificación de la propuesta	64
3.3. Objetivos	65
3.4. Alcance	66
3.5. Metodología de implementación de la propuesta	66
3.6. Propuesta de establecimiento de mejoras	66
3.6.1. FASE 1: Sensibilización y concientización	67
3.6.2. FASE 2: Implementación y propuesta del programa de satisfacción laboral	68
3.6.2.1. Programa de trabajo en equipo	70
3.6.2.2. Programa trato hacia los trabajadores	91
3.6.2.3. Programa de liderazgo	110
3.6.2.4. Programa de comunicación	125
3.6.2.5. Programa de relaciones interpersonales	148
3.7. Resumen de costos de implementación de la propuesta de satisfacción laboral	163
3.8. Evaluación y retroalimentación de la propuesta	164
Conclusiones	167
Recomendaciones	168
Bibliografía	169

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Proceso administrativo	4
2	Elementos de la organización	8
3	Elementos de la integración	10
4	Procesos de la administración de recursos humanos	12
5	Elementos de dirección	13
6	Tipos de comunicación	15
7	Factores evaluados de satisfacción laboral	21
8	Teoría de los dos factores de Herzberg	29
9	Organigrama de la empresa objeto de investigación	34
10	Factores evaluados en la encuesta de satisfacción laboral	38
11	Fases para implementar el programa de satisfacción laboral	67
12	Actividades de sensibilización y concientización	68
13	Actividades propuestas del programa de satisfacción laboral	69
14	Pasos para realizar la capacitación trabajo en equipo	75
15	Pasos para realizar encuesta de satisfacción trabajo en equipo	79
16	Pasos para reuniones de integración de equipos	84
17	Pasos para realizar actividad corte de esquejes	95
18	Diploma de reconocimiento	98
19	Publicación de reconocimiento	99
20	Actividades de cumpleaños para personal administrativo	100
21	Actividades de cumpleaños para personal operativo	101
22	Tarjeta de cumpleaños	102
23	Pasos para realizar boletín de noticias	103

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
24	Boletín de noticias	104
25	Pasos para realizar campaña de sensibilización cortesía y respeto	106
26	Cronograma de temas para campaña	107
27	Afiche para la campaña	108
28	Diploma de participación capacitación de liderazgo	120
29	Pasos para implementar el memo informativo	145
30	Memo informativo	146
31	Pasos para llevar a cabo el día de corte ejecutivo	152
32	Calendario día de corte ejecutivo	153
33	Pasos para realizar día de campo	155
34	Invitación día de campo	156
35	Pasos para realizar actividad día de campo	158
36	Afiche para carrera 5K	159

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Nivel académico del personal	45
2	Índice de satisfacción e insatisfacción laboral	47
3	Porcentaje asignado a cada pregunta de encuesta de satisfacción	81
4	Costo de implementación capacitación trabajo en equipo	83
5	Costo de implementación reuniones de integración de equipos	91
6	Costo de implementación programa de reconocimientos	110
7	Costo de implementación programa de liderazgo	124
8	Costo de implementación programa de comunicación	148
9	Costo de implementación programa relaciones interpersonales	163
10	Costo total de programas de satisfacción laboral	164

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Edad de los trabajadores	44
2	Tiempo de laborar en la empresa	46
3	Porcentaje de satisfacción de trabajo en equipo	49
4	Porcentaje de satisfacción de trato hacia los trabajadores	52
5	Porcentaje de satisfacción de liderazgo	54
6	Porcentaje de satisfacción de comunicación	56
7	Porcentaje de satisfacción de relaciones interpersonales	58
8	Porcentaje de satisfacción de capacitación	59
9	Porcentaje de satisfacción de condiciones de trabajo	61

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Formato de asistencia a capacitaciones	76
2	Boleta de evaluación capacitación trabajo en equipo	77
3	Boleta de evaluación de satisfacción trabajo en equipo	80
4	Fortalezas y áreas de oportunidad	86
5	Avance de propuestas implementadas	88
6	Evaluación de reuniones de integración de equipos	89
7	Control de esquejes cortados por semana	96
8	Boleta encuesta de capacitación líderes de cambio	119
9	Boleta de evaluación de satisfacción liderazgo	122
10	Hoja de trabajo comunicación asertiva	138
11	Hoja de trabajo sabemos escuchar	140
12	Boleta de evaluación de taller comunicación	142
13	Boleta de evaluación satisfacción comunicación	143
14	Agenda actividad día de campo	157
15	Inscripción de participantes para carrera	160
16	Evaluación y retroalimentación de programas de satisfacción laboral	166

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Factores evaluados de satisfacción laboral	39
2	Plan de acción programa trabajo en equipo	71
3	Capacitación trabajo en equipo	73
4	Plan de acción programa trato hacia los trabajadores	93
5	Plan de acción programa liderazgo	112
6	Descripción módulo I: liderazgo asertivo en tiempos de cambio	114
7	Descripción módulo II: el nuevo estilo de liderazgo	115
8	Descripción módulo III: técnicas de liderazgo efectivo	116
9	Descripción módulo IV: desarrollo y dirección de equipos de alto desempeño	117
10	Plan de acción programa comunicación	126
11	Descripción taller de comunicación	128
12	Descripción dinámica I: Una presentación sin palabras	130
13	Descripción dinámica 2: Cambio de lenguaje	131
14	Descripción dinámica 3: El rumor	132
15	Descripción dinámica 4: foto proyección	134
16	Desarrollo hoja de trabajo No.1	135
17	Hoja de lectura	136
18	Desarrollo hoja de trabajo No. 2	139
19	Plan de acción programa relaciones interpersonales	150



## INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral es importante para propiciar y mantener un ambiente organizacional agradable, que los colaboradores sean participativos y realicen con entusiasmo sus labores y que su crecimiento sea tanto profesional como personal, con esto se logra conservar colaboradores leales, dedicados y comprometidos con la organización.

Con el fin de identificar la satisfacción laboral dentro de la empresa, determinar a tiempo posibles problemas entre los colaboradores y realizar acciones que eviten inconvenientes en la organización, se realizó el trabajo de tesis titulado: “MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE PLANTAS ORNAMENTALES, UBICADA EN EL JOCOTILLO, VILLA CANALES”.

El presente trabajo está conformado por tres capítulos, los cuales se describen a continuación: Capítulo I, contiene los aspectos teóricos importantes, los cuales sirvieron de base para la realización de la medición de la satisfacción laboral y la propuesta de mejoras. En el capítulo II se describe la información recabada a través de la investigación de campo y los resultados de la satisfacción. Capítulo III, contiene la descripción de la propuesta que se plantea de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada para realizar el estudio.

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

La satisfacción laboral se define como un conjunto de actitudes que tiene una persona sobre su trabajo. Es importante conocer las causas que generan satisfacción e insatisfacción para implementar programas de mejora que permitan mantener un clima laboral adecuado. A continuación se presentan conceptos y definiciones relacionadas con dicho tema, así como términos específicos de la empresa objeto de investigación.

### **1.1. Empresa**

“Es una unidad económico-social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad”. (9:191)

El concepto descrito fue importante ya que sirvió para indicar de manera general la unidad objeto de la presente investigación.

Las empresas por su tipo, se clasifican en públicas y privadas, para efectos de la presente investigación se utilizó únicamente empresa privada.

#### **1.1.1. Empresa privada**

“El capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades”. (9:193)

#### **1.1.2. Tipos de empresa privada**

De los diferentes tipos, para la presente investigación se utilizó el concepto de corporación, en virtud que la empresa exportadora, pertenece a una corporación la cual ha realizado varias adquisiciones de empresas en diferentes países, tiene una casa matriz en Holanda y otra en Alemania.

“Una corporación es una compañía o un grupo de personas autorizadas para operar como una sola entidad (persona jurídica) y reconocida como tal ante la ley” (16:sp)

Los conceptos descritos, fueron necesarios y de importancia para la investigación, en virtud que la empresa estudiada, es una entidad privada, que se dedica a la producción y exportación de plantas ornamentales.

#### **1.1.2.1. Empresa exportadora**

Es una entidad dedicada a enviar productos o servicios fuera del territorio nacional y están destinados a comercializarlos. La empresa objeto de investigación es una entidad que se dedica a la producción y exportación de plantas ornamentales, toda la planta que produce es enviada a otros países.

En Guatemala existe alrededor de 52 empresas dedicadas a la exportación de plantas ornamentales, su producción abarca más de 500 especies y 2000 variedades de plantas. La empresa produce y exporta las plantas a Estados Unidos de América, Holanda, Alemania, España, Reino Unido, Italia, Japón y Chile. La exportación “es cualquier bien para la economía o el servicio enviado fuera del territorio nacional. Al término de una exportación se recibe dinero”. (13:sp).

Debido al giro de la empresa a continuación se explican dos términos muy importantes, como lo son; invernadero y esqueje.

##### **○ Invernadero**

Un invernadero es un lugar cerrado, estático y accesible a pie, que se destina a la horticultura, dotado habitualmente de una cubierta exterior translúcida de vidrio o plástico, que permite el control de la temperatura, la humedad y otros factores ambientales para favorecer el desarrollo de las plantas. (14:sp)

La planta conlleva un cuidado muy especial y delicado, para cumplir con la calidad requerida para su exportación se debe proteger del contagio de plagas y virus. La siembra, cosecha, riego, fumigación, aire, luz y todo el cuidado necesario para el crecimiento de la planta se realiza en el invernadero, éste es el área donde se lleva a cabo todo el proceso de producción.

- **Esquejes**

Es una parte de la planta, también es conocido con el nombre de vástago, debe cortarse con ciertas características como parte de un proceso de calidad. Al momento de sembrar el esqueje, se reproduce o multiplica la planta.

## **1.2. Administración**

La administración es necesaria en las organizaciones, en sus niveles y áreas de trabajo. Robbins la define como “coordinación de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz.” (10:7) La planificación correcta y adecuada de las actividades de la organización permite optimizar el tiempo y obtener la mayor productividad.

### **1.2.1. Proceso administrativo**

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente” (8:26). Ver figura No. 1.

Es una serie de elementos que se encuentran relacionados, los cuales son planeación, organización, integración, dirección y control. Cada uno de estos elementos contribuye a la gestión de una empresa y favorece al alcance de los objetivos.

Este proceso y sus fases o funciones son útiles, en ellos se fundamenta las distintas actividades, funciones, ejecuciones y evaluación de resultados de todas las empresas.

Este concepto es importante porque se centraliza todo lo que es administración y sirvió de base para establecer la o las funciones que tienen mayor relación con el informe de tesis.

**Figura No. 1**  
**Proceso administrativo**



Fuente: Elaboración propia con base en Munch Galindo, Lourdes. 2014. Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 2ª. Ed. México D.F Editorial Pearson. 27 p.

A continuación se describen las cinco fases o funciones del proceso administrativo, de estas funciones, se profundizó en dirección, esto en virtud que tiene mayor relación con el tema de tesis desarrollado.

### 1.2.2. Planeación

“Función administrativa que involucra definir objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades” (10:9)

Esta fase o función es importante para la empresa, en virtud que con base a dicha función se determinó los cursos de acción a seguir para obtener los resultados esperados. Consiste en establecer las distintas actividades que se necesitan para cumplir con el fin de la organización, es decir con su actividad económica o razón de ser.

Las organizaciones hacen uso de la fase de planeación para programar actividades internas.

#### 1.2.2.1. Elementos de planeación

Constituyen la definición o planteamientos de los cursos de acción que permiten desarrollar la función o fase como tal.

- **“Misión:** De una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo”. (2:45)  
Se refiere al propósito de tiene cada organización, actividad que diferencia a una empresa de otra.
- **“Visión:** Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros.
- **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 un alta calidad de vida”. (2:45)
- **Objetivos o metas:** “Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal la dirección y el control” (6:110)

- **Estrategias:** “Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.” (6:111)
- **Procedimientos:** “Planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras” (6:112)
- **Presupuesto:** “Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos.” (6:113).

Los elementos de planeación sirvieron para dar a conocer la filosofía empresarial las acciones para alcanzar los objetivos, distintos procedimientos que se realizan en la actividad propia de la empresa y el presupuesto a realizar.

#### 1.2.2.2. Principios de la planeación:

- **De la precisión:** Cuando se hacen planes, es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, más que en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios.
- **De la unidad de dirección:** Todo plan y los que se deriven deben contribuir positivamente a asegurar los objetivos empresariales. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse en un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes y armónicos”.(2:45)
- **De consistencia:** Los diferentes planes de las unidades de la empresa deben estar perfectamente integrados para lograr la eficacia de los recursos que se invertirán en busca de los objetivos de la empresa.
- **De participación:** Los objetivos de la empresa se logran cuando se obtiene la participación y compromiso de las personas, mediante su involucramiento directamente en la formación o la ejecución de los planes, de esa manera se logran resultados más eficientes”. (2:40).

La utilidad de los principios de planeación mencionados, se dió al verificar la forma en que fueron desarrollados los elementos de la planeación para comprobar el buen planteamiento.

### **1.2.2.3. Instrumento de planeación**

#### **o Plan de acción**

Es una herramienta eficaz detalla proyectos y actividades, indicadores y metas a las que se comprometen las dependencias de la entidad en una vigencia determinada, fijación de tiempos y responsables. (15:sp)

Es una guía para la persona responsable de llevar a cabo las actividades, indica cómo, cuándo y con qué puede implementarse las propuestas planteadas.

Sirvió para detallar las actividades necesarias para las propuestas de solución, personas responsables, tiempo de inicio y fin, recursos humanos, materiales, financiero y los costos de implementación.

### **1.2.3. Organización**

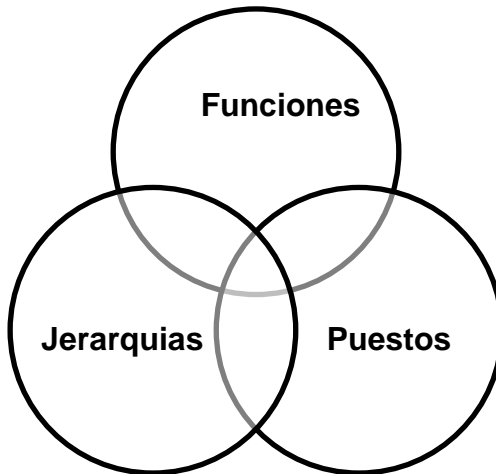
“Constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía” (2:124).

En base a esta función se establecieron las distintas funciones, niveles jerárquicos así como la autoridad, responsabilidad de los distintos puestos que conforman la estructura organizacional de la empresa.

Todo esto constituye lo que debe tener la empresa para la buena realización de las actividades propias de su giro. Fue fundamental para definir donde, cómo y con quien evaluar los factores que afectan o no la satisfacción laboral de la organización. Ver figura 2.



**Figura No. 2**  
**Elementos de organización**



Fuente: USAC, Material de Apoyo de curso Administración II. Año 2008

### **1.2.3.1. Elementos de organización**

- **Funciones:** son las diversas actividades que se deben realizar para lograr una especialización, donde se establecen los métodos para realizarlos.
- **Jerarquías:** son las diferentes categorías o niveles jerárquicos, que indican el grado de responsabilidad-autoridad, que se le asignan a las distintas unidades administrativas y puestos.
- **“Puestos:** cada una de las posiciones que se necesitan en las distintas unidades administrativas, permitirán realizar la actividad económica o giro de la empresa con mayor efectividad y eficiencia, debe ser desempeñado por los colaboradores”. (7.sp)

### 1.2.3.2. Principios de organización

- **“De la especialización:** Cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene.
- **De la definición de puestos:** El número de cargos, empleados, etc. En cada empresa debe ser el estrictamente indispensable”. (2:126)
- **“Del equilibrio de autoridad-responsabilidad:** Debe precisarse el grado de autoridad que le corresponde a cada puesto, estableciéndose al mismo tiempo la responsabilidad para desempeñarlo.
- **Del equilibrio de dirección-control:** Delegar y es un proceso mediante el cual una persona concede o transfiere autoridad, exige responsabilidad y crea un compromiso en los empleados” (2:127).

### 1.2.3.3. Instrumentos de organización

Son instrumentos administrativos que facilitan la elaboración, desarrollo e implementación de los tres elementos de la organización.

- **Organigramas:** “Es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa” (2:166)

Este instrumento permitió conocer la representación gráfica de la estructura organizacional actual de la empresa objeto de investigación.

### 1.2.4. Integración

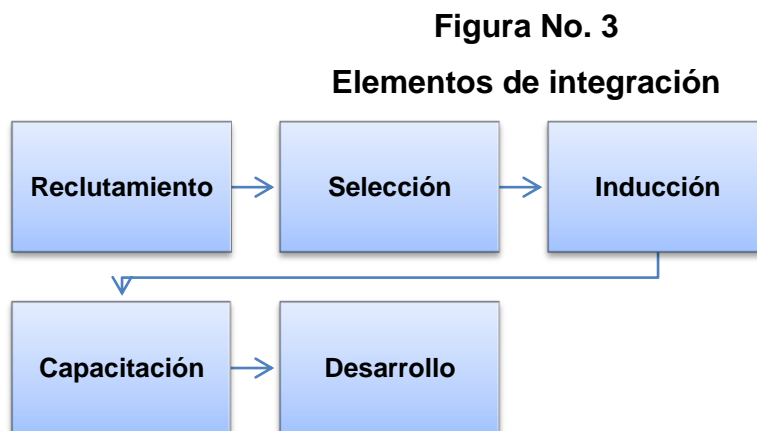
“Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional.”. (8:85).

En esta etapa se permite determinar los recursos a utilizar para obtener mejor desempeño en la organización. Se determinan los recursos materiales, financieros y técnicos así como los colaboradores que se necesitan en una organización, para que ésta funcione o practique lo planeado y estructurado.

Para la presente investigación fue fundamental ya que permitió determinar si con lo que la empresa tiene integrado se podía implementar de mejor manera la propuesta que podría solucionar el problema de insatisfacción laboral y poca identificación con la empresa.

#### 1.2.4.1. Elementos de integración

Dentro de los elementos que conforman esta fase se encuentran: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y el desarrollo. Ver figura No. 3



Fuente: elaboración propia basada en Benavides Pañeda, Raymundo Javier. Administración / Raymundo Javier Benavides Pañeda, Mario Alberto Beltrán Villareal, Octavio Adolfo Pérez Preciado, Arturo Vergara Ochoa. 1a ed. México, Mc Graw-Hill, 2004, 354 p, octubre 2016.

De los elementos de integración, capacitación se estableció como un factor de evaluación en el diagnóstico y fue fundamental en varios programas de la

propuesta planteada para la mejora de la insatisfacción laboral y poca identificación del personal con la organización.

- **Capacitación**

“Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.  
(3:386)

La capacitación fue orientada a brindar técnicas, metodologías y herramientas al personal para fortalecer sus conocimientos y habilidades para la resolución de conflictos dentro de la organización y mejorar los factores evaluados. Para efectos del presente informe la capacitación sirvió tanto en el diagnóstico como en la propuesta.

#### **1.2.4.2. Gestión de talento humano**

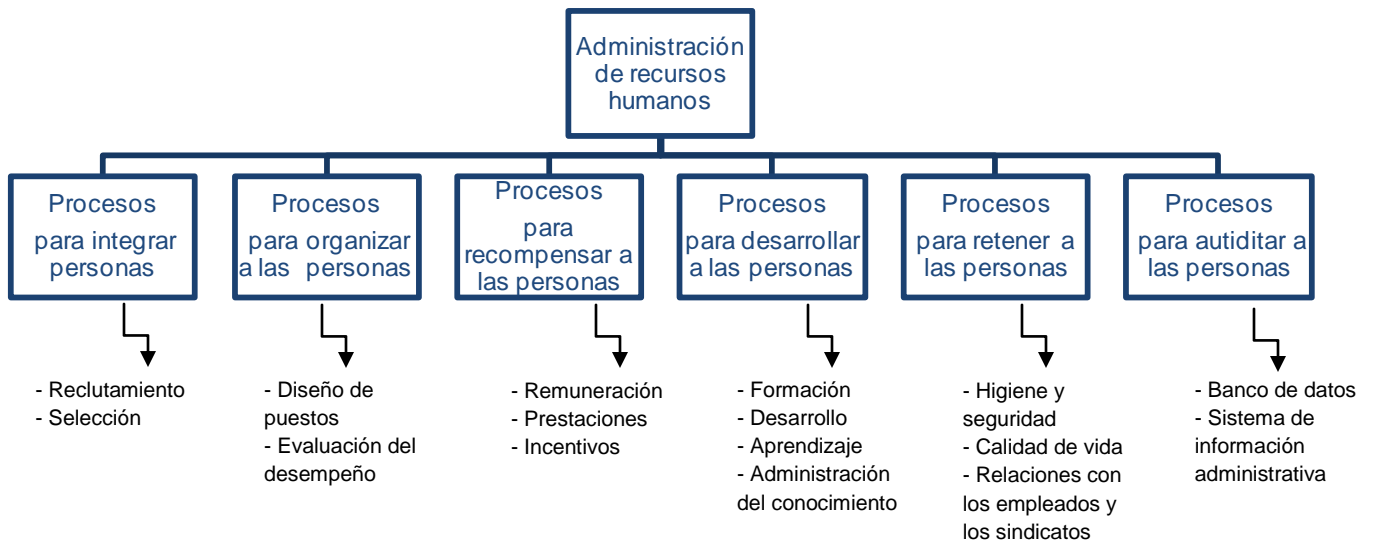
La administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. (4: 15)

Para poder desarrollar de mejor manera la gestión del talento humano dentro de una organización se plantean varios procesos de gestión de talento humano.

Ver figura No. 4

**Figura No. 4**

**Procesos de la administración de recursos humanos**



Fuente: elaboración propia con base a Chiavenato Idalberto, Gestión de Talento Humano

- **Procesos para integrar personas:** está relacionado con incluir a nuevas personas en la empresa.
- **Procesos para organizar a las personas:** es diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa.
- **Procesos para recompensar a las personas:** incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas.
- **Procesos para desarrollar a las personas:** se refiere a capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
- **Procesos para retener a las personas:** es un proceso para crear las condiciones ambientales y psicológicas que incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

- **Procesos para auditar a las personas:** se utiliza con el fin de dar seguimiento y controlar las actividades de las personas.

### **1.2.5. Dirección**

“La dirección constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse que sigan las instrucciones; más que eso, dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleado y obtener de esta forma que trabajen con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía.” (2:202)

#### **1.2.5.1. Elementos de la dirección**

Los elementos que comprende la dirección son liderazgo, comunicación, motivación y supervisión. Ver figura No. 5.

**Figura No. 5**  
**Elementos de dirección**



Fuente: elaboración propia con base a Robbins, Stephen P. Administración, Décima Edición. Pearson Educación. México. Año 2010. 453 p. octubre 2016.

- **Liderazgo**

“Se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza” (6:413)

El liderazgo es un conjunto de habilidades que las personas tienen para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en los grupos determinados, con el fin de buscar que se realice un trabajo con entusiasmo y se alcancen objetivos establecidos.

- **Comunicación**

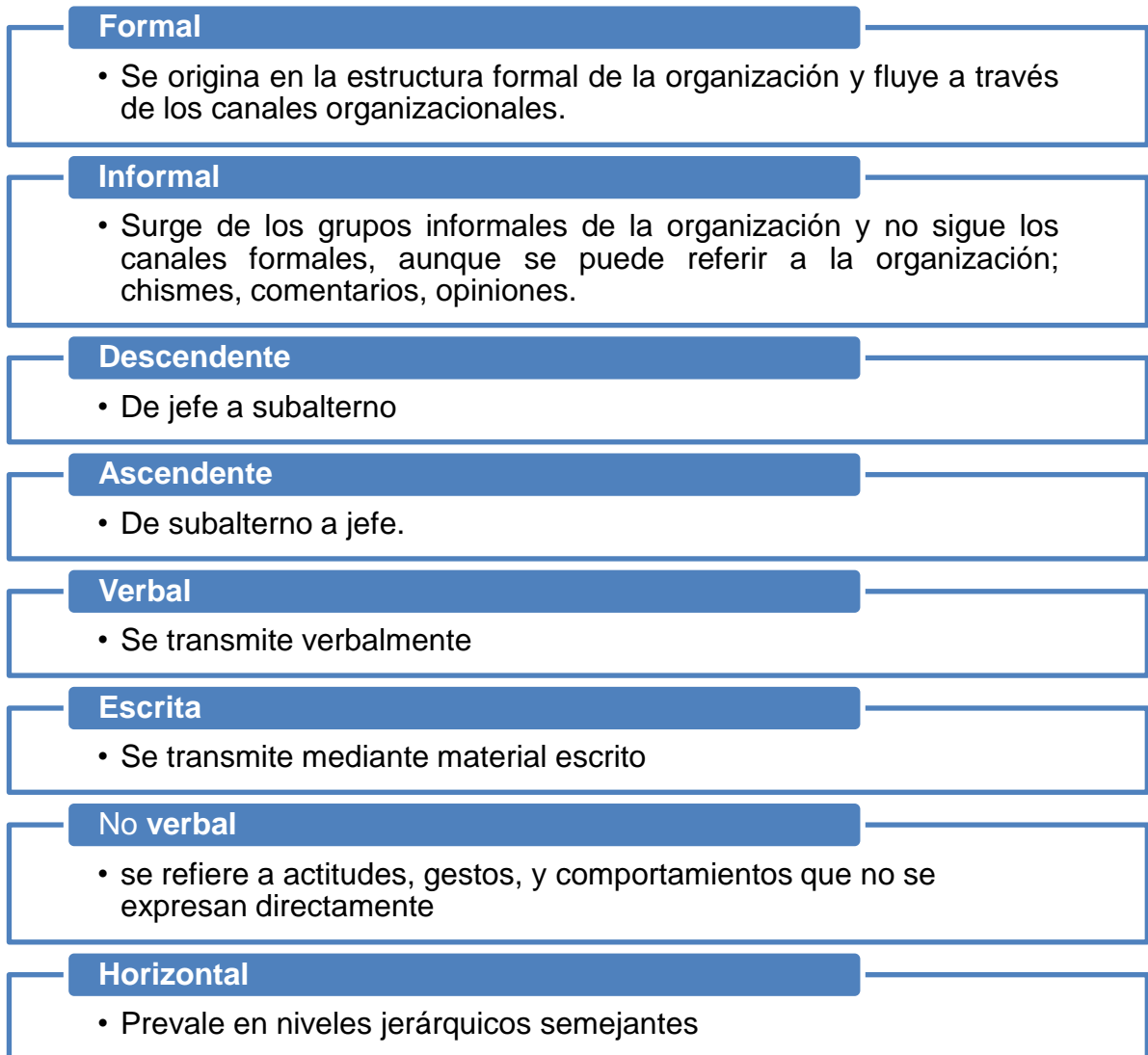
“Es cuando una información se transmite a alguien, quien por lo tanto la comparte. Para que haya información es necesario que el destinatario de la comunicación la reciba y la comprenda”. (3:60)

La comunicación es un aspecto muy importante dentro de organización, cuando la comunicación se aplica de manera asertiva y es efectiva, permitirá transmitir información e instrucciones en forma clara y sin confusiones entre los jefes y subordinados.

De los cuatro elementos que conforman la función de dirección para efectos de la investigación realizada, únicamente el elemento de liderazgo y comunicación fueron desarrollados, factores que se consideran como esenciales para el funcionamiento interno de las empresas, se tomaron en cuenta cómo factores de satisfacción laboral en el diagnóstico, así como en la propuesta como parte de los programas a desarrollar.

Los diferentes tipos de comunicación que deben considerarse al dirigir una empresa, son los descritos a continuación. Ver figura No. 6

**Figura No. 6**  
**Tipos de comunicación**



Fuente: elaboración propia con base en Almazán Moscoso, Jorge Mario. Comunicación y Desarrollo. Editorial Proveedora de Impresos Guatemala, C.A., Año 1996. 71 p.

Los diferentes tipos de comunicación en la presente investigación son importantes tomando en cuenta que todos se dan de alguna manera actualmente y algunos son factibles de corregir con la propuesta planteada.



### 1.2.5.2. Principios de la Dirección

- **“De la coordinación de intereses:** Esto solo podrá alcanzarse si el personal se interesa en ellos y se facilitarán si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su autorrealización.
- **De la impersonalidad del mando:** El ejercicio de una autoridad surge como la necesidad de la organización para obtener resultados; no de la voluntad personal o arbitraria.
- **De la supervisión directa:** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados”. (2:203)
- **“De la vía jerárquica:** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes.
- **De la resolución de conflictos:** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa en el momento que aparezcan evitando que dichos problemas se propaguen y creen problemas colaterales más graves.
- **Del aprovechamiento del conflicto:** Este principio aconseja el análisis del conflicto y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir”. ( 2:204)

Los presentes principios son útiles en virtud que indican la forma como se están realizando actualmente los dos elementos y como deberán utilizarse para colaborar en mejor la satisfacción laboral

### 1.2.6. Control

Control es la “medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren”. (6:496).

Esta función del proceso administrativo es importante en virtud que al implementar y ejecutar las actividades propuestas, permitirá evaluar si se están realizando correctamente y si es necesario llevar a cabo correcciones.

#### 1.2.6.1. Elementos de control

- **“Establecimiento de estándares e Indicadores:** El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados
  
- **Medición y detección de desviaciones:** consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones.
  
- **La corrección:** es la acción y aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades con relación a los estándares o indicadores.
  
- **La retroinformación:** proporciona elementos para efectuar mejoras en el sistema administrativo y para prever la posible existencia de fallas y errores”.(8:125)

Esta función fue básica al momento de realizar el análisis de satisfacción laboral, permitió definir la forma cómo se evaluaron los factores establecidos y en la propuesta para definir la evaluación de los resultados obtenidos después de la implementación.

### 1.3. Cultura organizacional

“Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. (...)

- “Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización.
- Innovación y aceptación del riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento”.(11:551)

La cultura organizacional determina la forma en que actúan los colaboradores, son los hábitos, creencias, normas y valores que comparten los miembros en una empresa. La cultura es lo que hace la diferencia de una organización con otras.

Este concepto fue de utilidad en la investigación en virtud que permitió conocer y definir el tipo de cultura que actualmente se practica dentro de la empresa, así como determinar los cambios necesarios para mejorarla y fortalecer la satisfacción laboral; por ejemplo generar una cultura de trabajo en equipo.

#### **1.4. Clima organizacional**

“Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

El clima, como ambiente interno, es el conjunto de apreciaciones de los colaboradores de una organización, basados en su experiencia y el sistema organizacional. Las variables que se consideran y analizan en un diagnóstico de clima organizacional son las siguientes:

- Las variables de ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria.
  - Las variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
  - Las variables del ambiente social: tales como compañerismo, conflictos entre personas, comunicaciones.
  - Las variables personales: incluye aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
  - Las variables propias del comportamiento organizacional: tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral y estrés”.
- (12:161).

Mantener un excelente clima laboral debe ser un reto para la empresa, de esa manera, se tendrá personal motivado, comprometido e identificado con la organización.

Cabe mencionar que el ambiente laboral en varias ocasiones se encuentra determinado por varios factores, especialmente por el liderazgo que se ejerce, Se pudo definir el clima que existe actualmente en la empresa, a través de los factores analizados y evaluados así como para plantear las acciones a realizar para mejorarlo a través de una correcta aplicación de los programas.

## **1.5. Satisfacción laboral**

Este es el concepto primordial en la investigación realizada así como de la propuesta planteada, en virtud que el análisis permitió determinar cuáles son los factores que afectan la satisfacción y como se dan, esto para plantear las propuestas de mejora que sean necesarias.

La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc. Es decir el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo y frente a sus obligaciones. La satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Se define como “una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características.” (11:79)

Cuando las personas están satisfechas con su trabajo, mantienen una actitud positiva y muestran interés en su desempeño, por el contrario, alguien insatisfecho demuestra actitudes negativas e inconformidades en sus actividades diarias.

### **1.5.1. Factores de satisfacción laboral**

Adicional al elemento de integración; capacitación, los elementos de dirección; liderazgo y comunicación, también se tomaron en cuenta otros factores para llevar a cabo el diagnóstico, los cuales se indican en la siguiente figura.

**Figura No. 7**

**Factores evaluados de satisfacción laboral**



Fuente: elaboración propia, basado en Chicavenato, Koontz, octubre 2016.

Los factores relaciones interpersonales y condiciones de trabajo, son factores de mantenimiento de la teoría de Herzberg según establece el autor Harold Koontz en su libro Administración una perspectiva global y empresarial.

A continuación se describe cada uno de los factores mencionados en la figura anterior.

**1.5.1.1. Trabajo en equipo**

Es el trabajo que se realiza por grupos de trabajo, donde cada uno de los integrantes busca alcanzar un objetivo común aplicando sinergia y empatía para facilitar la realización de las distintas funciones asignadas.

Es importante que las actividades laborales se realicen en equipo para que el trabajo se lleve a cabo de forma eficaz y eficiente, así mismo los colaboradores desempeñen las tareas en un ambiente agradable de confianza y seguridad.

Cuando el trabajo se realiza en equipo, logra compromiso, mejora la productividad y desarrollan las relaciones interpersonales.

#### **1.5.1.2. Relaciones interpersonales**

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas, permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para el desarrollo en una sociedad y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas.

Dentro de una organización es vital practicar buenas relaciones interpersonales para que puedan desarrollarse las labores diarias en un ambiente agradable y que la interacción con todas las personas sea cordial y respetuosa.

#### **1.5.1.3. Trato hacia los trabajadores**

Son todas las acciones y actividades que se hacen para mantener un ambiente agradable que facilite la buena comunicación que permita el mejoramiento de la empatía entre jefes y colaboradores, jefes y jefes.

#### **1.5.1.4. Condiciones de trabajo**

“Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño”. (3:230)

Los factores descritos, fueron considerados de vital importancia para realizar el diagnóstico ya que son importantes en todas las organizaciones para que sus operaciones se lleven a cabo de forma óptima, se definieron como factores a evaluar en el diagnóstico y también como parte de la propuesta de mejora.

#### **1.5.1.5. Reconocimiento**

Es distinguir, valorar y reconocer el trabajo realizado por los colaboradores. éste Se basa en felicitaciones, estímulos, apreciar el trabajo bien hecho, expresar la gratitud.

Actualmente en las organización es de vital importancia que comprendan que a través de la implementación de reconocimientos hacia el personal, es posible crear un clima laboral donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, así se genera personal comprometido y productivo hacia la empresa.

#### **1.6. Principales actitudes hacia el trabajo**

“Una persona tiene miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional (CO) reclama nuestra atención para un número muy limitado de aquellas que se relacionan con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo. La mayor parte de investigaciones en el CO se han dedicado a tres actitudes: satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional.

##### **1.6.1. Satisfacción en el trabajo**

Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo.

##### **1.6.2. Involucramiento en el trabajo**

Éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella.



Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. El involucramiento intenso en el trabajo se relaciona con menor ausentismo y tasas de renuncia.

Está relacionado con el sentimiento que tienen los colaboradores cuando se le brinda importancia a su trabajo, si el personal considera que se aprecia su trabajo, estará más involucrado.

Se utilizó para conocer el nivel de involucramiento que actualmente tienen los colaboradores en su trabajo.

### **1.6.3. Compromiso organizacional**

Se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea”. (11:79)

Las variables anteriores forman parte de lo que constituye la satisfacción laboral, sirvieron en el análisis para conocer el grado de involucramiento y compromiso que tienen los colaboradores con su trabajo en la empresa así como en la propuesta de solución.

### **1.7. Medición de la satisfacción laboral**

“Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales. Esto significa que evaluar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo de cierto número de elementos discretos del empleo”. (11:83).

El método que se utilizó para realizar el diagnóstico, fue el de calificación sumada, esto porque “es un método elaborado en él se identifican los elementos

claves de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos. Los factores comunes incluyen la naturaleza del trabajo, supervisión, pago actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros”. (11:84)

## **1.8. Resultados específicos de la satisfacción e insatisfacción en el lugar de trabajo**

Stephen Robbins menciona que el impacto de la satisfacción laboral se puede percibir en la productividad, comportamiento organizacional, ausentismo y la rotación del empleado.

### **1.8.1. Satisfacción y productividad**

Las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos. Se considera que un trabajador feliz, es un trabajador productivo.

La satisfacción y productividad, fueron tomadas en cuenta en la implementación de las propuestas, en virtud que las actividades están enfocadas a fortalecer diferentes aspectos los cuales también mejorarán la productividad para que se logren los objetivos planteados por la organización.

### **1.8.2. La satisfacción en el trabajo y el comportamiento organizacional socialmente responsable (COSR)**

Los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto. Además, quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas”. (11:88)

### **1.8.3. Satisfacción en el trabajo y el ausentismo**

A un colaborador insatisfecho le resulta más fácil ausentarse de sus actividades laborales diarias, derivado de ello, la organización necesita analizar diferentes enfoques para prevenir las ausencias.

Ausentismo en horarios de trabajo y llegadas tarde representan una forma en que los colaboradores muestran su insatisfacción en el trabajo.

### **1.8.4. Satisfacción en el trabajo y la rotación de empleados**

La satisfacción alta en el trabajo se relaciona con niveles bajos de rotación de personal. Las empresas con colaboradores insatisfechos tienen tasa alta de rotación de personal, falta de reconocimiento en el trabajo, conflictos con superiores o compañeros.

## **1.9. Factores que conducen a niveles altos de satisfacción laboral**

Para que se dé la satisfacción en el puesto, existen varios factores importantes que son mencionados por Stephen Robbins, a continuación se describe cada uno.

### **1.9.1. Labor que plantee retos mentales**

Por lo general, las personas prefieren empleos que les den oportunidades de usar sus habilidades, aptitudes, ofrezcan tareas variadas, libertad y retroalimentación respecto a la forma en que se desempeñan.

Para efectos de la investigación, este factor se utilizó en la propuesta, en virtud que se implementan capacitaciones para fortalecer las habilidades y aptitudes del personal, así como retroalimentación al desempeño genera un alto nivel de satisfacción.

### **1.9.2. Condiciones apropiadas de trabajo**

A los empleados les interesa su ambiente laboral, tanto por comodidad personal como para que les resulte sencillo hacer un buen trabajo. Además, la mayor parte de empleados prefieren trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias, modernas, con herramientas y equipos adecuados.

Por ser condiciones de trabajo un factor que puede producir un nivel alto de satisfacción en el personal, se consideró esencial e importante evaluarlo en el diagnóstico en la empresa y conocer la opinión de los trabajadores con relación a las instalaciones, ambiente físico, así como las herramientas y equipo necesario para desempeñar las tareas asignadas.

### **1.9.3. Compañeros colaboradores**

Para la mayor parte de empleados, el trabajo también cubre la necesidad de tener interacción social. Al tener compañeros amistosos y colaboradores se considera que incrementa la satisfacción en el trabajo. Algunos estudios indican que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amistoso, hace elogios por el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra interés personal por ellos.

En virtud que, el apoyo que se brinde entre compañeros de trabajo, comunicación y las buenas relaciones interpersonales genera un alto nivel de satisfacción, en el programa de satisfacción laboral se proponen diferentes actividades para implementar y mejorar dichos factores.

### **1.10. Índice de satisfacción laboral**

Forma en que será evaluada la satisfacción o insatisfacción laboral de los colaboradores a través de la aplicación de una encuesta que permita el análisis de la situación actual de la empresa exportadora de plantas que proporcionará el índice de porcentaje de satisfacción o insatisfacción laboral.

## **1.11. Teorías de satisfacción laboral**

De las teorías de motivación, la utilizada para el presente informe es la de los dos factores de Herzberg, se utilizó tanto en la realización del diagnóstico como en la propuesta, a continuación se amplía la información y se mencionan los factores de la teoría que se utilizaron en el presente estudio.

### **1.11.1. Teoría de Herzberg**

Herzberg concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal.

La teoría de los dos factores de Herzberg, manifiesta que los insatisfactores no son motivadores, mientras que sí lo son los satisfactores, los cuales están relacionados con contenido del trabajo”. (6:393)

Lo anterior indica que si los factores que producen la satisfacción no están presentes no significa que los colaboradores se encuentren insatisfechos, aunque estos estén presentes no garantiza la satisfacción, esto se debe a que se encuentran directamente relacionados.

A continuación se presentan los factores de Herzberg, según Koontz los motivadores están relacionados directamente con el trabajo y los de mantenimiento con el entorno del trabajo. Ver figura 9

**Figura No. 8**  
**Teoría de los dos factores de Herzberg**

<b>FACTORES MANTENIMIENTO</b>	<b>MOTIVADORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reconocimiento</li> <li>•Categoría</li> <li>•Relaciones interpersonales</li> <li>•Calidad de supervisión</li> <li>•Políticas y administración de la organización</li> <li>•Condiciones de trabajo</li> <li>•Seguridad en el empleo</li> <li>•Salario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Trabajo interesante</li> <li>•Logro</li> <li>•Desarrollo en el trabajo</li> <li>•Responsabilidad</li> <li>•Avance</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, con base: Koonts, Harold. Administración una perspectiva global y empresarial / Harold Koontz, Heinz Wihrich, Mark Cannice. Décimo cuarta edición. Revisión técnica México, Mc Graw Hill, año 2012. 651 p.

Los factores de mantenimiento tienen relación con el entorno, con las condiciones y el ambiente de trabajo entre ellos están, la política y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal, donde Herzberg encontró que sólo hay insatisfactores, es decir, no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existieran ocasionarían insatisfacción.

Algunos de estos, como las condiciones de trabajo se relacionan con las necesidades biológicas del ser humano, como el clima, la iluminación, entre otros

aspectos; otros se relacionan con las necesidades psicológicas, como las relaciones interpersonales, la seguridad en el empleo.

Los motivadores se enfocan en el contenido del trabajo, incluyen, el trabajo interesante, el desarrollo en el trabajo y la posibilidad de carrera profesional entre otros su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción).

Una organización que ofrece factores motivadores adecuados a sus colaboradores tendrá como resultado un buen desempeño.

Los factores motivadores como condiciones del trabajo y las relaciones interpersonales fueron tomados en cuenta para la realización del diagnóstico.

Y el reconocimiento se sugirió aplicarlo en la propuesta de mejora.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA EXPORTADORA DE PLANTAS ORNAMENTALES, UBICADA EN EL JOCOTILLO, VILLA CANALES**

La presente investigación se llevó a cabo en una empresa exportadora de plantas ornamentales, dicha entidad carece de una herramienta para medir el ambiente laboral, por lo cual se estima necesario y fundamental determinar el nivel de satisfacción del personal con el propósito de plantear una propuesta de solución a los problemas identificados. Con dicha investigación se establecerá una base importante para la toma de decisiones, logro de los objetivos empresariales y contribuir al desarrollo del personal.

La satisfacción de los colaboradores dentro de una organización es de vital importancia, en virtud que esto permite que el desempeño del personal sea eficaz y eficiente, así como el cumplimiento de los objetivos de la empresa y que las operaciones sean las óptimas. Por lo cual es relevante que la organización realice mediciones frecuentes y ejecute planes de acción para mantener un nivel de satisfacción.

#### **2.1. Antecedentes de la empresa**

La empresa objeto de investigación, inició operaciones en Guatemala, en el año 2002, perteneciendo a una familia guatemalteca, en la actualidad pertenece a una corporación Holandesa - Alemana, dedicada a la exportación de plantas ornamentales. Cuenta con 62 puestos de trabajo distribuidos en diferentes áreas tanto operativos como administrativos y un total de 500 colaboradores, esta cantidad de personal puede variar según la temporada de la empresa, en virtud que durante el año hay una temporada alta y una baja; en la temporada alta es cuando se tiene la necesidad de contratar más personal.



## **2.1.1. Filosofía organizacional de la empresa exportadora de plantas ornamentales**

### **2.1.1.1. Misión**

“Con un profundo compromiso hacia nuestra gente, nuestros valores y nuestra imbatible pasión por la perfección, se está uniendo al mundo a través del lenguaje de las flores.

### **2.1.1.2. Valores**

- **Pasión por nuestro propósito:** La pasión está presente en cada momento y en cada detalle de nuestro trabajo, haciendo que nuestra meta, nuestra gente y nuestro planeta se unan en un círculo vital que es a la vez rico y sostenible.
- **Inspirar confianza:** La confianza -ganada haciendo negocios de forma honesta, transparente, responsable y fiable – inspira seguridad en nuestras relaciones y honra nuestro legado.
- **Soluciones ilimitadas:** Sirviendo las necesidades individuales de nuestros clientes con sinceridad e ingenio potenciamos soluciones ilimitadas en floricultura y oportunidades empresariales que facilitan el éxito mutuo.
- **Desarrollar la excelencia:** Desde productos que destacan, a un liderazgo brillante, la evolución continua de nuestros estándares de excelencia alimentan nuestro crecimiento y profundo éxito.
- **Estimular la comunicación:** Las flores muestran lo mejor de la naturaleza humana – belleza, alegría, amor, vida, arte – incitándonos a conectar, a comunicarnos y compartir todos los días”. (5:3)

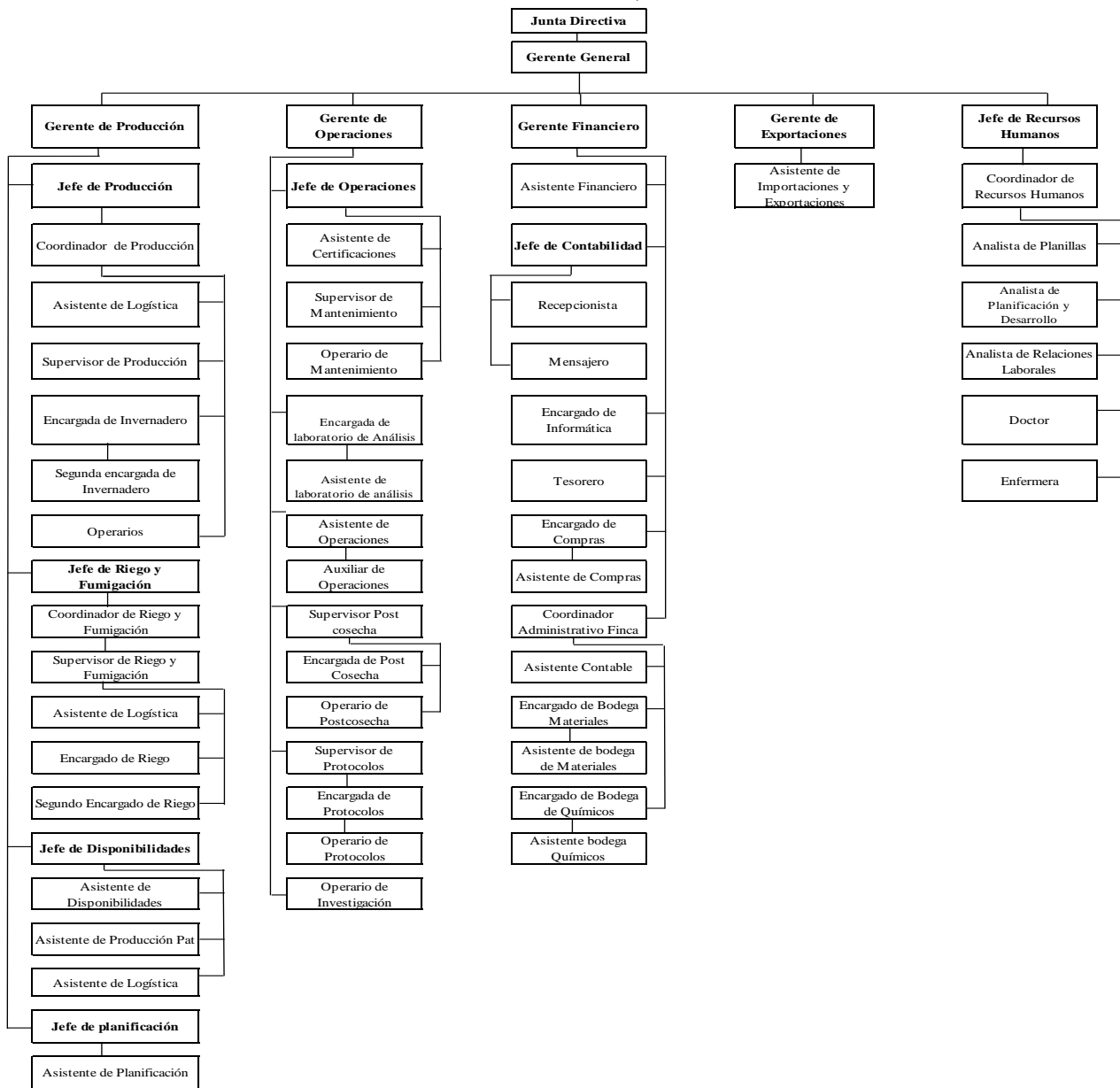
### **2.1.2. Naturaleza de la institución**

La empresa objeto de investigación, produce esquejes y los exporta a varios países como Estados Unidos de América, Holanda, Alemania, España, Reino Unido, Italia, Japón, Chile.

### **2.1.3. Estructura organizacional**

La siguiente figura presenta el organigrama general de la empresa objeto de investigación.

**Figura No. 9**  
**Organigrama**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2015**



Fuente: Empresa objeto de investigación, octubre 2016.

## **2.2. Metodología de la investigación**

El fin del presente capítulo es dar a conocer la situación actual del de la empresa exportadora de plantas ornamentales, para llevarlo a cabo se realizó una investigación, con el fin de encontrar soluciones, se implementaron métodos, técnicas e instrumentos que se detallan a continuación.

### **2.2.1. Métodos**

Para llevar a cabo el estudio se utilizaron los métodos que se detallan a continuación:

#### **2.2.2. Método científico**

Se utilizó el método científico a través de sus tres fases. La primera, la fase indagadora, al obtener la información de fuentes primarias y secundarias, es decir, al tomar en cuenta datos proporcionados directamente por los colaboradores de la organización y al hacer uso de documentos de consulta. La segunda, la fase demostrativa, que se aplicó al momento de comprobar cada una de las hipótesis formuladas y al confrontar la información teórica con la realidad que se presenta. Y la última, la fase expositiva, se aplicó en la realización del informe de resultados, al exponer los conocimientos y aplicación del análisis de resultados obtenidos durante la investigación.

#### **2.2.3. Método deductivo – inductivo**

Se utilizó el método deductivo, debido a que el análisis de la situación actual en la empresa objeto de investigación se realizó partiendo de lo general a lo específico.

#### **2.2.4. Técnicas**

Para recopilar la información se utilizaron diferentes técnicas las cuales se describen a continuación.

- a. Muestreo
- b. Encuesta
- c. Investigación bibliográfica

**a. Muestreo**

Se determinó la muestra con base a la información brindada por la empresa, al momento de realizar la investigación se encontraban activos 391 trabajadores.

La muestra se determinó utilizando la fórmula estadística para definir la cantidad de personas que se debían encuestar. A continuación se detalla la formula y la muestra obtenida.

$$n = \frac{Z^2 (p) (q) (N)}{(N-1) + Z^2 (p) (q)} E^2$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (391)}{(0.05)^2 (391-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} = 195$$

**n = 195**

El valor de Z, corresponde a un nivel de confianza del 95% sobre la información que proporcionen las personas encuestadas; una proporción (p) de 0.50 y complemento (q) de 0.50; (cabe mencionar que los valores de “p” y “q” se asume que tienen un valor de 50% ó 0.50, por no conocerse mediante estudio previo el grado de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa que se está analizando; la población (N) de 391 colaboradores y un error muestral permitido del 5%, definido a criterio de esta investigación.

### **b. Encuesta**

Esta técnica permite obtener información por medio de un cuestionario realizado a una muestra representativa.

### **c. Investigación bibliográfica**

Se refiere a las fuentes bibliográficas y documentos utilizados como base para la realización del estudio.

## **2.2.5. Instrumentos**

- a. Guía de encuesta
- b. Fichas bibliográficas
- c. Cuadros estadísticos

### **a. Guía de encuesta**

Este instrumento se aplicó al personal administrativo y operativo, está conformado por 42 preguntas cerradas, que de acuerdo a la estructura y necesidades de la organización se definieron siete factores que se detallan a continuación:

**Figura No. 10**  
**Factores evaluados en la encuesta de satisfacción laboral**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, Ciudad de Guatemala**  
**Septiembre 2016**



Fuente: elaboración propia, basada / Harold Koontz, Heinz Wihrich, Mark Cannice/ Administración una perspectiva global y empresarial. Décimo cuarta edición. Revisión técnica México, Mc Graw Hill, año 2012. 651 p.

Para efectos de la presente investigación, se tomó en cuenta factores de diferentes autores esto por las necesidades observadas en la empresa objeto de estudio; se evaluaron algunos de los factores que define el autor Koontz en la teoría de la motivación de Herzberg así como factores de Chiavenato.

Cada factor evaluado está compuesto por seis preguntas, cada una tiene diferentes posibles respuestas como: “excelente”, “bueno”, “puede mejorar” y “deficiente”.

A continuación se detallan las preguntas que forman parte del instrumento que se utilizó para recabar la información de la investigación realizada.

**Esquema No. 1**  
**Factores evaluados de satisfacción laboral**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, Ciudad de Guatemala**  
**Septiembre 2016**

**- TRABAJO EN EQUIPO**

NO.	PREGUNTAS
1	¿Cómo considera que es la preocupación de su jefe inmediato por fomentar el trabajo en equipo?
2	¿Cómo evalúa los resultados del trabajo en equipo que se han dado en su área?
3	¿Cuál es su percepción sobre el apoyo que recibe de otros departamentos cuando usted lo necesita?
4	¿Cómo califica el apoyo que recibe por parte de su grupo para realizar bien su trabajo?
5	¿Cómo califica el trabajo en equipo de su departamento?
6	¿Lo toma en cuenta su jefe para trabajar en equipo?

Fuente: elaboración propia, septiembre 2016.

**- LIDERAZGO**

No.	PREGUNTAS
1	¿Cómo considera que es el trato que recibe de su jefe inmediato, es amable y lo trata con respeto?
2	¿Cómo evalúa la forma que su jefe inmediato le dice cómo mejorar su trabajo?
3	¿Cómo considera el tiempo que su jefe inmediato se toma para enseñarle y guiarle en las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?
4	¿Cómo evalúa que su jefe inmediato lo tome en cuenta y pide su opinión para resolver problemas en el trabajo?
5	¿Cómo considera que es el apoyo que recibe de su jefe inmediato cuando tiene algún problema con sus actividades?
6	¿Cómo considera que es la distribución del trabajo, es en partes iguales para todos los trabajadores?

Fuente: elaboración propia, septiembre 2016.



**- COMUNICACIÓN**

<b>NO.</b>	<b>PREGUNTAS</b>
1	¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y sus compañeros?
2	¿Cómo evalúa la información que le da su jefe inmediato de los objetivos a cumplir en su departamento?
3	¿Cómo considera que es la información y las instrucciones que se le dan para realizar su trabajo?
4	¿Cómo califica la confianza con su jefe inmediato para comunicar sugerencias y/o quejas?
5	¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y su jefe inmediato?
6	¿Cómo considera que es la comunicación de su jefe inmediato para informar a tiempo los cambios que se realizan en su área de trabajo?

Fuente: elaboración propia, septiembre 2016.

**- CAPACITACIÓN**

<b>NO.</b>	<b>PREGUNTAS</b>
1	¿Cómo considera que ha sido la oportunidad que le ha brindado la empresa para aprender y crecer en el trabajo?
2	¿Considera importante recibir capacitación para mejorar su trabajo?
3	¿Cómo califica la importancia de recibir capacitación para mejorar su trabajo?
4	¿Cómo califica las oportunidades de ascenso en su trabajo?
5	¿Cómo considera la utilidad de las capacitaciones que ha recibido?
6	¿Cómo evalúa el interés de la empresa y/o su jefe inmediato en que usted reciba capacitaciones?

Fuente: elaboración propia, septiembre 2016.

**- TRATO HACIA LOS TRABAJADORES**

<b>NO.</b>	<b>PREGUNTAS</b>
1	¿Cómo evalúa la forma que su jefe inmediato le hace una llamada de atención, actúa en forma justa y equitativa?
2	¿Cómo considera que son las reuniones que realiza su jefe inmediato para darle solución a los problemas internos o para conversar sobre el resultado del trabajo y la forma de cómo mejorarlo?
3	¿Cómo considera que es el trato que la empresa le da a sus trabajadores?
4	¿Cómo considera el trato que recibe de parte de su jefe inmediato?
5	¿Cómo califica si la empresa le ha demostrado respeto y justicia?
6	¿Cómo califica la importancia y el valor que la empresa le da a su trabajo?

Fuente: elaboración propia, septiembre 2016.

**- CONDICIONES DE TRABAJO**

<b>NO.</b>	<b>PREGUNTAS</b>
1	¿Cómo califica la preocupación de la empresa por su bienestar laboral
2	¿Cómo califica la estabilidad laboral que hay en la empresa?
3	¿Cómo considera su compromiso e identificación con la empresa
4	¿Cómo considera que es el espacio donde desempeña sus actividades laborales?
5	¿Cómo considera que son las condiciones ambientales de su área de trabajo, son adecuadas y seguras?
6	¿Cómo califica que la empresa le brinde las herramientas y material para realizar su trabajo?

Fuente: elaboración propia, septiembre 2016.

**- RELACIONES INTERPERSONALES**

<b>NO.</b>	<b>PREGUNTAS</b>
1	¿Cómo considera que es el ambiente de trabajo en la empresa?
2	¿Cuál es su percepción sobre la facilidad para expresar su opinión en su grupo de trabajo y con su jefe inmediato?
3	¿Cómo considera que es la relación con los compañeros de trabajo?
4	¿Cómo califica el tiempo que se le brinda para realizar sus actividades diarias?
5	¿Cómo califica la forma que se resuelven los inconvenientes entre los trabajadores?
6	¿Cómo califica la libertad que tiene para expresarse con sus compañeros de trabajo con relación a los apodos, burlas?

Fuente: elaboración propia, septiembre 2016.

**b. Fichas bibliográficas**

Utilizadas para registrar y resumir los datos extraídos de las fuentes bibliográficas consultadas para efectos de esta investigación.

**c. Cuadros estadísticos**

Los cuadros estadísticos sirvieron para el análisis de los datos obtenidos de las encuestas. Su uso es importante para el análisis de la información de forma cuantitativa.

**- Prueba piloto**

Con el objeto de conocer la confiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto, la que sirvió para validar los cuestionamientos y verificar que las preguntas fueran comprendidas por los colaboradores y fáciles de responder.

Dicha prueba fue realizada a cinco jefes de área, cinco administrativos y diez colaboradores del área operativa.

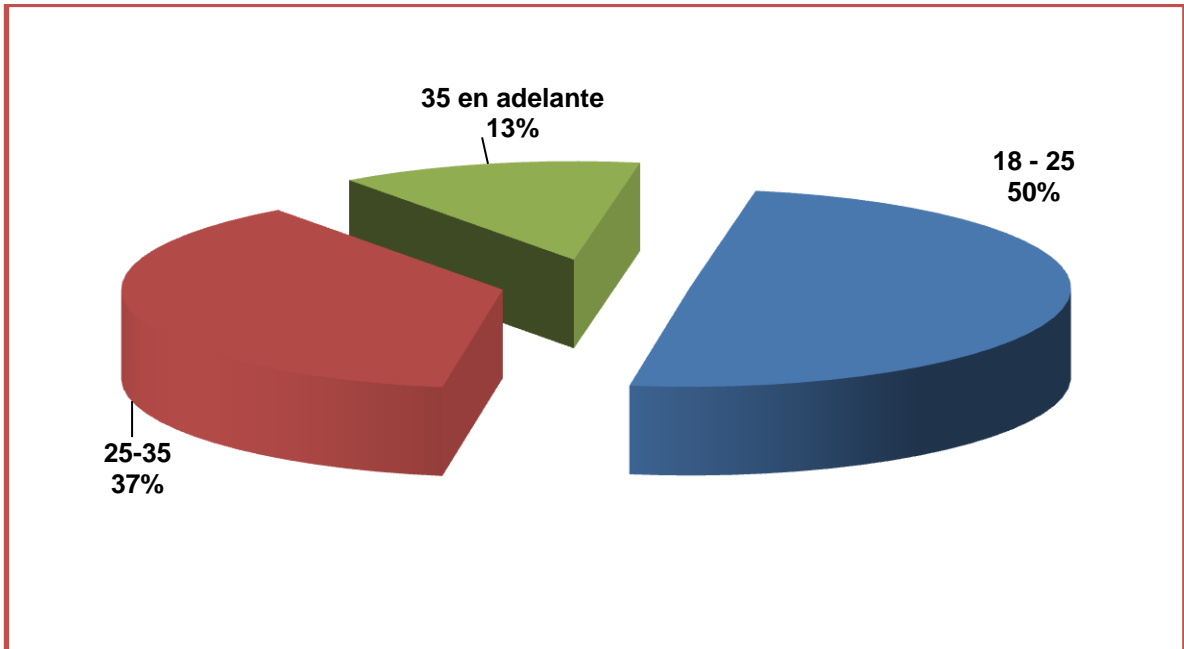
### **2.3. Situación actual de la satisfacción laboral**

Con el propósito de determinar la situación actual de la satisfacción laboral, del personal de la empresa exportadora de plantas Ornamentales, se realizó una encuesta a 195 trabajadores, tomando en cuenta personal operativo y administrativo.

La boleta incluye siete diferentes factores anteriormente mencionados; trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, capacitación, trato hacia los trabajadores, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, cada factor contiene 6 cuestionamientos, siendo un total de 42 preguntas por cada encuesta.

A continuación se describe el análisis de datos generales que permite tener una perspectiva global del personal encuestado con relación a la edad, escolaridad y tiempo de laborar en la empresa.

**Gráfica No. 1**  
**Edad de los trabajadores**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, septiembre 2016.

En la gráfica anterior, puede observarse que la mitad del personal que labora en la empresa son jóvenes-adultos, esto en virtud que el 50% se encuentra en el rango de 18 a 25 años de edad, esto indica que las personas ingresan a laborar en la organización al cumplir su mayoría de edad, un 37% está en el rango de 25 a 35 años y en un porcentaje menor 13% son trabajadores mayores a 35. Con los datos anteriores se puede determinar que la empresa brinda oportunidad de trabajo a personas de todas las edades, no tiene preferencia por contratar personal de un rango de edad determinado, sin embargo la mayoría de los trabajadores son jóvenes adultos.

**Cuadro No. 1**  
**Nivel académico del personal**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

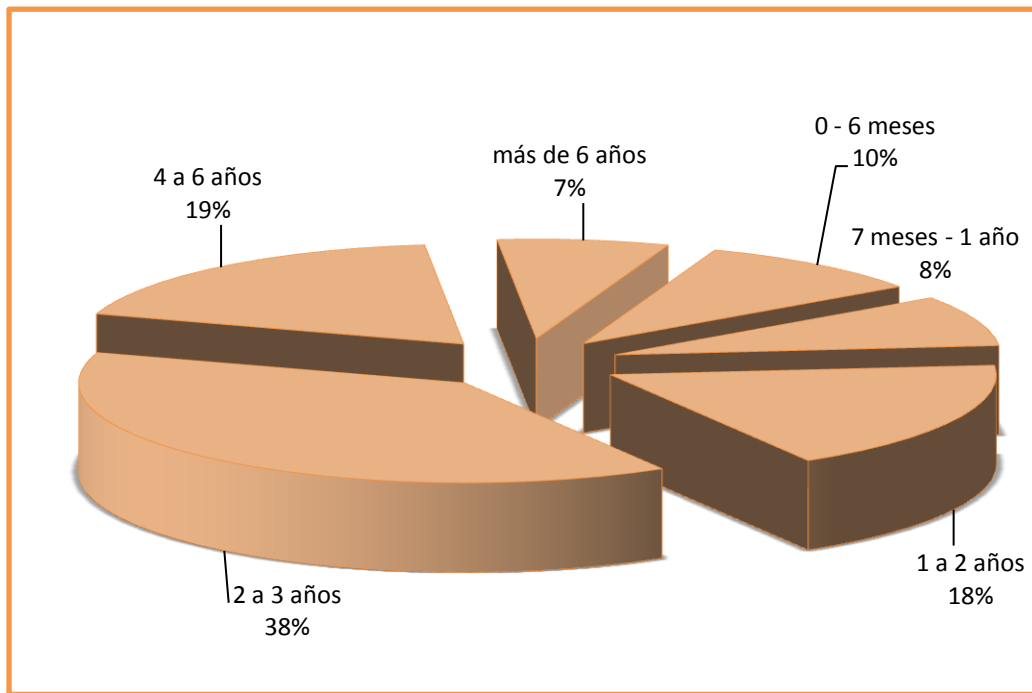
<b>Grado</b>	<b>Escolaridad Completa</b>	<b>Escolaridad Incompleta</b>
Primaria	45%	36%
Básicos	30%	51%
Diversificado	25%	13%
Total	100%	100%

Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, septiembre 2016.

En el cuadro anterior se detalla el resultado obtenido con relación al grado de escolaridad del personal; puede observarse que todos los encuestados pueden leer y escribir, sin embargo algunos han iniciado sus estudios en diferentes niveles pero no los han finalizado, esto en virtud que únicamente el 45% de los trabajadores tienen su nivel primaria completo y recibieron su diploma de sexto primaria; un 36% por algún motivo que se desconoce no continuaron sus estudios. La mayoría inició sus estudios a nivel básico, sin embargo únicamente el 30% lo finalizó; un porcentaje menor inició estudios de diversificado lo que indica que un 25% son profesionales a diferentes carreras a nivel diversificado.

Un dato relevante del cuadro anterior, es que ninguno de los encuestados actualmente indica tener estudios universitarios.

**Gráfica No. 2**  
**Tiempo de laborar en la empresa**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, septiembre 2016.

En esta gráfica se observa el total de años que tiene el personal de laborar en la empresa, se determinó que el 38% de los trabajadores tienen de dos a tres años, el 18% continúa laborando de cuatro a seis y únicamente un 7% tiene más de seis años de laborar en la organización.

En cuanto al análisis de los factores que se abordaron en el estudio, a continuación se presenta un detalle general de la medición de satisfacción e insatisfacción laboral dentro la empresa:

**Cuadro No. 2**  
**Índice de satisfacción e insatisfacción laboral**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

No.	FACTORES EVALUADOS	% de Satisfacción	%de Insatisfacción
1	Trabajo en equipo	44.56%	55.44%
2	Trato hacia los trabajadores	47.35%	52.65%
3	Liderazgo	49.57%	50.43%
4	Comunicación	53.68%	46.32%
5	Relaciones Interpersonales	57.61%	42.39%
6	Capacitación	66.67%	33.33%
7	Condiciones de Trabajo	75.04%	24.96%
	<b>Promedio Total</b>	<b>56.35%</b>	<b>43.65%</b>

Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, septiembre 2016.

Para determinar el porcentaje total de satisfacción e insatisfacción de cada uno de los factores evaluados, se realizó la sumatoria de variables “excelente” o “bueno” y se consideró satisfactoria, por el contrario, si la respuesta a una pregunta fue “puede mejorar” o “deficiente”, se realizó sumatoria de ambas variables y se tomó como insatisfactorio.

Con la información del cuadro anterior se puede establecer que existe un promedio de satisfacción del 56.35% y un 43.65% de insatisfacción de los siete factores evaluados; aparentemente es mayor el porcentaje de satisfacción sin embargo al realizar un análisis detallado de cada factor, se puede determinar que esto varía según la opinión de los colaboradores.



Por ser la primera vez que se lleva a cabo una evaluación para conocer el nivel de satisfacción del personal en la empresa, se considera que los factores que fueron evaluados con un porcentaje por arriba de 65%, son catalogados como satisfactorios y los calificados con menor porcentaje muestran la insatisfacción de los trabajadores, en este caso, de todos los factores evaluados, únicamente capacitación y condiciones de trabajo están evaluados como satisfactorios, el resto; trabajo en equipo, trato hacia los trabajadores, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales fueron calificados como insatisfactorios.

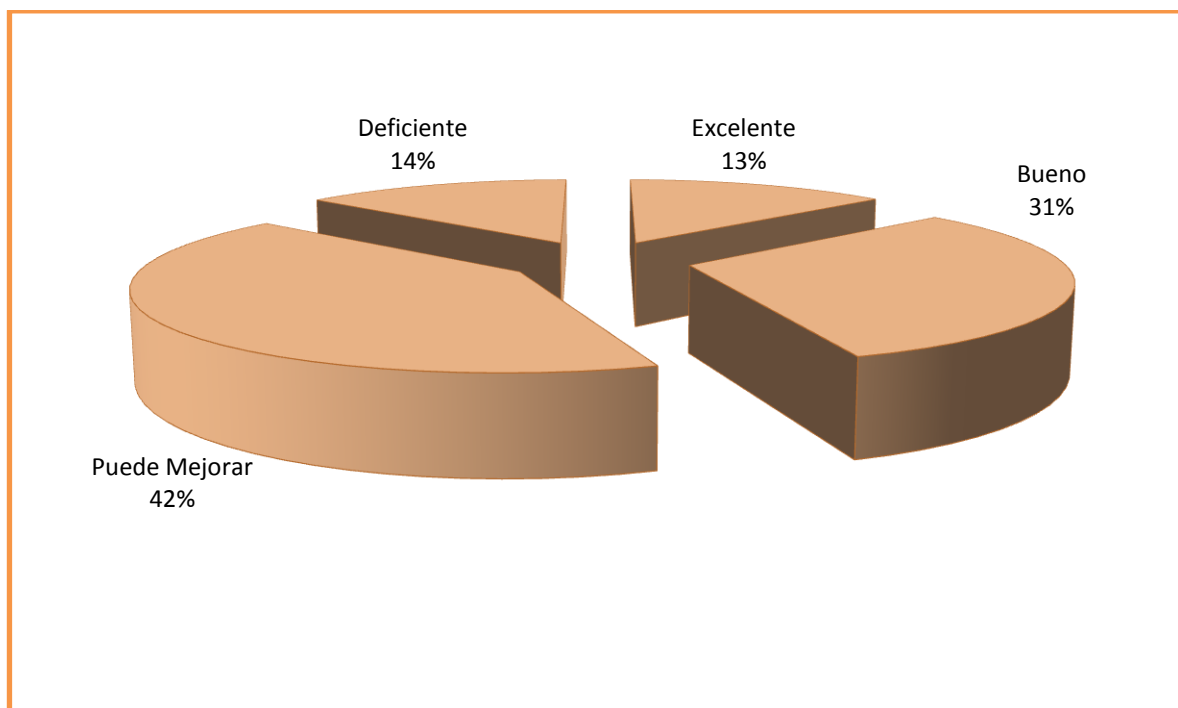
El factor de trabajo en equipo fue evaluado con un 55.44% de insatisfacción, esto en virtud que los colaboradores perciben que los jefes inmediatos no fomentan el trabajo en equipo, no reciben apoyo de otros departamento; siendo la cultura el trabajo individual; así también el factor trato hacia los trabajadores, fue calificado con el 52.66% de insatisfacción, lo indicado por el personal es que reciben un mal trato por parte de su jefe inmediato y también por parte de la empresa, comentan que el trato que reciben no es digno, reciben gritos, humillaciones y faltas de respeto; el jefe inmediato da llamadas de atención injustas, el trabajo no es dividido de forma equitativa y justa para todos; otro factor importante que fue calificado con un 50.43% como insatisfactorio es liderazgo, lo manifestado por los colaboradores es que el liderazgo que se aplica es autocrático, los jefes no toman en cuenta la opinión del personal y sus instrucciones se deben cumplir exactamente cómo se indican y cuándo se dice, de lo contrario reciben llamadas de atención, las cuales consideran injustas. El factor comunicación a pesar que está calificado con un 46.32% de insatisfacción el cual es menor al porcentaje de satisfacción, es importante tomarlo en cuenta, esto en virtud que la opinión del personal se basa en la buena relación que tiene con sus compañeros de trabajo, a diferencia de la comunicación con su jefe inmediato, esta es evaluada como deficiente y poco efectiva.

Los factores capacitación y condiciones de trabajo, están calificados por los colaboradores como satisfactorios.

### 2.3.1. Trabajo en equipo

A continuación se presenta una gráfica con los resultados obtenidos en el factor de trabajo en equipo, de acuerdo a la información recolectada con el instrumento de medición.

**Gráfica No. 3**  
**Trabajo en equipo**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, septiembre 2016.

Uno de los principales factores para el buen funcionamiento de las actividades laborales y cumplimiento de objetivos de la organización es el trabajo en equipo, sin embargo la opinión que tiene el personal con relación a este factor no es

positiva, su percepción es que actualmente no se desarrolla ni se fomenta el trabajo en equipo, esto en virtud que las actividades que realizan están enfocadas al logro individual no al logro en equipo.

Este factor fue el principal evaluado como deficiente y con mayor debilidad dentro de todos los evaluados. El 55.44% de los trabajadores se sienten insatisfechos con el trabajo en equipo en la organización.

El 42% de los colaboradores considera que el trabajo en equipo debe mejorar, puesto que actualmente el trabajo que se desarrolla se enfoca en cumplir con su propia actividad, no en el logro de un objetivo en común y de equipo, por lo cual se ve afectado el resultado del departamento.

Indican que el trabajo no se distribuye de forma equitativa, existen preferencias por parte del jefe inmediato; cuando un compañero necesita soporte de otro, no se recibe el apoyo esperado, cada uno se enfoca en cumplir con su tarea asignada.

Opinan que el jefe inmediato no promueve ni fomenta el trabajo en equipo; ya que todas sus actividades se encuentran enfocadas en sus propias decisiones, no toma en cuenta ideas, sugerencias o propuestas del resto del personal que forma parte del departamento; no hace sentir a los trabajadores como parte de un mismo equipo, también exteriorizan que al solicitar apoyo ante cualquier situación, la respuesta es negativa; el jefe es quien debe ser el principal impulsor del trabajo en equipo.

También consideran que cuando se presenta una situación que requiera apoyo de otros departamentos no se recibe el apoyo esperado, puesto que ellos también realizan sus tareas de forma individual sin importar las necesidades de otras áreas.

La deficiencia en el trabajo de equipo se observa en la falta de compromiso en cumplir los objetivos del departamento, el jefe inmediato, debe involucrar a todos los integrantes de su departamento y hacerlos partícipes de las diversas actividades que se realizan en su área.

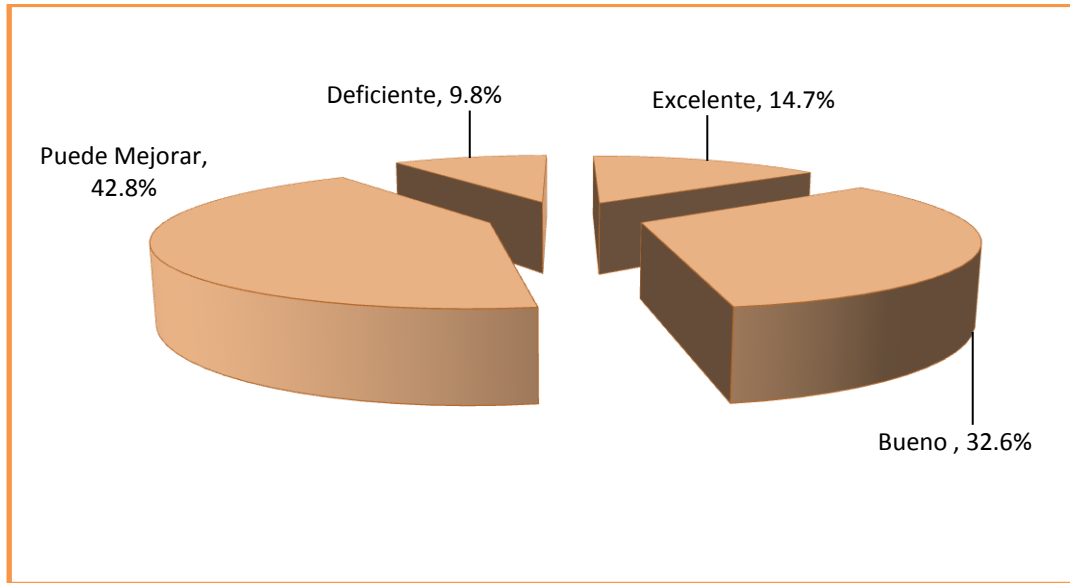
Los jefes inmediatos con relación a la percepción que tiene el personal con la deficiencia en el trabajo en equipo indican que tienen una metodología de trabajo establecida y autorizada por las gerencias y con base en ella, realizan las actividades diarias y giran las instrucciones, esto está basado generalmente en las exigencias que se tiene de la producción.

Debe tomarse medidas inmediatas para fortalecer este factor y lograr que los trabajadores se sientan parte de un equipo, con ello lograr compromiso, identificación y lealtad hacia la empresa.

### **2.3.2. Trato hacia los trabajadores**

De acuerdo a la información recolectada con el instrumento de medición, se presentan la gráfica de los resultados obtenidos en el factor de trato hacia los trabajadores.

**Gráfica No. 4**  
**Trato hacia los trabajadores**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, septiembre 2016.

El factor que es considerado como el segundo con mayor debilidad y evaluado como deficiente es el trato hacia los trabajadores, esto evidencia que el personal está insatisfecho con relación a este factor; la opinión del personal está basada en el trato por parte del jefe inmediato y de la empresa misma.

El 52.65% del personal se siente insatisfecho con este factor, indica que su jefe inmediato y la empresa como tal, no reconocen, ni valoran su buen trabajo, por lo cual se sienten desmotivados y poco comprometidos con la empresa; es importante que exista una relación adecuada y amigable entre todo el personal, especialmente entre jefes y subalternos esto para mantener un ambiente agradable y, de esta forma, evitar que se afecte la productividad de los colaboradores.

Asimismo los trabajadores manifiestan que son tratados de forma irrespetuosa e inapropiada, que los superiores inmediatos consideran que por tener un nivel jerárquico mayor tienen el derecho de ofender y tratar mal al personal que está a su cargo. Como trabajadores existe la posibilidad de cometer errores involuntarios, sin embargo la reacción ante un error cometido en la mayoría de veces son ofensas, gritos, groserías, mal trato y llamadas de atención que van desde verbales hasta suspensiones, lo cual el personal considera como un acto injusto por parte de su jefe inmediato.

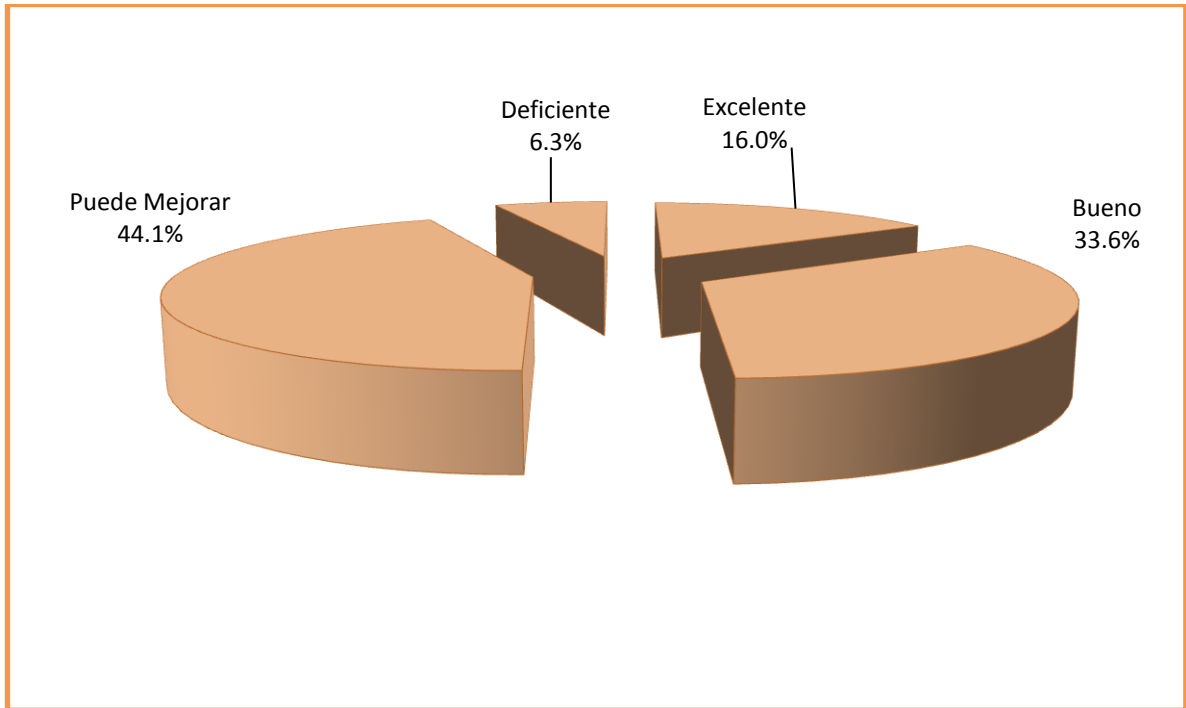
El mal trato que percibe el personal puede verse reflejado en su trabajo diario, es un factor que influye en el poco compromiso con la empresa, lo cual no permite tener trabajadores identificados con la organización; esto también puede afectar la producción y bienestar de la empresa, por el contrario el tener personal satisfecho, valorado y respetado logra un mejor resultado y un trabajador productivo.

Lo externado por los trabajadores puede ser producto del estilo de mando que en su mayoría utilizan los jefes, se caracteriza porque les cuesta abrirse a ideas o procedimientos nuevos que indican que las cosas así se han hecho siempre y así se deben hacer y buscan la manera de sabotear la ejecución.

### **2.3.3. Liderazgo**

De acuerdo a la información recolectada con el instrumento de medición, se presentan los resultados obtenidos en el factor de liderazgo.

**Gráfica No. 5**  
**Liderazgo**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, septiembre 2016.

El liderazgo es el tercer factor mal evaluado por el personal y considerado como una debilidad, las preguntas de este factor fueron enfocadas a calificar al jefe inmediato con relación a varios aspectos entre ellos; el trato que le brinda al personal, la relación con su equipo de trabajo, tiempo dedicado a atender y apoyar las necesidades de los trabajadores y la capacidad de comunicación. El 50.43% del personal está insatisfecho con el liderazgo ejercido actualmente en la empresa por parte de los jefes inmediatos; este factor es trascendental en virtud que son ellos quienes ejercen la mayor parte del ambiente dentro de la organización.

El 44.1% de los colaboradores indican que el nivel de liderazgo puede mejorar; opinan que su jefe inmediato no les presta la atención debida para atender consultas y necesidades, lo cual ocasiona un ambiente inadecuado y falta de comunicación entre los mismos trabajadores y el jefe.

Indican que el trato que reciben por parte de su inmediato superior, es irrespetuoso, en ocasiones con gritos, amenazas de amonestaciones o despidos, lo que provoca inestabilidad para el personal y poca identificación con la empresa.

Así mismo se sienten insatisfechos con las instrucciones que brinda el jefe, éstas no siempre son comprendidas por parte de los trabajadores, el jefe no verifica su comprensión, únicamente exige su cumplimiento, no dedica el tiempo para informar y explicar cómo debe realizar sus actividades diarias y mejoras para alcanzar los resultados deseados.

Opinan que al presentarse una situación en la que su jefe debe brindarles apoyo y explicarles cómo manejarla, la respuesta ante ello no es positiva, por lo general deben manejar ellos mismos el evento, con temor que la decisión tomada sea aceptada por el jefe.

Derivado a todo lo anterior se puede deducir que, en su mayoría, las inconformidades de los colaboradores se deben a que el estilo de liderazgo utilizado por los jefes es autocrático, lo cual limita que estos sean proactivos, se les tome en cuenta y se sientan motivados para que se identifiquen con la organización.

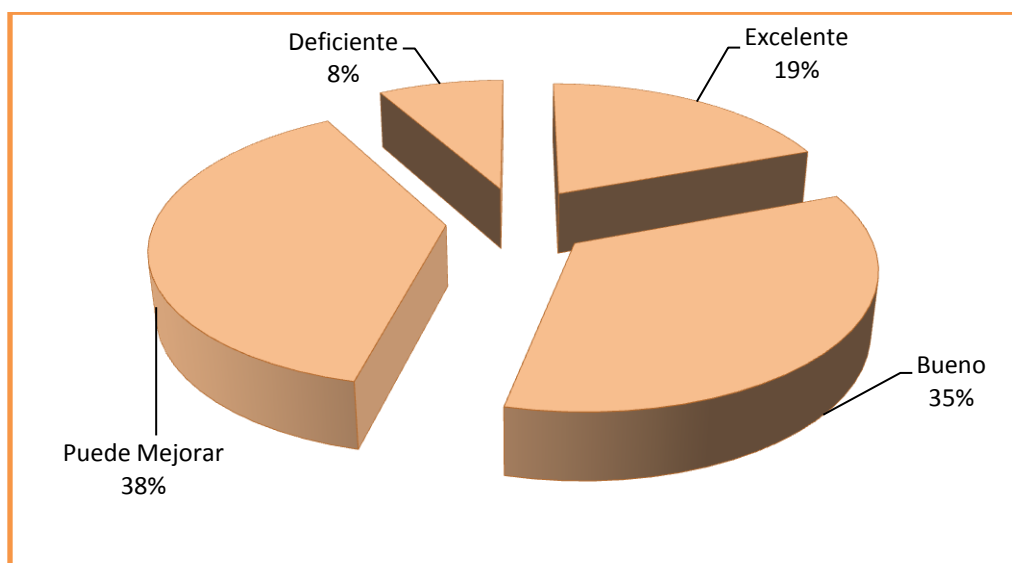
Este factor es crítico, le da una pauta a la empresa que las personas que actualmente dirigen a los colaboradores no están ejerciendo el liderazgo correcto.



### 2.3.4. Comunicación

De acuerdo a la información recolectada con el instrumento de medición, se presentan los resultados obtenidos en el factor de comunicación.

**Gráfica No. 6**  
**Comunicación**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, septiembre 2016.

La comunicación es un tema trascendental en la organización para fomentar la participación y el compromiso en los trabajadores por ser el medio para transmitir y recibir información dentro de los diferentes niveles jerárquicos.

Aunque el porcentaje de satisfacción (53.68%), es mayor que la insatisfacción (46.32%) dentro de la empresa, algo que incide mucho dentro del porcentaje de inconformidad es que el canal de comunicación más utilizado es el verbal, esto ha provocado que exista desinformación, mala interpretación, evasión de responsabilidades y malos resultados de lo que se tiene planificado realizar,

esto en virtud que no existe ninguna constancia que permita corroborar la instrucción dada.

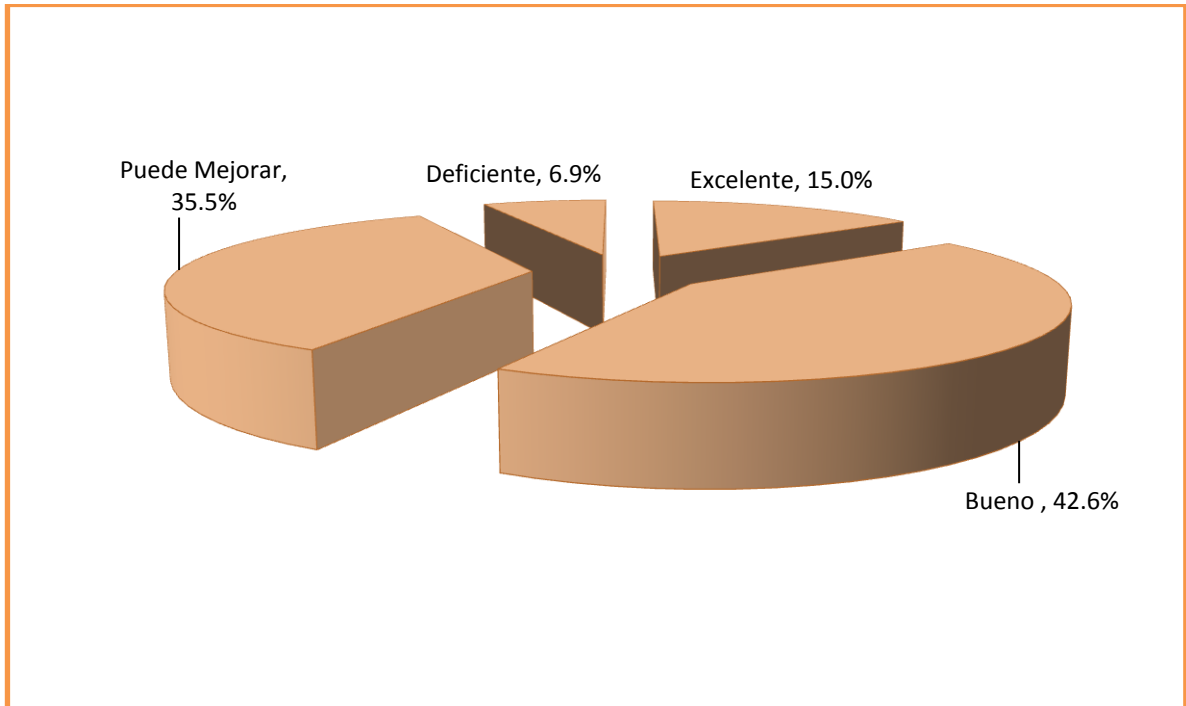
El 46.32% fue evaluado como insatisfactorio, los trabajadores califican este factor enfocados específicamente a la mala comunicación que tienen con su jefe inmediato, indican que es inadecuada y poco efectiva, esto afecta el desarrollo de las actividades laborales y no permite mantener una buena relación entre todo el personal, la falta de información oportuna en cuanto a los cambios, objetivos, metas y logros a realizar en el departamento provoca demora en el cumplimiento de los mismos,

Además indican que no reciben información e instrucciones necesarias para realizar su trabajo, su jefe inmediato no les brinda la confianza para realicen propuestas de mejora, sugerencias e información de cualquier índole.

### **2.3.5. Relaciones interpersonales**

De acuerdo a la información recolectada con el instrumento de medición, se presentan los resultados obtenidos en el factor de relaciones interpersonales.

**Gráfica No. 7**  
**Relaciones interpersonales**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, septiembre 2016.

El factor de relaciones interpersonales el 57.61% del personal lo evalúa como satisfactorio, sin embargo, este responde a la buena relación que tienen los trabajadores con los mismos compañeros de trabajo, indican no tener inconvenientes laborales entre ellos mismos.

El 42.39% está insatisfecho, específicamente responde a apodosos o burlas que existe entre los mismos trabajadores, lo cual limita la buena convivencia dentro de los mismos compañeros creando conflictos de tipo personal que en determinado momento puede llegar a afectar las actividades laborales.

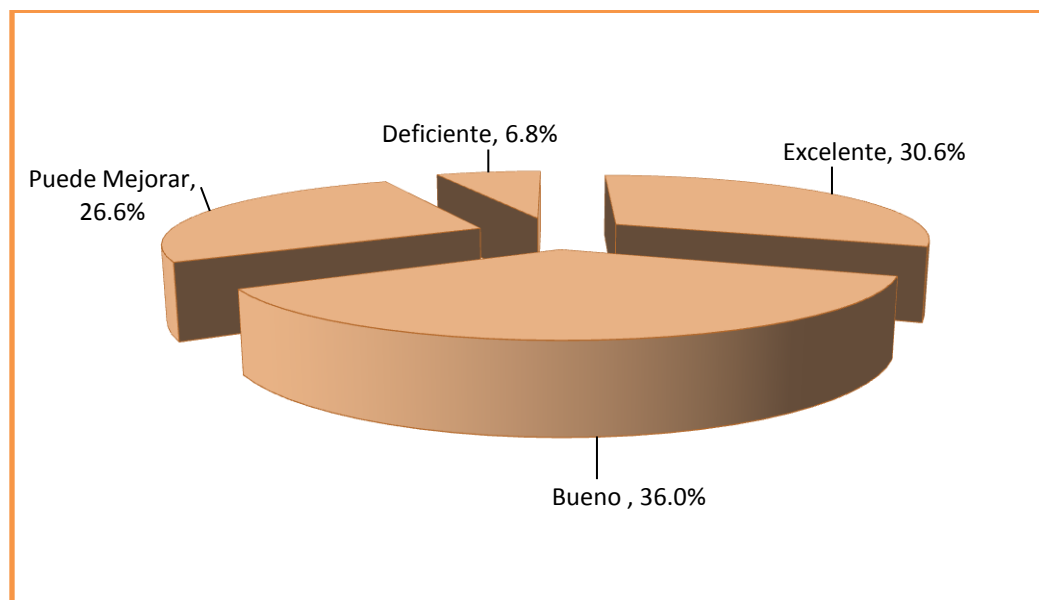
Asimismo mencionan que la relación que existe con su jefe es deficiente, consideran la relación que tienen con él no es la adecuada y no permite el buen desarrollo de las actividades laborales.

Cabe mencionar que el personal tiene la percepción que el jefe inmediato solamente asigna tareas diarias sin analizar el tiempo que conlleva realizar adecuadamente cada una, consideran que el tiempo que les brindan para finalizar las tareas no es el justo ni suficiente.

### 2.3.6. Capacitación

De acuerdo a la información recolectada con el instrumento de medición, se presentan los resultados obtenidos en el factor de capacitación.

**Gráfica No. 8**  
**Capacitación**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, septiembre 2016.

La capacitación es un segundo factor mejor evaluado, el 66.67% del personal lo califica como satisfactorio y el 33.33% lo considera como insatisfactorio, esto en virtud de lo planteado en el porcentaje total de satisfacción e insatisfacción el cual indica que con un porcentaje de 65% el factor es considerado como satisfactorio. A pesar que el porcentaje de satisfacción es mayor que la insatisfacción, es importante realizar un análisis profundo de este resultado, esto en virtud que los trabajadores tienen diversas opiniones y enfoques con relación a este factor.

El personal opina que es importante recibir capacitaciones para el buen desempeño de sus actividades laborales, considera que capacitarse constantemente fortalece sus debilidades y enriquece sus conocimientos.

Cabe mencionar que el personal indica que en algunas oportunidades han recibido capacitaciones de temas importantes y necesarios en su área de trabajo para su buen desempeño, éstas han sido muy pocas para las necesidades que se presentan en la empresa; sin embargo consideran que las recibidas, han sido de mucha utilidad y enriquecimiento en el área laboral y personal, esto evidencia que el personal percibe con buena actitud las capacitaciones y las ven como un evento positivo.

Con base a la información obtenida, se pudo determinar que en la empresa, no existe la cultura de capacitación y actualmente no tiene un programa de capacitación establecido que permita el fortalecimiento de áreas de oportunidad del personal.

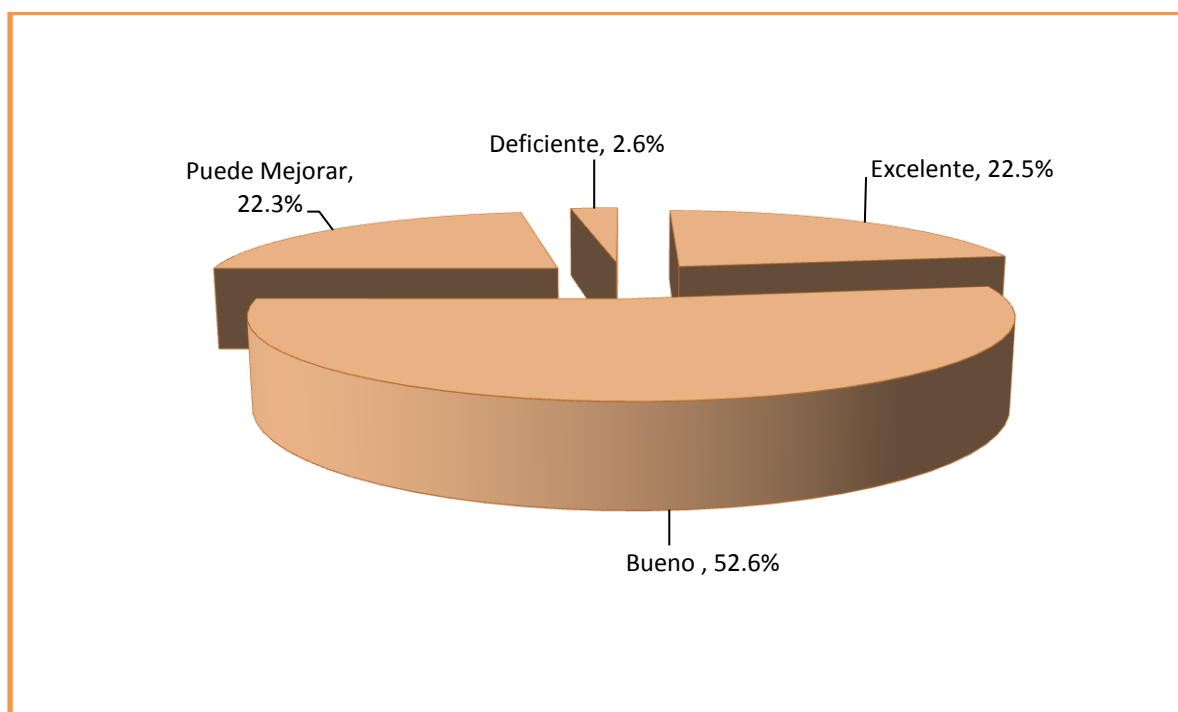
El 33.33% del personal califica este factor como insatisfactorio, consideran que el jefe y la empresa no se preocupa por mantener al personal capacitado, no muestra ningún interés por buscar el fortalecimiento del personal, así mismo

indican que las oportunidades de desarrollo pueden mejorar, actualmente no hay oportunidad de ascenso para el personal.

### 2.3.7. Condiciones de trabajo

De acuerdo a la información recolectada con el instrumento de medición, se presentan los resultados obtenidos en el factor de capacitación.

**Gráfica 9**  
**Condiciones de trabajo**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, septiembre 2016.

El factor condiciones de trabajo es el mejor calificado entre todos los evaluados; lo que indica que el personal está satisfecho con este factor, lo consideran como una fortaleza de la empresa.

El 75.04% de los trabajadores lo considera satisfactorio; el personal indica que está conforme con las condiciones actuales que brinda la organización, puesto que brinda todas las herramientas y el material necesario para realizar las actividades diarias, opinan que en este sentido la empresa sí se preocupa por tener todo lo necesario para el desarrollo de las tareas asignadas.

Asimismo los colaboradores consideran que las instalaciones de la empresa están en buenas condiciones, son seguras y adecuadas para su bienestar laboral; la empresa tiene como política brindar al personal lo necesario para la realización de su trabajo y mantenerlo en óptimas condiciones.

El 24.96% es el porcentaje de insatisfacción, por lo que la empresa debe mantener este factor como fortaleza y mantener las mismas condiciones.

## **2.4 Análisis de resultados**

Derivado de todo lo anterior, se puede inferir que en la empresa existe insatisfacción laboral y la poca identificación con la organización, los factores que provocan que el personal no esté satisfecho son; trabajo en equipo, trato hacia los trabajadores, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales, aunque existen factores donde el porcentaje de satisfacción es mayor que el de insatisfacción.

El parámetro establecido para determinar la satisfacción en la empresa es de 65%, los factores que no cumplan con ese porcentaje son catalogados como insatisfactorios.

Por lo anterior, únicamente dos factores son satisfactorios, uno de ellos es de condiciones de trabajo, responde a la política de la empresa de tener y mantener las instalaciones en óptimas condiciones, equipo necesario para realizar el trabajo diario y todas las herramientas para el desempeño de las actividades.

El segundo factor satisfactorio es capacitación, los colaboradores opinaron que han recibido algunas capacitaciones las cuales han fortalecido sus conocimientos lo cual considera de importancia para el desempeño de sus actividades diarias, sin embargo se pudo establecer que la empresa no cuenta con un plan de capacitación técnicamente establecido y que responda de mejor manera a las necesidades reales de la organización.



**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL**  
**PERSONAL DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE PLANTAS**  
**ORNAMENTALES, UBICADA EN EL JOCOTILLO, VILLA CANALES**

**3.1. Presentación**

Con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico de satisfacción laboral se presenta una propuesta a la empresa exportadora de plantas ornamentales. Esta incluye técnicas, metodología y herramientas para mejorar el comportamiento del personal logrando que exista compromiso, identificación y lealtad por parte de los colaboradores, así como una mejora en el clima laboral de la empresa.

La propuesta del programa está enfocada en los factores evaluados como insatisfactorios en el diagnóstico siendo éstos: el trabajo en equipo, trato hacia los trabajadores, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales. Se tiene como objetivo mejorar el nivel de satisfacción laboral en la empresa y fortalecer los factores mencionados anteriormente.

El programa inicia con la justificación de la propuesta, objetivos que se desea alcanzar, alcance, metodología, descripción, evaluación del programa y costo de la propuesta.

**3.2. Justificación de la propuesta**

La satisfacción laboral depende de muchos factores, es importante que los trabajadores se sientan satisfechos en su trabajo; un trabajador feliz es un trabajador productivo, comprometido, leal e identificado con la empresa.

Debido a esto se consideró de importancia diseñar un programa que busque incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa exportadora de plantas ornamentales, con el fin de mejorar el comportamiento, productividad, eficiencia y dedicación al realizar sus actividades laborales.

El presente programa fue elaborado después de analizar los resultados del diagnóstico de satisfacción laboral; por ser la primera vez que se lleva a cabo una evaluación de este tipo en la empresa, se considera que los factores evaluados con un porcentaje menor al 65% son catalogados como insatisfactorios.

Los factores evaluados como insatisfactorios son: el trabajo en equipo (55.44%), trato hacia los trabajadores (52.65%), liderazgo (50.43%), comunicación (46.32%) y relaciones interpersonales (42.39%). Con el propósito de crear un ambiente de armonía, se establecerán planes de mejora para desarrollar trabajadores que realicen con entusiasmo sus labores y se logre la satisfacción laboral.

### **3.3. Objetivos**

#### **3.3.1. Objetivo general**

- Promover en las autoridades de la empresa mayor interés en mantener satisfechos a sus colaboradores a través de la implementación de un programa de satisfacción laboral.

#### **3.3.2. Objetivos específicos**

- Implementar en un 100% técnicas que fortalezcan el trabajo en equipo dentro de la organización a mediano plazo.
- Reconocer y valorar en un 100% el trabajo realizado por los colaboradores a corto plazo.

- Desarrollar en un 100% estrategias que fortalezca el liderazgo en los colaboradores que dirigen personal a mediano plazo.
- Mejorar la comunicación en un 100% entre jefes y subalternos y entre todo el personal en el primer trimestre.
- Fortalecer en un 100% las relaciones interpersonales entre todo el personal a partir de tres meses.

### **3.4. Alcance**

Mejorar la satisfacción laboral en un 80%, asimismo fortalecer los factores que están provocando la insatisfacción del personal y con ello aumentar la productividad de manera que se alcancen de objetivos organizacionales. Los programas que se proponen en este documento serán para el 100% del personal de la empresa.

### **3.5. Metodología de implementación de la propuesta**

A continuación se presenta la propuesta del programa de satisfacción laboral, la cual está planteada con base a las necesidades específicas identificadas durante la investigación realizada.

Este programa será presentado a las gerencias de la empresa para que sea analizado, autorizado e implementado. Una vez aceptada la propuesta, se debe asignar un responsable para la ejecución, seguimiento y dar retroalimentación a cada una de las actividades y planes de acción, así como presentar informes de avances.

### **3.6. Propuesta de establecimiento de mejoras**

La propuesta comprende 3 fases las cuales se describen en el figura 11.

**Figura No. 11**  
**Fases para implementar el programa de satisfacción laboral**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

### **3.6.1. FASE 1: Sensibilización y concientización**

Consiste en concientizar a las autoridades de la empresa; gerentes y jefes de área sobre la importancia de la implementación de programas para el mejoramiento de la satisfacción laboral.

Esto se realizará por medio de una capacitación a las autoridades de la empresa; con el objetivo de hacerles ver la importancia de mejorar el clima laboral, presentarles los resultados obtenidos en el diagnóstico y la propuesta de mejora para cada factor evaluado como insatisfactorio.

A continuación se detallan las actividades a realizar para esta fase:

**Figura No. 12**  
**Actividades de sensibilización y concientización**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

Actividad	Responsable	Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de resultados de la encuesta realizada de satisfacción laboral.</li> <li>• Reunión de evaluación de la satisfacción laboral por cada departamento.</li> <li>• Reunión de presentación de propuestas a través de la cual se mostrarán las fases de la propuesta a los gerentes y jefes de área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concientizar a los Jefes de área. Informarles sobre los resultados del clima organizacional y la importancia de implementación de la propuesta de resultados.</li> <li>• Que cada jefe de área y su asistente pueda evaluar directamente el resultado.</li> <li>• Hacer partícipes a los jefes de área y que conozcan las diferentes actividades que se llevarán a cabo en cada programa.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

### **3.6.2. FASE 2: Implementación y propuesta del programa de satisfacción laboral**

La implementación de la propuesta de satisfacción laboral se basa en cinco programas; el trabajo en equipo, trato hacia los trabajadores, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales.

A continuación se presenta las actividades propuestas en cada programa para el fortalecimiento de cada factor

**Figura No. 13**  
**Actividades propuestas del programa de satisfacción laboral**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

Trabajo en equipo	Trato hacia los trabajadores	Liderazgo	Comunicación	Relaciones Interpersonales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actividad I:</b> Capacitación externa</li>   <li>• <b>Actividad II:</b> Reuniones de integración de equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actividad I:</b> El mejor cortador de esquejes</li>   <li>• <b>Actividad II:</b> Felicitando cumpleaños</li>   <li>• <b>Actividad III:</b> Boletín de noticias</li>   <li>• <b>Actividad IV:</b> Campaña sensibilización Cortesía y Respeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actividad I:</b> Módulo I: El liderazgo asertivo en tiempos de cambio.</li> <li>• <b>Módulo II:</b> El nuevo estilo de liderazgo</li> <li>• <b>Módulo III:</b> Técnicas de liderazgo efectivo</li> <li>• <b>Módulo IV:</b> Desarrollo y dirección de equipos de alto desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actividad I:</b> Taller Comunicación efectiva y asertiva</li>   <li>• <b>Actividad II:</b> Memo informativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actividad I:</b> Corte de esquejes ejecutivo</li>   <li>• <b>Actividad II:</b> Día de campo</li>   <li>• <b>Actividad III:</b> Carrera 5K</li>   <li>• <b>Actividad IV:</b> Inicio y cierre de temporada</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

### **3.6.2.1. Programa de trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es una de las principales debilidades de la empresa, los trabajadores no tienen cultura de trabajo cooperativo y prefieren el trabajo individual. Es importante fortalecer este factor para contar con equipos de trabajo que propicien un ambiente de participación y colaboración.

Con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo se proponen dos actividades; recibir una capacitación externa y realizar reuniones de mejora en equipo.

#### **a. Objetivos**

- Sensibilizar en un 100% a los colaboradores sobre la importancia de trabajar en equipo a partir del tercer mes.
- Desarrollar y mejorar en un 100% las destrezas y habilidades de trabajo en equipo del personal a mediano plazo.
- Establecer en un 100% estrategias para fortalecer el trabajo en equipo a un mediano plazo.

#### **b. Indicador:**

- Porcentaje de trabajadores que opinen que el trabajo en equipo se ha fortalecido.

#### **c. Plan de acción**

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades propuestas para el fortalecimiento del trabajo en equipo.

**Esquema No. 2**  
**Plan de acción programa trabajo en equipo**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

Objetivo del plan: Implementar una cultura de trabajo en equipo en un 100% a corto y mediano plazo para mejorar la productividad

Actividad	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Inicia	Finaliza	Medio de verificación	Resultado	Costo	Presupuesto
<b>Realizar capacitación de trabajo en equipo con proveedor externo</b>	Contratar empresa facilitadora para brindar servicios de capacitación del programa de trabajo en equipo y definir fecha de realización.	Tener la confirmación en un 100% de la empresa que facilite la capacitación en el término de una semana.	Recursos humanos	Enero	Enero	Entrega de informe a gerencia con datos sobre la capacitación que se impartirá.	Autorización por parte de gerencias para realizar la capacitación.	- Inversión de capacitación por participante Q 50.00	<b>Q6,200.00</b>
	Realizar preparativos para llevar a cabo la capacitación.	Tener el 100% de los recursos necesarios para realizar la capacitación en el término de una semana	Recursos humanos	Enero	Enero	Reunión con el facilitador para organizar los detalles de la capacitación.	Capacitación coordinada al 100%.	- Refrigerio por colaborador Q10.00	
	Llevar a cabo la capacitación con colaboradores que tienen personal a su cargo	Que el personal conozca técnicas y herramientas que mejoren el trabajo en equipo a corto plazo.	Facilitador	Enero	Enero	Informe de jefes de área sobre el avance del personal en el fortalecimiento del trabajo en equipo.	El 100% de los colaboradores satisfechos con la capacitación.	- Papelería y útiles Q 2.00	
	Evaluar alcances de capacitación realizada	Cumplir con el 100% de las actividades propuestas en el tiempo programado	Recursos humanos	Marzo	Marzo	Encuesta de satisfacción de capacitación y validación de resultados.	Conocer la opinión del 100% del personal sobre la capacitación.	- Costo total por colaborador Q 62.00 - Total de participantes 100	



Actividad	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Inicia	Finaliza	Medio de verificación	Resultado	Costo	Presupuesto
<b>Realizar reuniones de integración de equipos</b>	Realizar convocatoria y dar a conocer las actividades y metodología a utilizar.	Concientizar al personal en un 100% para participar en las reuniones.	Recursos Humanos	Febrero	Febrero	Envío de correo electrónico para indicar fecha y hora de reuniones.	Asistencia del 100% del personal a las reuniones programadas.	horas hombre: Q48.00 * 25 colaboradores= Q1,200	Q1,400.00
	Llevar a cabo reuniones de integración.	Determinar fortalezas y debilidades del departamento y establecer propuestas de solución.	Jefes de Área, Recursos Humanos	Febrero	Diciembre	Formato de Guía de reuniones.	Consolidación de propuestas de solución.	Papelaría y útiles: Q8.00	
	Presentación de informe de resultados para aprobación de gerencia.	Propuestas de solución autorizadas.	Gerencia	Febrero	Febrero	Formato de propuestas autorizadas.	El 100% de las propuestas planteadas autorizadas por gerencia.	Costo total por colaborador: Q56.00	
	Implementación de las propuestas de solución autorizadas.	Implementar en un 100% las propuestas.	Jefes de Área y equipo de trabajo	Marzo	Marzo	Plan de acción	Implementación de propuestas		

**Nota: el costo de horas hombre se determinó de la siguiente manera: Q96.00 diarios/8 horas=Q12.00 \* 4 horas de duración de la reunión**

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

Para fomentar y crear una cultura de trabajo en equipo con el personal, se propone realizar una capacitación para que los trabajadores conozcan técnicas, herramientas y metodologías que puedan aplicarse en las actividades diarias.

Se sugiere contratar al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) para impartir la capacitación de trabajo en equipo, esto en virtud que es una empresa reconocida y experta en temas de capacitación empresarial.

A continuación se describe el contenido propuesto por el INTECAP para impartir la capacitación.

**Esquema No. 3**  
**Capacitación trabajo en equipo (INTECAP)**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

Tema	Trabajo en equipo
Objetivo	Al finalizar la capacitación el participante poseerá los conocimientos y prácticas para la formación de equipos de alto desempeño.
Descripción	Taller que se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa, consta de actividades físicas y desafíos mentales para la solución de problemas, fomentando el trabajo en equipo, relaciones interpersonales, comunicación y confianza.
Dirigido a	Jefes de área, asistentes, supervisores y encargados

Contenido	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grupos vrs. equipos</li> <li>2. Filosofía del trabajo en equipo</li> <li>3. Cómo trabajar en equipo</li> <li>4. Características de los equipos de alto desempeño</li> <li>5. Las 5C's del trabajo en equipo</li> </ol>
Duración de la actividad	10 horas de formación, divididas en dos sesiones de 5 horas.
Inversión	La inversión es de Q50.00 por participante, para esta capacitación asistirán 112 colaboradores, siendo un total de Q5,600.00

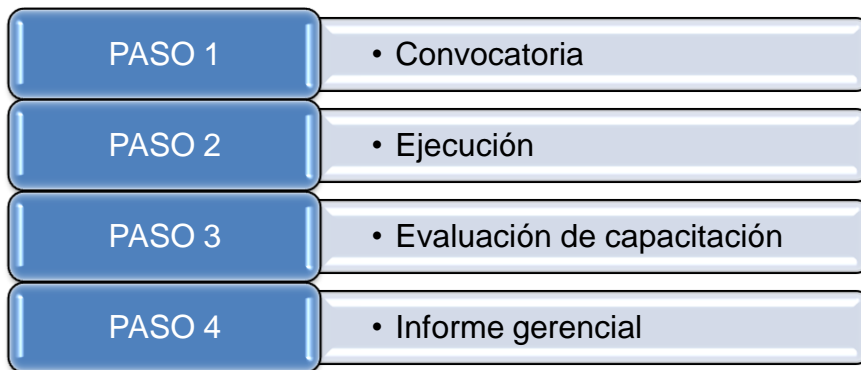
Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por empresa externa.

Para lograr el éxito en la actividad, el departamento de recursos humanos debe apoyar en la organización, preparación y realización del evento.

**- Ejecución de la capacitación**

A continuación se detallan los pasos que se deben llevar a cabo para realizar la capacitación.

**Figura No. 14**  
**Pasos para realizar la capacitación trabajo en equipo**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, octubre 2016..

**PASO 1: (Convocatoria)**

Una semana antes de realizarse la capacitación, el departamento de recursos humanos es el responsable de enviar un correo electrónico al personal administrativo; jefes de área y asistentes para informar sobre el evento, el correo debe indicar fecha, hora y lugar donde se llevará a cabo la capacitación.

Al personal operativo; supervisores, encargados y segundos encargados, por no tener acceso a correo electrónico, debe informarse personalmente, se sugiere trasladar la información por medio del memo informativo, utilizar figura No. 30.

**PASO 2: (Ejecución)**

Los colaboradores deben presentarse en el lugar indicado puntualmente, firmar asistencia y recibir la capacitación. Se propone utilizar el siguiente formato.

**Formato No. 1**  
**Asistencia a capacitaciones**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

**CAPACITACIÓN TRABAJO EN EQUIPO**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Facilitador:** \_\_\_\_\_

**Lugar:** \_\_\_\_\_

**Hora:** \_\_\_\_\_

No.	Nombre	Departamento	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

**Firma de facilitador:** \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

### PASO 3: (Evaluación de capacitación)

Al finalizar la actividad y con el objetivo de conocer la opinión del personal sobre la capacitación recibida, se sugiere pasar una boleta de evaluación y que los participantes califiquen tanto el contenido como al facilitador. Se propone utilizar el siguiente formato.

#### Formato No. 2

#### Boleta de evaluación capacitación trabajo en equipo

#### Empresa exportadora de plantas ornamentales

#### Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala

Año 2016

Instrucciones: a continuación se presentan una serie de cuestionamientos sobre el desarrollo de la capacitación. Marque con una X la casilla que considere apropiada.

<b>E</b>	<b>Se superaron mis expectativas</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>MB</b>	<b>Se cumplieron mis expectativas</b>	<b>MUY BUENO</b>
<b>B</b>	<b>Se cumplieron parcialmente mis</b>	<b>BUENO</b>
<b>D</b>	<b>No se cumplieron mis expectativas</b>	<b>DEFICIENTE</b>

<b>CONTENIDO</b>		<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>D</b>
<b>1</b>	El tema impartido es de su interés y aplicable a su actividad laboral.				
<b>2</b>	Puntualidad para iniciar.				
<b>3</b>	La planeación y distribución del tiempo fue adecuada.				
<b>4</b>	El aporte de nuevos conceptos y/o técnicas presentados.				
<b>5</b>	La participación y actitud del grupo.				

<b>FACILITADOR</b>		<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>D</b>
<b>1</b>	Experiencia y dominio del tema				
<b>2</b>	Proyectó una imagen agradable.				
<b>3</b>	Despertó y mantuvo el interés de los participantes.				
<b>4</b>	Las actividades permitieron la socialización de los participantes.				
<b>5</b>	Las actividades fueron dinámicas y variadas de acuerdo al				
<b>6</b>	Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos.				
<b>7</b>	Utilizó un lenguaje y un tono de voz apropiados.				
<b>8</b>	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta.				
<b>9</b>	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó conclusiones.				

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

#### PASO 4: ( Informe Gerencial)

Posteriormente, el departamento de recursos humanos realizará la tabulación de boletas, para generar un informe gerencial, con el cual dará a conocer la opinión de los participantes respecto a la capacitación recibida.

##### - **Fase de evaluación**

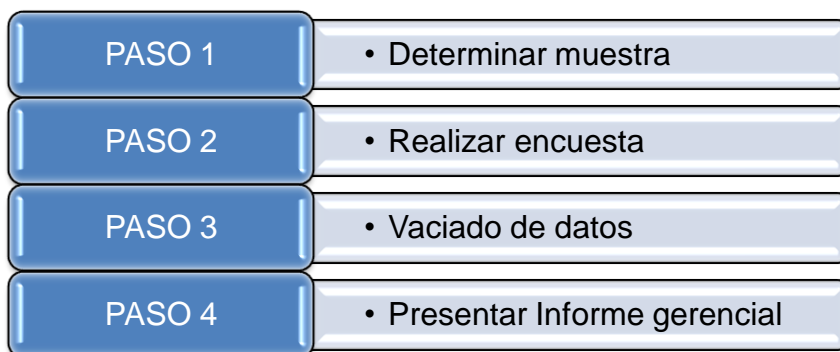
El objetivo de esta fase es verificar si el personal que recibió la capacitación, implementó las técnicas, métodos y herramientas brindadas para el fortalecimiento del trabajo en equipo. Así como el que se evidencie una mejora de esta factor en todo el personal.

Se sugiere que la evaluación del programa se lleve a cabo dos meses después de la implementación del programa y que el personal de recursos humanos sea el encargado de realizarla.

Se propone realizar una encuesta a los colaboradores y conocer su opinión con respecto al trabajo en equipo. Se evaluarán los aspectos que fueron calificados como insatisfactorios durante la fase del diagnóstico.

A continuación se detalla los pasos a seguir para realizar esta fase:

**Figura No. 15**  
**Pasos para realizar encuesta de satisfacción trabajo en equipo**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

**PASO 1: (Determinar la muestra)**

Para realizar la encuesta debe determinarse la muestra, se sugiere que ésta se determine por departamento.

**PASO 2: (Realizar encuesta)**

El departamento de recursos humanos es el responsable de realizar la encuesta a los colaboradores según la muestra obtenida. Se propone utilizar el siguiente formato.



### Formato No. 3

#### Boleta de evaluación de satisfacción trabajo en equipo

#### Empresa exportadora de plantas ornamentales

Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala

Año 2016

**Instrucciones:** A continuación se presentan una serie de enunciados para conocer su opinión con relación al trabajo en equipo. Marque la que mejor exprese su opinión con una "X" (equis).

No.	Preguntas	SI	NO
1	¿ Su jefe inmediato fomenta el trabajo en equipo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	¿Su jefe inmediato toma en cuenta su opinión o sugerencias para el desarrollo de las actividades en equipo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	¿Recibe apoyo de compañeros de otros departamentos cuando lo solicita?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	¿Considera que su jefe inmediato trabaja en equipo con todo el personal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	¿Recibe apoyo de sus compañeros de área?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	¿ Le gusta a usted trabajar en equipo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	¿Considera que se han realizado actividades para mejorar el trabajo en equipo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Comentarios adicionales

---

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

La encuesta tendrá un valor del 100% y cada pregunta tendrá un porcentaje asignado. Si la respuesta de los colaboradores es SI, se considera como

satisfactorio y se otorga el porcentaje asignado, si la respuesta es NO, se toma como insatisfactorio y el porcentaje es cero.

El criterio de aceptación para determinar si el factor de trabajo en equipo ha mejorado y es considerado satisfactorio, será de 75% o más.

**Cuadro No. 3**  
**Porcentaje asignado a cada pregunta de encuesta de satisfacción**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

Pregunta	Porcentaje asignado
Pregunta 1	20%
Pregunta 2	15%
Pregunta 3	15%
Pregunta 4	15%
Pregunta 5	10%
Pregunta 6	10%
Pregunta 7	15%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, septiembre 2016

PASO 3: (Vaciado de datos)

Posteriormente, el departamento de recursos humanos debe realizar la tabulación de las encuestas con el fin de obtener el resultado y conocer la opinión que tienen los colaboradores con relación al trabajo en equipo que se lleva a cabo en la empresa.

#### PASO 4: (Presentar Informe gerencial)

Finalmente, con base a los resultados obtenidos en la tabulación, se determinará si el trabajo en equipo es satisfactorio o insatisfactorio y se realizará un informe gerencial el cual debe enviarse a las autoridades para que conozcan la percepción de los colaboradores con relación al factor.

- **Responsable**

- Facilitador y el departamento de recursos humanos.

- **Supervisión**

- Estará a cargo del departamento de recursos humanos

- **Recursos**

- Humanos**

- Personal de recursos humanos
- Jefes, supervisores, encargados, segundos encargados.
- Colaboradores

- Institucionales**

- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad ( INTECAP)

- **Materiales y equipo**

- La capacitación se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa, se utilizará todo el mobiliario y equipo que necesite.

- **Financieros**

- El costo estimado para llevar a cabo el programa de trabajo en equipo se detalla a continuación.

**Cuadro No. 4**  
**Costo de implementación capacitación trabajo en equipo**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

<b>No.</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total aproximado</b>
<b>1</b>	Honorarios de INTECAP	100	Q50.00	Q5,000.00
<b>2</b>	Refacción	100	Q10.00	Q1,000.00
<b>3</b>	Papelería y útiles de oficina	100	Q200.00	Q200.00
<b>TOTAL</b>				<b>Q6,200.00</b>

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

A continuación se describe la segunda actividad que forma parte del programa trabajo en equipo:

**d. Reuniones de integración de equipos**

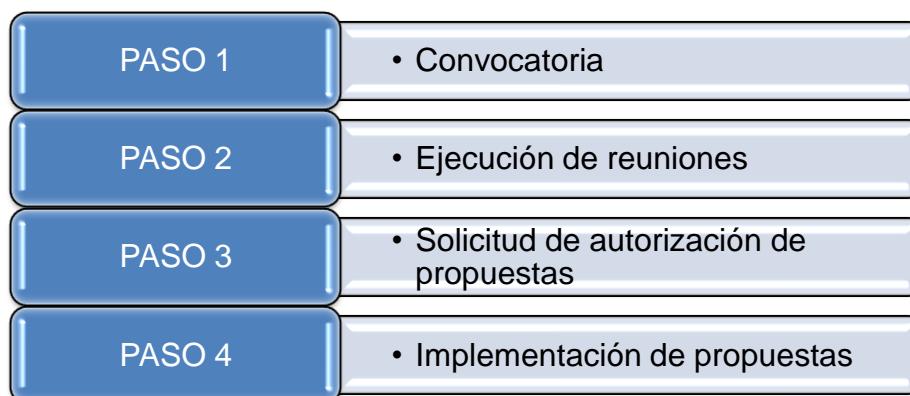
El objetivo de esta actividad es fomentar el trabajo en equipo tomando en cuenta la opinión del personal y que éste se sienta parte importante de su equipo. Esta actividad esta enfocada en mejorar el trabajo en equipo, sin embargo se considera que fortalecerá las relaciones interpersonales y la comunicación entre los integrantes de cada área y su inmediato superior.

Se propone realizar reuniones de integración de equipos que fortalezcan el trabajo entre el personal y el jefe inmediato. Esta actividad consiste que los jefes realicen reuniones con su equipo de trabajo, todos los colaboradores que integran el equipo aporten información de su área, brindar ideas y sugerencias para implementar mejoras en su departamento. Se propone que estas reuniones

se realicen mensualmente durante los primeros tres meses y luego de forma trimestral.

A continuación se describen los pasos a seguir para llevar a cabo las reuniones de integración de equipos:

**Figura No. 16**  
**Pasos para reuniones de integración de equipos**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

**PASO 1: (Convocatoria)**

El jefe de área será el encargado de coordinar la reunión con su equipo de trabajo e informar día, hora y lugar que se llevará a cabo dicha reunión. En la primera reunión dará a conocer en qué consiste la actividad y la metodología que se utilizará. Posteriormente, realizarán en conjunto un cronograma de las posibles fechas para las próximas reuniones.

## PASO 2: (Ejecución de reuniones)

Todos los participantes brindarán su opinión sobre los aspectos positivos (fortalezas) y áreas de oportunidad que se presentan en su área de trabajo, específicamente del trabajo en equipo, sin embargo se pueden incluir otros factores que también presentan insatisfacción y se fortalecerán con la misma actividad como la comunicación y relaciones interpersonales.

Posteriormente, con base a las áreas de oportunidad encontradas, todo el equipo hará una lluvia de ideas de qué hacer para mejorarlas y cómo, planteando propuestas de solución. Se sugiere utilizar el siguiente formato.

**Formato No. 4**  
**Fortalezas y áreas de oportunidad**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

**Departamento:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN
<b>Trabajo en equipo</b>		
<b>Comunicación</b>		
<b>Relaciones Interpersonales</b>		

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

El jefe de área tomará en cuenta todas las sugerencias planteadas por el equipo y en conjunto decidirán cuales se pueden implementar para solicitar autorización a la gerencia correspondiente.

### PASO 3: (Solicitud de autorización de propuestas)

El jefe de área debe realizar un informe de la reunión dando a conocer tanto fortalezas como debilidades, así como las propuestas de solución planteadas por los colaboradores. Esto con el fin de solicitar autorización a la gerencia para implementarlas en cada área de trabajo.

### PASO 4: (Implementación de propuestas)

Después de autorizadas las propuestas de solución por gerencia, el jefe de área debe convocar una nueva reunión para informarle a su equipo la autorización de dichas propuestas e indicar la metodología de implementación. Cada integrante del equipo se comprometerá a llevar a cabo las propuestas planteadas y apoyar su cumplimiento.

#### - **Fase de seguimiento:**

Un mes después de implementadas las propuestas autorizadas, el jefe de área debe convocar una reunión con su equipo para analizar los avances de la actividad.

Cada equipo de trabajo debe presentar un informe en el cual debe indicar si la propuesta fue implementada y cuál ha sido el impacto en el personal. Se propone utilizar el formato No. 5.



**Formato No. 5**  
**Avance de propuestas implementadas**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

Departamento: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Propuesta de solución autorizada	Se implementó la propuesta		Avance	Observaciones
	SI	NO		
<b>Trabajo en equipo</b>				
<b>Comunicación</b>				
<b>Relaciones Interpersonales</b>				

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

Al finalizar el primer trimestre, los jefes de área, evaluarán si las reuniones han sido funcionales y el personal realmente está aportando ideas, se involucra y participa dando sugerencias para el mejoramiento de su área para decidir si la actividad se sigue realizando o es necesario cambiarla. Se propone utilizar el formato No. 6.

### Formato No. 6

#### Evaluación de reuniones de integración de equipos

#### Empresa exportadora de plantas ornamentales

Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala

Año 2016

<b>Instrucciones:</b> A continuación se le presenta un cuestionario con el objeto de evaluar la funcionalidad de la actividad reuniones de integración de equipos. Marque con una "X" (equis) la respuesta que mejor exprese su opinión.			
No.	Preguntas	SI	NO
1	¿Los colaboradores aportaron sugerencias, ideas o comentarios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	¿ Considera que ha mejorado el trabajo en equipo con esta actividad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	¿Qué otros factores se han mejoraron con esta actividad?		
	- Comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Relaciones interpersonales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	¿Considera importante continuar con este tipo de actividad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	¿Aprendió temas nuevos con esta actividad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Comentarios adicionales</b>			
<hr/>			
<hr/>			
<hr/>			

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

- **Responsable**
  - Jefes de área.
  
- **Recursos**
  - Humanos**
    - Personal de recursos humanos
    - Jefes, supervisores, encargados, segundos encargados.
    - Colaboradores
  
- **Materiales y equipo**
  - Las reuniones se llevarán a cabo en las instalaciones de la empresa, se utilizará todo el mobiliario y equipo que necesite.
  
- **Financieros**
  - El costo estimado para llevar a cabo las reuniones de integración de equipos se detalla a continuación.

**Cuadro No. 5**  
**Costo de implementación reuniones de integración de equipos**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

<b>No.</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total aproximado</b>
<b>1</b>	Horas hombre	25	Q48.00	Q1,200.00
<b>2</b>	Papelería y útiles de oficina	1	Q200.00	Q200.00
<b>TOTAL</b>				<b>Q1,400.00</b>

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

**3.6.2.2. Programa trato hacia los trabajadores**

Uno de los factores que fortalecen la satisfacción laboral, es que los colaboradores perciban que su trabajo es importante, reconocido y valorado, esto se verá reflejando en su desempeño y productividad, asimismo se logra que las actividades diarias las realicen con entusiasmo y compromiso.

Con la implementación de las propuestas planteadas en los factores evaluados como insatisfactorios, se estima que contribuirá a mejorar el trato que reciben los trabajadores, esto en virtud que al realizar un buen trabajo en equipo, mejorar la comunicación, tener buenas relaciones interpersonales y ejercer un liderazgo adecuado, se fortalecerá el clima laboral.

Se propone implementar el programa de reconocimientos e incentivos, la importancia de esta propuesta radica en que los trabajadores perciban que la empresa premia su esfuerzo, dedicación y buena labor.

**a. Objetivos**

- Concientizar en un 100% a los mandos medios sobre importancia del trato respetuoso y adecuado para los colaboradores a partir del primer trimestre.
- Lograr que el 100% de los colaboradores perciban a mediano plazo que su labor dentro de la empresa, es importante, reconocido y valorado.
- Mejorar en un 100% el trato hacia los trabajadores a un mediano plazo posterior a la autorización e implementación de la propuesta.

**b. Indicador**

- Porcentaje de colaboradores que opinen que el trato hacia el personal se ha fortalecido.

**c. Plan de acción**

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar.

**Esquema No.4**  
**Plan de acción programa trato hacia los trabajadores**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

Objetivo del plan: implementar las actividades propuestas involucrando al 100% del personal con el propósito de mejorar el trato hacia los trabajadores.

Actividad	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Inicia	Finaliza	Medio de Verificación	Resultado	Costo	Presupuesto
<b>Reconocimientos</b>	Reconocer al mejor cortador de esquejes	Entregar diploma a los trabajadores reconocidos.	Jefe de Área	Marzo	Diciembre	Informe semanal de corte de esquejes adicionales.	Colaboradores comprometidos en un 100% en el cumplimiento de sus actividades diarias.	- Bonos en efectivo: Q100.00 por colaborador reconocido por 25 invernaderos - Impresión de diplomas de reconocimiento Q200.00	Q2,700
	Realizar actividad para los cumpleaños del mes	El 100% del personal se sienta reconocido e importante para empresa el día de su cumpleaños.	Recursos Humanos	Enero	Diciembre	Entrega de tarjeta a el día de cumpleaños de los colaboradores.	Colaboradores identificados en un 100% con la empresa.	- Material de decoración: Q300.00 - Regalos: Q5,000 - Refacciones Q25:00 por persona total aproximado de 75 cumpleaños por mes Q1,875.00	Q7,175.00



#### **d. El mejor cortador de esquejes**

Es importante que los colaboradores se sientan reconocidos por el trabajo que realizan diariamente, el personal necesita saber que las acciones extraordinarias que realizan son valoradas por su jefe inmediato.

La actividad de reconocer al mejor cortador de esquejes está enfocada a valorar el trabajo individual, pretende premiar a los colaboradores que están realizando un trabajo adicional al que se asigna diariamente y motivarlos a dar su mayor y mejor esfuerzo en todas las actividades laborales.

Se sugiere que también se reconozca el trabajo extra de corte de esquejes realizado por el equipo que integra cada uno de los invernaderos.

A continuación se detallan los pasos para desarrollar el reconocimiento al mejor cortador de esquejes:

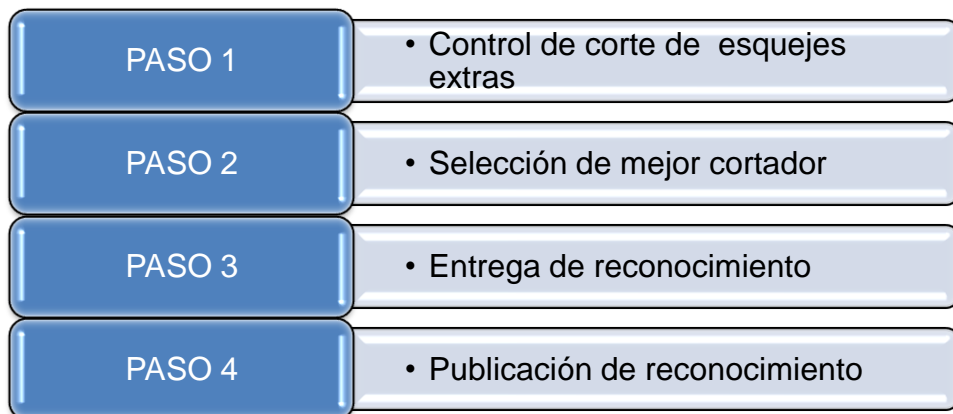
**Figura No. 17**

#### **Pasos para realizar actividad corte de esquejes**

#### **Empresa exportadora de plantas ornamentales**

**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**

**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, octubre 2016.



**PASO 1: (Control de corte de esquejes extras)**

El supervisor de cada invernadero debe llevar el control de esquejes cortados por cada colaborador adicionales a la cantidad requerida diariamente, debe obtener el total por semana y por mes para determinar quién fue el colaborador que más esquejes cortó.

Se sugiere utilizar el formato 7 para llevar el control de esquejes cortados semanalmente.

**Formato No. 7**  
**Control de esquejes cortados por semana**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

Control de esquejes EXTRAS cortados por día									
Invernadero No. _____									
Semana: _____									
No.	Código	Nombre	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
Nombre y firma del supervisor: _____									
Nombre y firma del jefe de área: _____									

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

### PASO 2: (Selección de mejor cortador)

Para seleccionar al mejor cortador de esquejes del mes, el supervisor junto con el jefe de área, deben obtener el total de esquejes cortados en el mes, el colaborador que haya cortado un 25% de esquejes extra a lo asignado diariamente, será el ganador.

Con este tipo de reconocimientos, los colaboradores se sentirán motivados al saber que se aprecia y premia su buen desempeño.

### PASO 3: (Entrega de reconocimiento)

El jefe del área realizará una reunión con todo el personal de cada invernadero y en público dará las palabras de agradecimiento y felicitación al colaborador ganador y hará entrega de un diploma que lo acredite como el mejor cortador del mes y una bonificación de Q100.00. Se sugiere utilizar la figura 18.

**Figura No. 18**  
**Diploma de reconocimiento al mejor cortador de esquejes**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

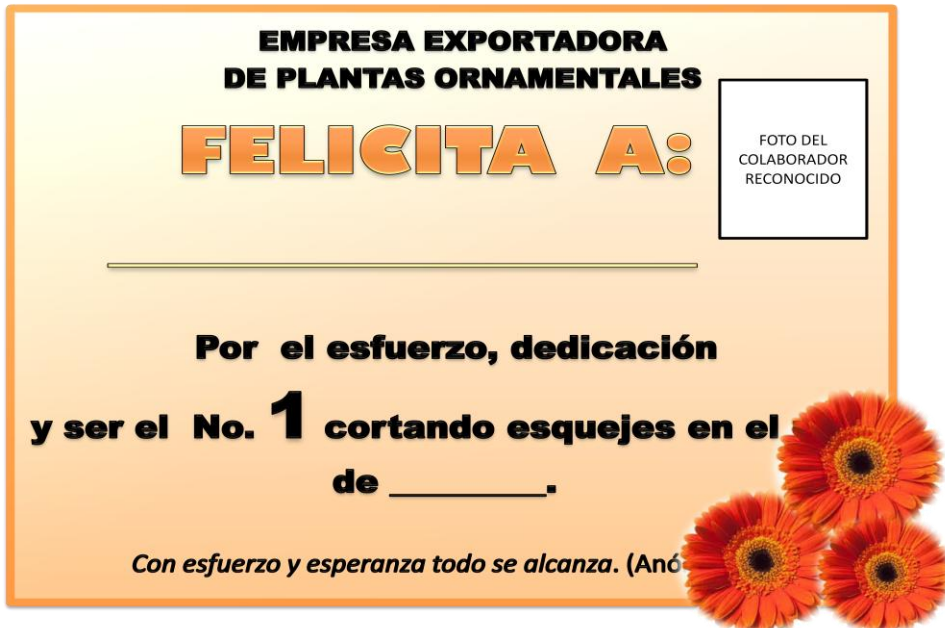


Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

**PASO 4: (Publicación de trabajador reconocido)**

Para motivar a todos los colaboradores y observen que su trabajo es reconocido y valorado por sus jefes, se sugiere que se pulique en la cartelera del invernadero una felicitación al colaborador ganador, con el fin que esté a la vista de todo el personal. Utilizar figura No. 19. Así mismo se propone que se publique en boletín de noticias mensuales.

**Figura No. 19**  
**Publicación de reconocimiento**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, octubre 2016..

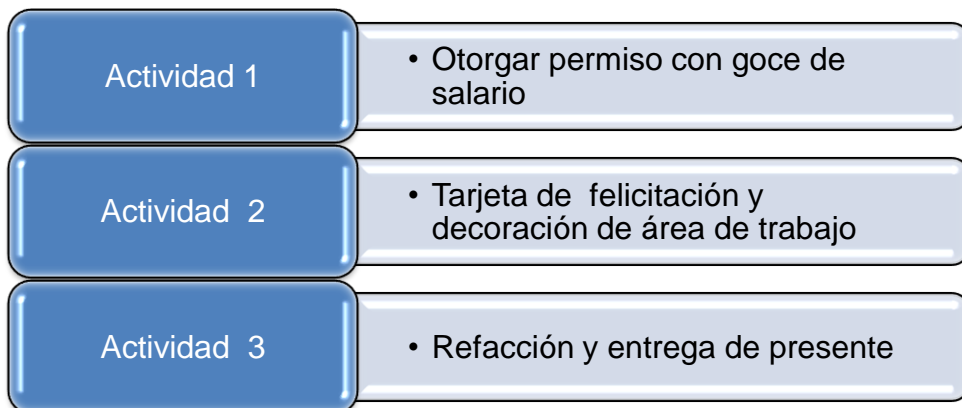
Se sugiere que se tome en cuenta lo propuesto en la figura No. 17 para llevar a cabo las mismas acciones y reconocer el trabajo en equipo por cada invernadero.

**e. Propuesta felicitación por cumpleaños**

Para que los colaboradores se sientan apreciados e importantes para la empresa, se propone realizar las siguientes actividades para festejarlos en su cumpleaños.

A continuación se detallan las actividades propuestas para realizar con el personal administrativo.

**Figura No. 20**  
**Actividades de cumpleaños para personal administrativo**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

**ACTIVIDAD 1: (Otorgar permiso con goce de salario)**

Se propone otorgar permiso con goce de salario a los colaboradores el día de su cumpleaños, con el objetivo que disfruten su día compartiendo con sus seres queridos.

**ACTIVIDAD 2: (Tarjeta de felicitación y decoración de área de trabajo)**

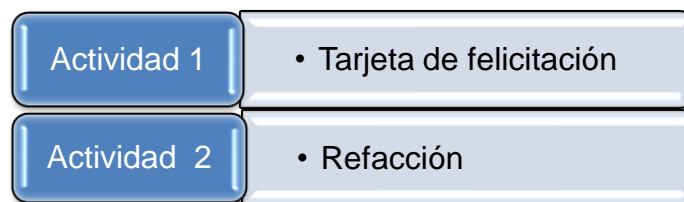
Recursos humanos es el encargado de enviar una tarjeta de felicitación al cumpleañosero por medio de un correo electrónico con copia a todo el personal administrativo, asimismo decorar su área de trabajo con globos. Utilizar figura 22.

**ACTIVIDAD 3: (Refacción y entrega de presente)**

Personal de recursos humanos debe organizar una refacción mensualmente con el personal administrativo para compartir con los cumpleañoseros y entregar un presente.

A continuación se proponen actividades para felicitar al personal operativo.

**Figura No. 21**  
**Actividades de cumpleaños para personal operativo**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

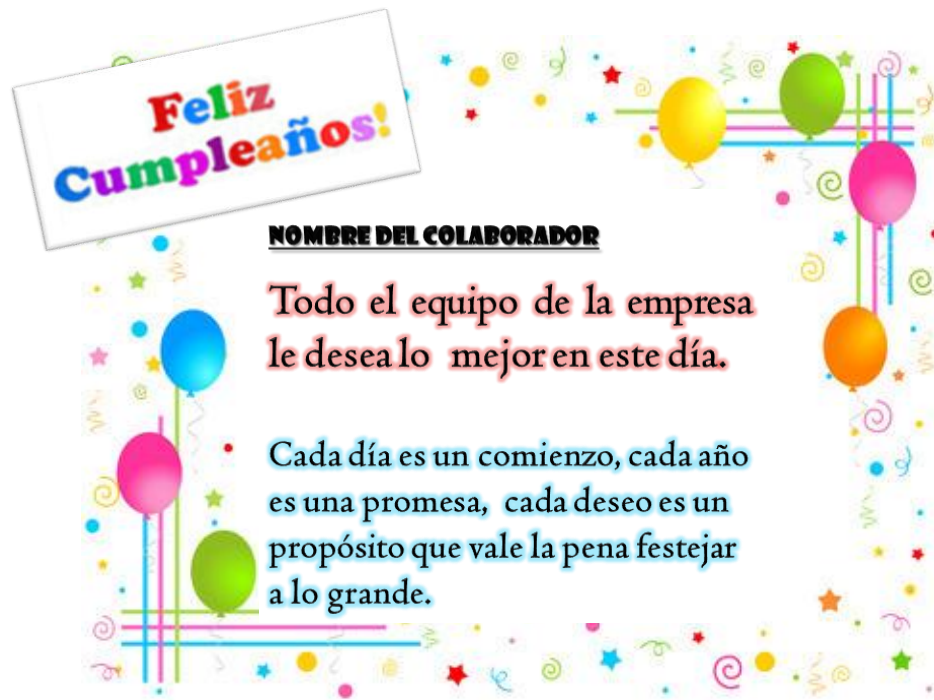


Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

**ACTIVIDAD 1: (Tarjeta de felicitación)**

Se propone que recursos humanos entregue personalmente la tarjeta de felicitación a los colaboradores del área operativa se reúnan los compañeros y todos lo feliciten. Utilizar figura 22.

**Figura No. 22**  
**Tarjeta de cumpleaños**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

**ACTIVIDAD 2: (Refacción)**

Una vez al mes recursos humanos realizará una refacción para compartir un pastel, esta actividad se realizará únicamente con los cumpleaños de cada mes.

A continuación se describe la tercera actividad propuesta del programa trato hacia los trabajadores

**f. Boletín de noticias**

Para que los colaboradores sientan que su trabajo es reconocido, se propone realizar un boletín de noticias en donde se dará a conocer a los cumpleaños del mes, eventos especiales de la empresa, capacitaciones recibidas, el mejor cortador del mes, el mejor equipo de invernadero y un mensaje que los motive a dar lo mejor en su trabajo diario.

**Figura No. 23**

**Pasos para realizar el boletín de noticias**

**Empresa exportadora de plantas ornamentales**

**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**

**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

**PASO 1: (Recabar Información)**

Personal de recursos humanos será el responsable de recabar información para realizar el boletín de noticias, los jefes de áreas y asistencias deben enviar los nombres de los colaboradores reconocidos como mejores cortadores del mes y el invernadero como mejor equipo de trabajo.



PASO 2: (Realización de boletín)

Con toda la información reunida, personal del departamento de recursos humanos es el responsable de realizar el boletín de noticias, se sugiere que se implemente y publique una vez al mes. A continuación se presenta propuesta del boletín de noticias.

### Figura No. 24

#### Boletín de noticias

Empresa exportadora de plantas ornamentales

Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala

Año 2016



Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

P ASO 3: (Publicación de boletín de noticias)

El boletín se publicará para que todo el personal esté enterado de las noticias del de cada mes. Al personal administrativo se le enviará por correo electrónico y para que el personal operativo también este enterado de las noticias, se publicara en todas las carteleras informativas de la empresa.

A continuación se describe la cuarta actividad propuesta en el programa:

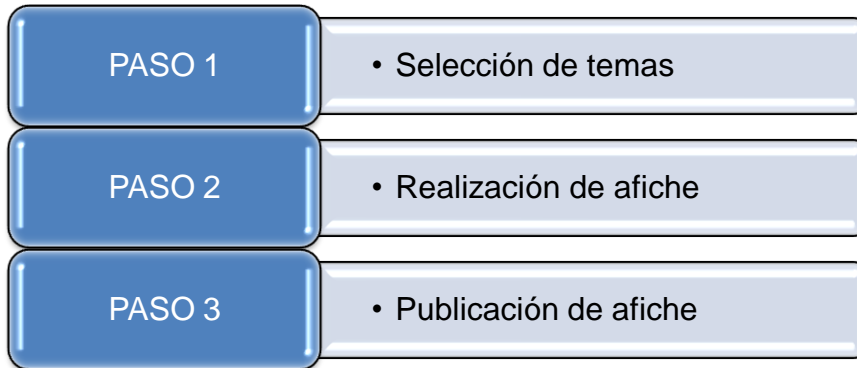
**g. Campaña de sensibilización cortesía y respeto**

Es importante desarrollar, fortalecer e incentivar el reconocimiento al trabajo de los colaboradores por parte de los jefes y que perciban que su trabajo es apreciado, reconocido y valorado.

El factor de trato hacia los trabajadores fue uno de los principales evaluados como insatisfactorios, para mejorar dicho factor, se propone realizar una campaña de sensibilización y concientización para fomentar entre todo el personal normas de conducta, cortesía y respeto, de esa forma fortalecer el trato entre todos los colaboradores.

A continuación se describen los pasos para llevar a cabo la campaña.

**Figura No. 25**  
**Pasos para realizar campaña de sensibilización cortesía y respeto**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

**PASO 1: (Selección de temas)**

Recursos humanos es el responsable de seleccionar los temas que se abordarán en la campaña se propone que los temas sean motivacionales, normas de conducta y cortesía, así mismo pueden incluirse mensajes que fortalezcan el trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales.

A continuación se brinda una propuesta de cronograma para crear la campaña con los temas establecidos de forma quincenal.

**Figura No. 26**  
**Cronograma de temas para la campaña**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

No	Tema													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio						
1	Motivación	■												
2	Buenos días		■											
3	Gracias			■										
4	Por favor				■									
5	Disculpe					■								
6	Feliz día						■							
7	Buenas tardes							■						
8	Con permiso								■					
9	Respeto									■				
10	Responsabilidad										■			
11	Trabajo en equipo											■		
12	Comunicación												■	
13	Liderazgo													■
14	Relaciones interpersonales													■

Fuente: Elaboración propia, octubre 2016.

**PASO 2: (Realización de afiche)**

Cada dos semanas recursos humanos realizará un afiche en el cual incluirá el tema propuesto en el cronograma, se sugiere que el afiche incluya el tema y mensajes para concientizar el buen trato hacia el personal, la primera semana de implementación el tema propuesto es de motivación. Se propone utilizar el siguiente formato.

**Figura No. 27**  
**Afiche para campaña**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

### P ASO 3: (Publicación de afiche)

Recursos humanos enviará un correo electrónico al personal administrativo con el afiche adjunto, asimismo motivando al personal a aplicar en sus actividades laborales y con su equipo de trabajo el mensaje recibido.

Adicional al correo el afiche se pegará en todas las carteleras informativas de la empresa, esto para sensibilizar y concientizar a todo el personal de los beneficios de estar motivado, mejorar el trato hacia el personal, respeto y cortesía.

- **Responsable:**

- o Departamento de recursos humanos.

- **Recursos**

- o **Humanos**

Colaboradores

- o **Financieros**

El costo estimado para llevar a cabo el programa de trato hacia los trabajadores se detalla a continuación:

**Cuadro No. 6**  
**Costo de implementación programa de reconocimientos**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

<b>No.</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total aproximado</b>
<b>1</b>	Bonos en efectivo	25	Q100.00	Q2,500.00
<b>2</b>	Impresión de diplomas	1	Q200.00	Q200.00
<b>3</b>	Material para decoración	1	Q300.00	Q300.00
<b>4</b>	Regalos para el personal administrativo	50	Q100.00	Q5,000.00
<b>5</b>	Refacciones para el personal operativo	75	Q25.00	Q1,875.00
<b>6</b>	Impresión de boletín informativo	20	Q10.00	Q200.00
<b>7</b>	Impresión de afiches para campaña	20	Q10.00	Q200.00
<b>TOTAL</b>				<b>Q10,275.00</b>

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

### **3.6.2.3. Programa de liderazgo**

Los líderes son parte fundamental en el ambiente laboral, en virtud que son quienes deben apoyar, guiar, brindar, reconocer y valorar el trabajo diario de su equipo.

Con el fin de desarrollar el liderazgo de los colaboradores que dirigen personal, se propone realizar una capacitación externa denominada “Líderes y compromiso para el cambio”.

**a. Objetivos**

- Desarrollar y mejorar en un 80% las destrezas y habilidades de liderazgo de los jefes, asistentes, supervisores y encargados y segundos encargados a un mediano plazo.
- Incentivar en un 100% a los colaboradores que dirigen personal a ser líderes efectivos que favorezcan influencia positiva en su equipo de trabajo a un mediano plazo.
- Mejorar en un 75% el resultado de evaluación del factor de liderazgo a partir del primer semestre y el 100% al mediano plazo posterior a la implementación de la propuesta.

**b. Indicador**

- Porcentaje de colaboradores de la organización que opinen que el liderazgo ejercido en la empresa mediante la aplicación correcta de técnicas, metodologías y herramientas se ha mejorado.

**c. Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción que se llevará a cabo para la implementación del programa de liderazgo.



**Esquema No. 5**  
**Plan de acción programa liderazgo**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

Objetivo del plan: implementar las actividades propuestas involucrando al 100% del personal con el propósito de fortalecer el liderazgo.

Actividad	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Inicia	Finaliza	Medio de Verificación	Resultado	Costo	Presupuesto
<b>Realizar capacitación de liderazgo con proveedor externo</b>	Contratar empresa facilitadora para brindar servicios de capacitación del liderazgo y definir fechas de realización	Tener la confirmación en un 100% de la empresa que facilite la capacitación en un plazo no mayor de una semana.	Facilitador, Recursos Humanos	Enero	Enero	Entrega de informe a gerencia con la información sobre la capacitación que se impartirá	Asistencia del 100% de los colaboradores	Costo por hora Q1,750.00 cada módulo se desarrollará en 3 horas y son cuatro módulos	Q21,000.00
	Realizar preparativos para llevar a cabo la capacitación.	Tener el 100% de los recursos necesarios para realizar la capacitación	Recursos Humanos	Enero	Enero	Reunión con el facilitador para organizar los detalles de la capacitación	Capacitación coordinada y planificada en un 100%	Refacción Q20.00 por participante	Q1,000.00



**a. Modulo I: Liderazgo asertivo en tiempos de cambio**

El programa de liderazgo está compuesto por cuatro módulos, que pretenden desarrollar, fortalecer e incentivar el liderazgo. La empresa contratada será la responsable de impartir la capacitación tomando en cuenta la metodología planteada en cada módulo.

A continuación se describe cada uno de los módulos:

**Esquema No. 6**

**Descripción módulo I: liderazgo asertivo en tiempos de cambio**

**Empresa exportadora de plantas ornamentales**

**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**

**Año 2016**

<b>Tema</b>	<b>Liderazgo asertivo en tiempos de cambio</b>
Objetivo	Conocer las técnicas y habilidades de liderazgo ante los procesos de cambio, a fin de que cada participante elija el estilo de dirección que mejor se adapte a la situación que su labor y equipo de trabajo demandan.
Descripción	Capacitación que se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa, consta de actividades físicas y desafíos mentales para la solución de problemas.
Dirigido a	Jefes de área, asistentes, supervisores y encargados
Temas a desarrollar	1.Preparación para el cambio de personalidad asertiva
	2.Manejo de los obstáculos para el cambio
	3.Establecimiento de relaciones humanas productivas
	4.La escucha activa y la retroinformación
Duración de la actividad	Sesión de 3 horas de formación

Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por empresa externa.

**b. Módulo II: El nuevo estilo de Liderazgo**

**Esquema No. 7**

**Descripción módulo II: el nuevo estilo de liderazgo**

**Empresa exportadora de plantas ornamentales**

**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**

**Año 2016**

<b>Tema</b>	<b>El nuevo estilo de liderazgo</b>
Objetivo	Conocer las técnicas y habilidades de liderazgo ante los procesos de cambio, a fin de que cada participante elija el estilo de dirección que mejor se adapte a la situación que su labor y equipo de trabajo demandan.
Descripción	Taller que se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa, consta de actividades físicas y desafíos mentales para la solución de problemas, fomentando el trabajo en equipo, relaciones interpersonales, comunicación y confianza.
Dirigido a	Jefes de área, asistentes, supervisores y encargados
Temas a desarrollar	1.El jefe como líder-facilitador de grupos
	2.Logrando que la gente trabaje en equipo
	3.Motivandola participación de los empleados
	4.Manejo adecuado de las relaciones humanas en el trabajo
Duración de la actividad	Sesión de 3 horas de formación

Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por empresa externa.

**c. Módulo III: Técnicas de liderazgo efectivo**

**Esquema No. 8**

**Descripción módulo III: técnicas de liderazgo efectivo**

**Empresa exportadora de plantas ornamentales**

**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**

**Año 2016**

<b>Tema</b>	<b>Técnicas de liderazgo efectivo</b>
<b>Objetivo</b>	Conocer las técnicas y habilidades de liderazgo ante los procesos de cambio, a fin de que cada participante elija el estilo de dirección que mejor se adapte a la situación que su labor y equipo de trabajo demandan.
<b>Descripción</b>	Taller que se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa, consta de actividades físicas y desafíos mentales para la solución de problemas, fomentando el trabajo en equipo, relaciones interpersonales, comunicación y confianza.
<b>Dirigido a</b>	Jefes de área, asistentes, supervisores y encargados
<b>Agenda</b>	1.El comportamiento en las organizaciones
	2. Modelos de comportamiento organizacional, individual y grupal.
	3.Estrategias de conducción del cambio
	4.El cambio: formación y modificación
<b>Duración de la actividad</b>	Sesión de 3 horas de formación

Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por empresa externa.

**d. Módulo IV: desarrollo y dirección de equipos de alto desempeño**

**Esquema No. 09**

**Descripción Módulo IV: Desarrollo y dirección de equipos de alto desempeño**

**Empresa exportadora de plantas ornamentales**

**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**

**Año 2016**

<b>Tema</b>	<b>Desarrollo y Dirección de Equipos de Alto Desempeño</b>
<b>Objetivo</b>	Conocer las técnicas y habilidades de liderazgo ante los procesos de cambio, a fin de que cada participante elija el estilo de dirección que mejor se adapte a la situación que su labor y equipo de trabajo demandan.
<b>Descripción</b>	Taller que se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa, consta de actividades físicas y desafíos mentales para la solución de problemas, fomentando el trabajo en equipo, relaciones interpersonales, comunicación y confianza.
<b>Dirigido a</b>	Jefes de área, asistentes, supervisores y encargados
<b>Agenda</b>	1.Administración y planeación del programa de trabajo
	2.Hábitos productivos en el trabajo
	3.Cómo mejorar la calidad y productividad del equipo de trabajo
	4.Administración del tiempo y manejo del stress
<b>Duración de la actividad</b>	Sesión de 3 horas de formación

Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por empresa externa.

Para lograr el éxito en la actividad, el departamento de recursos humanos debe apoyar en la organización, preparación y realización del evento en las fechas establecidas. Se sugiere tomar en cuenta los pasos para llevar a cabo la capacitación de la figura No. 14. Para evaluar la capacitación, se propone utilizar el siguiente formato.

**Formato No. 8**

**Boleta encuesta de capacitación líderes de cambio**

**Empresa exportadora de plantas ornamentales**

**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**

**Año 2016**

Tema de la capacitación: <b>LÍDERES Y COMPROMISO PARA EL CAMBIO</b>		Fecha:			
Nombre del facilitador:					
Marque con una X la opción que mejor exprese su opinión sobre la capacitación que ha recibido en una escala de excelente (E) muy bueno (MB) bueno (B) y deficiente (D)					
TEMA	Excelente	Muy bueno	Bueno	Deficiente	
<b>Metodología</b>					
1- Los objetivos de la capacitación fueron claros.					
2- Los contenidos de la capacitación fueron suficientes para alcanzar los objetivos propuestos.					
3- La capacitación fue relevante y útil.					
<b>Material e instalaciones</b>					
4- Los materiales que recibió fueron acertados y suficientes.					
5- Las presentaciones fueron claras y fáciles de seguir.					
6- El contenido fue oportuno y de calidad.					
7- La capacitación fue suficiente para implementar los conocimientos en su trabajo.					
8- La instalación cuenta con los recursos audiovisuales suficientes para la sesión.					
<b>Facilitador</b>					
9- Inició puntualmente la capacitación.					
10- Domina los temas tratados.					
11- Tiene dominio de grupo.					
12- Resolvió dudas de los participantes.					
<b>Organización</b>					
13- La organización del taller y el soporte logístico fueron apropiados.					
14- La duración de la capacitación fue adecuada.					
15- La sesión se cumplió en el horario dispuesto.					
<b>Autoevaluación</b>					
16- La capacitación me generó nuevas expectativas.					
17- Participé activamente durante la capacitación.					
18- Los contenidos expuestos generan un aporte importante para el desarrollo de mis funciones.					
19- La aplicación de esta herramienta en mi trabajo cotidiano será frecuente.					

<http://www.valoresenaccion.net/Download.ashx?Id=35&fileName=Evaluaci%C3%B3n%20del%20Seminario&url=-%5CResources%5CLiderazgoEnElSigloDeLaEtica%5CEvaluacionSeminario.doc>



Al finalizar los cuatro módulos de la capacitación, se propone entregar al personal que asistió un diploma de participación, esto con el afán de motivarlos y que a partir de la capacitación, se conviertan en líderes de cambio y apliquen todas las técnicas, metodología y herramientas recibidas en su trabajo diario, especialmente con su personal. Se propone utilizar el siguiente formato de diploma.

**Figura No. 28**

**Diploma de participación capacitación liderazgo  
Empresa exportadora de plantas ornamentales  
Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala  
Año 2016**



Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

**- Fase de evaluación**

El objetivo de esta fase es verificar si el personal que recibió la capacitación, implementó las técnicas, métodos y herramientas brindadas para el fortalecimiento del liderazgo.

Se sugiere que la evaluación del programa se lleve a cabo dos meses después de la implementación y que el personal de recursos humanos sea el encargado de realizar dicha evaluación.

Se propone realizar una encuesta a los colaboradores y conocer la opinión del personal con relación si ha mejorado el liderazgo ejercido por su inmediato superior. Se evaluarán los aspectos que fueron calificados como insatisfactorios en la realización del diagnóstico.

Para llevar a cabo esta fase, se sugiere tomar en cuenta los pasos de la figura No.15.

Se propone utilizar el formato No. 9 para realizar la encuesta de satisfacción.

**Formato No. 9**

**Boleta de evaluación de satisfacción liderazgo**

**Empresa exportadora de plantas ornamentales**

**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**

**Año 2016**

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de enunciados para conocer su opinión con relación al liderazgo. Por favor responda con sinceridad, la información será manejada con estricta confidencialidad. Marque la que mejor exprese su opinión con una "X" (equis).

No.	Preguntas	SI	NO
1	¿Considera que el trato que recibe de su jefe inmediato es amable y respetuoso?		
2	¿El trabajo diario se distribuye en partes iguales?		
3	¿Recibe retroalimentación de su trabajo por parte de su jefe inmediato?		
4	¿Su jefe dedica tiempo para explicarle como debe realizar su trabajo diario?		
5	¿Cuándo tiene algún inconveniente con su trabajo, su jefe le brinda apoyo?		

**Comentarios adicionales**

---

---

---

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

- **Recursos**

**Humanos**

- Personal de recursos humanos
- Jefes, supervisores, encargados, segundos encargados

**Institucionales**

- Panamerican Business School

**Materiales y equipo**

- La capacitación se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa, se utilizará todo el mobiliario y equipo que se tenga a disposición.

**Financieros**

- El costo estimado para llevar a cabo el programa de liderazgo, se detalla a continuación:

**Cuadro No. 7**  
**Costo de implementación programa liderazgo**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

<b>No.</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total aproximado</b>
<b>1</b>	Honorarios de empresa Panamerican Business School, módulo I	3 hrs.	Q1,750.00	Q5,250.00
<b>2</b>	Honorarios de empresa Panamerican Business School, por módulo II	3 hrs.	Q1,750.00	Q5,250.00
<b>3</b>	Honorarios de empresa Panamerican Business School, módulo III	3 hrs.	Q1,750.00	Q5,250.00
<b>4</b>	Honorarios de empresa Panamerican Business School, módulo IV	3 hrs.	Q1,750.00	Q5,250.00
<b>5</b>	Refacción por módulo	50	Q20.00	Q1,000.00
<b>6</b>	Papelería y útiles de oficina	1	Q300.00	Q300.00
<b>TOTAL</b>				<b>Q22,300.00</b>

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

A continuación se presenta la propuesta del programa de comunicación

#### **3.6.2.4. Programa de comunicación**

La comunicación es un factor importante en la organización, en virtud que es el medio para transmitir, recibir y facilitar a todos los colaboradores la información.

Este factor fue evaluado como insatisfactorio por lo que se ve afectada la productividad, relaciones entre compañeros, el trabajo en equipo entre otros. Con la finalidad de mejorar la comunicación que esta sea efectiva y asertiva, se proponen diferentes actividades para implementar; cómo realizar un taller e implementar un medio de comunicación escrita.

##### **a. Objetivos**

- Desarrollar en un 100% las destrezas y habilidades de comunicación de los jefes, asistentes, supervisores y encargados para que ésta sea efectiva y asertiva en un mediano plazo.
- Fortalecer en un 30% la comunicación ascendente y descendente en cada gerencia y las unidades de forma trimestral.
- Implementar en un 100% en un mes plazo el memo informático realizando actualizaciones constantes de acuerdo a las necesidades para el personal operativo.

##### **b. Indicador:**

Porcentaje de personal que opina que la comunicación se ha mejorado a través de la utilización de técnicas y medios adecuados.

##### **c. Plan de acción**

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar del programa.

**Esquema No. 10**  
**Plan de acción programa comunicación**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

Objetivo del plan: Ejecutar las actividades propuestas en el programa de comunicación, por medio del involucramiento del 100% del personal a un corto plazo.

Actividad	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Inicia	Finaliza	Medio de Verificación	Resultado	Costo	Presupuesto
Realizar taller de comunicación con proveedor externo	Contratar empresa facilitadora para brindar servicios de capacitación del programa de comunicación y definir fecha de realización.	Obtener en un 100% confirmación de la empresa para realizar la capacitación en un tiempo máximo de una semana	Facilitador, Recursos Humanos	Enero	Enero	Entrega de informe a gerencia con la información sobre la capacitación que se impartirá.	Entrega de informe a gerentes sobre perfil de empresa y costos.	Inversión Q 50.00 por participante. Total de participantes 100	Q5,000.00
	Realizar preparativos para llevar a cabo el taller.	Tener el 100% de los recursos necesarios para realizar el taller como máximo una semana	Recursos Humanos	Febrero	Febrero	Reunión con jefes y mandos medios para acordar preparativos necesarios para llevar a cabo el taller	Taller coordinado y planificado al 100%	Refrigerio por colaborador Q10.00 Papelería y útiles	Q1000.00 Q200.00

Actividad	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Inicia	Finaliza	Medio de Verificación	Resultado	Costo	Presupuesto
	Llevar a cabo el taller programado	Lograr la sensibilización al 100% jefes y mandos medios la importancia de la comunicación efectiva y asertiva en el tiempo de ejecución del taller.	Recursos Humanos	Febrero	Febrero	Informes del facilitador y coordinadores indicando la capacidad	Personal implementando técnicas y herramientas para mantener una comunicación efectiva y asertiva		
	Evaluar las actividades realizadas en el taller	Cumplir con el 100% de las actividades propuestas en el tiempo programado	Recursos Humanos	Febrero	Marzo	Encuesta de satisfacción del taller	Conocer la opinión del 100% del personal sobre el taller		
Implementar memo informativo	Crear e implementar un memo informativo	Lograr la implementación y utilización al 100%	Asistente de área	Enero	Diciembre	Memo informativo validado por jefe de área	Memo realizado con la información correspondiente	Q12.00 x 5 horas de taller x 100 colaboradores	Q6,000
	Entregar memo impreso al personal de cada unidad	Entregar en un 100% el memo una vez al mes	Asistente de área	Enero	Diciembre	Firma en el memo de enterados de la información	El 100% del personal informado		
<b>Nota: el costo de horas hombre se determinó de la siguiente manera: Q96.00 diarios/8 horas=Q12.00 * 5 horas de duración del taller</b>								<b>Total</b>	<b>Q12,200</b>

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.



#### **d. Taller de comunicación**

Para lograr que el personal mantenga una comunicación efectiva y asertiva, se sugiere realizar una capacitación externa y contratar a una empresa externa experta en temas de capacitación empresarial, se propone que se contrate al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) por ser una entidad reconocida y que la empresa es contribuyente a la institución.

A continuación se describe la metodología y dinámicas que propone el INTECAP para impartir dicho taller:

#### **Esquema No. 11**

#### **Descripción taller de Comunicación**

#### **Empresa exportadora de plantas ornamentales**

**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**

**Año 2016**

<b>Tema:</b>	<b>Comunicación efectiva y asertiva</b>
<b>Objetivo</b>	Fortalecer en los colaboradores la comunicación que permita fomentar dentro del departamento un ambiente de integración y armonía.
<b>Dirigido a</b>	Jefes de área, asistentes, supervisores, encargados
<b>Descripción</b>	Taller que se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa.
	Se utilizará una metodología activa y participativa.
	1. <u>PRESENTACIÓN</u>
	Comunicación
	Canales de comunicación
	Barreras de la comunicación

<b>Metodología</b>	Tipos de comunicación
	Comunicación organizacional
	El chisme o rumor
	Técnicas de comunicación
	2. DINÁMICAS
	- Una presentación sin palabras
	- Cambio de lenguaje
	- El Rumor
	- Foto proyección
	3. HOJAS DE TRABAJO
	- Siempre hay una forma de decir bien las cosas
	- Comunicación asertiva
	- Sabemos escuchar
	4. VIDEO
<b>Duración</b>	1 sesión de 5 horas
<b>Inversión</b>	Q5,000.00

Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por empresa externa.

**- Ejecución taller de comunicación**

Para lograr el éxito en la actividad, el departamento de recursos humanos debe apoyar en la organización, preparación y realización del evento y la institución contratada será la responsable de impartir la capacitación.

A continuación se describen las cuatro dinámicas propuestas para realizar en el taller.

## Esquema No. 12

### Descripción de Dinámica 1: Una presentación sin palabras

#### Empresa exportadora de plantas ornamentales

Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala

Año 2016

OBJETIVO
Demostrar que la comunicación, en ocasiones, se puede lograr sin palabras y ser muy eficaz.
Ilustrar que la comunicación interpersonal es posible con el empleo de gestos y otros métodos no verbales.
DESARROLLO
I. Divida el grupo en subgrupos de dos personas. Exprese que la finalidad de este ejercicio es que cada quien se presente a su compañero, pero toda esta actividad se debe llevar a cabo sin palabras. Pueden utilizar imágenes, fotografías, signos, gestos, señales o cualquier cosa excepto palabras. Si es necesario, se pueden dar ciertos indicios, por ejemplo, señalar el anillo de matrimonio para dar a conocer que es una persona casada, simular que va corriendo (o jugando tenis), etc.
II. Conceda dos minutos a cada miembro del equipo y haga que cada uno dedique unos minutos a " corroborar " de palabra, es decir, permitir que expresen lo que estaban comunicando en silencio.
PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN
1.- ¿Qué tan exactos fueron al describirse ustedes mismos? (Haga que se califiquen del uno al cinco).
2.- ¿Qué tan exactos fueron al " leer " los gestos y señas de su compañero? (Califíquense otra vez).

3.- ¿Cuáles fueron algunos de los mejores indicios que le dio su compañero?.
4.- ¿Qué obstáculos o problemas parecieron encontrar? (Falta de útiles, falta de experiencia en la comunicación sin palabras).
5.- ¿Cómo podríamos eliminar o reducir esos obstáculos?
III. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en las actividades laborales y con su equipo de trabajo.

Fuente:[http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas\\_dina/una\\_presentacion\\_sin\\_palabras.html](http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/una_presentacion_sin_palabras.html)

### **Esquema No. 13**

#### **Descripción de Dinámica 2: Cambio de lenguaje**

#### **Empresa exportadora de plantas ornamentales**

**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**

**Año 2016**

<b>OBJETIVO</b>
Transformar una noticia que está en lenguaje escrito, a otro tipo de lenguaje más accesible. (Lenguaje gráfico, musical, corporal, etc.) sin perder la objetividad de la información. Desarrollar la creatividad de los participantes
<b>DESARROLLO</b>
I. Los participantes se dividen en tantos subgrupos como noticias se quieran trabajar.
II. A cada grupo se le da una noticia procurando que corresponda a la problemática de las actividades diarias. Deben de leer cuidadosamente la noticia y comentarla. Procurando sacar los elementos importantes de ésta.
III. Después deben pensar cómo comunicar de manera creativa la información de la noticia, (por escrito, combinando gráficos y dibujos, un cartel, etc.) sin modificar el

contenido de la misma.

Esta técnica puede servir como punto de arranque para hacer un análisis de los medios de comunicación masiva y por otro lado, reflexionar sobre las posibilidades instrumentales de comunicación radio, periódico, etc.

IV. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en sus actividades laborales y con su equipo de trabajo.

Fuente: [http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas\\_dina/cambio\\_de\\_lenguaje.html](http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/cambio_de_lenguaje.html)

## **Esquema No. 14**

### **Descripción de Dinámica 3: El Rumor**

#### **Empresa exportadora de plantas ornamentales**

**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**

**Año 2016**

#### **OBJETIVO**

Vivenciar cómo la información se distorsiona a partir de la interpretación que cada uno le da.

#### **DESARROLLO**

I. El Facilitador preparará un mensaje escrito que dirá:

"Dicen que 483 personas están atrapadas bajo un derrumbe, después que pasó el ciclón se inició el rescate. Se han movilizado miles de personas llevando medicinas, vendas y otros elementos. Pero dicen que la gente atrapada no fue por accidente, sino que fue un secuestro, pues hay gente de mucho dinero entre los atrapados."

II. Se piden un mínimo de 6 voluntarios que se numerarán. Todos menos el primero salen del salón. El resto de los participantes son los testigos del proceso de distorsión, que se da al mensaje; van anotando lo que va variando de la versión inicial.

III. El Facilitador lee el mensaje al No. 1, luego se llama al No. 2. El No. 1 le comunica al No. 2 lo que le fue leído, sin ayuda de nadie. Así sucesivamente, hasta que pasen todos los compañeros.

IV. El último compañero, en lugar de repetir el mensaje oralmente, es más conveniente que lo escriba en el rotafolios o pizarrón, si es posible. A su vez, el Facilitador anotará el mensaje original para comparar.

V. El Facilitador llevará a cabo una discusión que permita reflexionar que la distorsión de un mensaje se da por no tener claro el mensaje, pues por lo general, se nos queda en la memoria aquello que nos llama más la atención, o lo que creemos que es más importante. Permite discutir cómo nos llegan en la realidad las noticias y acontecimientos, y cómo se dan a conocer; cómo esto depende del interés y de la interpretación que se le da.

VI El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en sus actividades laborales y con su equipo de trabajo.

Fuente: [http://gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas\\_dina/el\\_rumor.html](http://gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/el_rumor.html)

**Esquema No. 15**  
**Descripción de Dinámica 4: Foto proyección**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

<b>OBJETIVO</b>
<p>Permitir a cada quien expresar su manera de ser</p> <p>Describir cómo cada persona se expresa según su propia historia.</p>
<b>DESARROLLO</b>
<p>Una fotografía por equipo que manifieste una situación humana en forma poco oscura para que su significado no sea evidente, pero no en forma tan velada, que su significado sea totalmente vago, es decir, una fotografía que ayude a la imaginación y a la proyección personal.</p>
<p>I. El facilitador muestra una fotografía "cada equipo recibirá una foto", cada uno de ustedes tendrá 5 minutos para escribir qué sucedió antes de esa foto, qué está pasando en ella y que va a suceder después.</p>
<p>II. Van pasando así uno tras otro, hasta que pasen todos los voluntarios. El Facilitador estará atento para aportar su crítica en forma oportuna, Es conveniente que él haga también autocrítica y sea criticado.</p>
<p>III. Cuando cada participante haya escrito su narración comentará en forma verbal, por lo menos durante tres minutos, con sus compañeros de equipo su percepción del antes, el ahora y el después de la foto.</p>
<p>IV. Cuando cada quien haya dicho su percepción, el Facilitador pedirá a cada grupo que surja un voluntario para participar en un plenario breve.</p>
<p>V. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en sus actividades laborales y con su equipo de trabajo.</p>

Fuente: [http://gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas\\_dina/fotoproyeccion.html](http://gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/fotoproyeccion.html)

Al finalizar las dinámicas, se propone la realización de dos hojas de trabajo, las cuales están enfocadas a fortalecer la comunicación asertiva.

A continuación se describe como llevar a cabo cada una de las hojas de trabajo.

### **Esquema No. 16**

#### **Desarrollo hoja de trabajo No.1**

##### **Empresa exportadora de plantas ornamentales**

**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**

**Año 2016**

OBJETIVO
Identificar el tipo de comunicación que se aplica en diversas situaciones.
DESARROLLO
I. El facilitador explica el objetivo del ejercicio y entrega hoja de lectura a todos los participantes. Utilizar formato 10.
II. Todos los participantes deben leer la hoja, analizarla y comentarla.
III. El facilitador distribuye a cada participante la hoja de trabajo, formato 11 y se le pide que lo responda.
IV. Una vez resuelta la hoja de trabajo se comentan las respuestas en conjunto con todos los participantes.
VI. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en sus actividades laborales y con su equipo de trabajo.

Fuente: [http://www.msssi.gob.es/ciudadanos/proteccionSalud/adolescencia/docs/Ado6\\_1.pdf](http://www.msssi.gob.es/ciudadanos/proteccionSalud/adolescencia/docs/Ado6_1.pdf)



## Esquema No. 17

### Hoja de lectura

**Siempre hay una forma de decir bien las cosas**

**Empresa exportadora de plantas ornamentales**

**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**

**Año 2016**

Una comunicación correcta debe cumplir cuatro condiciones:

1. Usar palabras y gestos adecuados
2. Defender bien los propios intereses
3. Tener en cuenta los argumentos y los intereses del otro
4. Encontrar soluciones de compromiso razonables para ambas partes

Sin embargo, en nuestra comunicación con los demás, podemos reaccionar de tres formas:

#### **Podemos ser ASERTIVOS:**

- Decimos lo que pensamos y cómo nos sentimos
- No humillamos, desagradamos, manipulamos o fastidiamos a los demás
- Tenemos en cuenta los derechos de los demás
- No siempre evitamos los conflictos, pero sí el máximo número de veces
- Empleamos frases como: “Pienso que...”, “Siento...”, “Quiero...”, “Hagamos...”,
- “¿Cómo podemos resolver esto?”, “¿Qué piensas”, “¿Qué te parece?”,...
- Hablamos con fluidez y control, seguros, relajados, con postura recta y manos visibles, utilizamos gestos firmes sin vacilaciones, miramos a los ojos.

**Podemos ser PASIVOS:**

- Dejamos que los demás violen nuestros derechos
- Evitamos la mirada del que nos habla
- Apenas se nos oye cuando hablamos
- No respetamos nuestras propias necesidades
- Nuestro objetivo es evitar conflictos a toda costa
- Empleamos frases como: “Quizá tengas razón”, “Supongo que será así”, “Bueno, realmente no es importante”, “Me pregunto si podríamos...”,
- “Te importaría mucho...”, “No crees que...”, “Entonces, no te molestes”,...

No expresamos eficazmente nuestros sentimientos y pensamientos

**Podemos ser AGRESIVOS:**

- Ofendemos verbalmente (humillamos, amenazamos, insultamos,...)
- Mostramos desprecio por la opinión de los demás
- Estamos groseros, rencorosos o maliciosos
- Hacemos gestos hostiles o amenazantes
- Empleamos frases como: “Esto es lo que pienso, eres estúpido por pensar de otra forma”, “Esto es lo que yo quiero, lo que tú quieres no es importante”, “Esto es lo que yo siento, tus sentimientos no cuentan”, “Harías mejor en...”,

Fuente: [http://www.msssi.gob.es/ciudadanos/proteccionSalud/adolescencia/docs/Ado6\\_1.pdf](http://www.msssi.gob.es/ciudadanos/proteccionSalud/adolescencia/docs/Ado6_1.pdf)

**Formato No. 10**

**Hoja de trabajo comunicación asertiva**

**Empresa exportadora de plantas ornamentales**

**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**

**Año 2016**

**Instrucciones:** al finalizar la lectura siempre hay una forma de decir bien las cosas, respónsala hoja de trabajo, luego se comentará.

1 Describe una situación conflictiva o una conversación difícil que hayas tenido con una persona del trabajo y en la que hayas reaccionado de forma pasiva:

2 Describe una situación conflictiva o una conversación difícil que hayas tenido con una persona del trabajo y en la que hayas reaccionado de forma agresiva:

3 ¿Cómo podrías haber reaccionado de forma asertiva en las dos situaciones anteriores?

4 Describe una situación conflictiva o una conversación difícil que hayas tenido con otra persona y en la que hayas reaccionado de forma asertiva:

5 ¿Cuál es la forma de reaccionar que cumple mejor las cuatro condiciones de una correcta comunicación?

6 ¿Cómo nos sentimos tras reaccionar de forma pasiva?

¿Y agresiva?

¿Y asertiva?

7 ¿Con qué forma de reaccionar se daña menos la relación interpersonal?

8 ¿Cómo te ven los demás al comportarte de forma asertiva?

¿Y agresiva?

¿Y pasiva?

9 ¿Qué conclusiones has sacado de todo esto?

A continuación se detalla el objetivo y el desarrollo para realizar la hoja de trabajo No. 2.

**Esquema No. 18**  
**Desarrollo de hoja de trabajo No. 2**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

OBJETIVO
Vivenciar cómo la información se distorsiona a partir de la interpretación que cada uno le da.
DESARROLLO
I. El facilitador explica el objetivo del ejercicio.
II. El facilitador divide al grupo en parejas, le distribuye un cuestionario a cada participante y se le pide que lo responda.
III. Una vez contestado el cuestionario, cada pareja debe comentar entre sí, las respuestas.
IV. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en sus actividades laborales y con su equipo de trabajo.

Fuente: [http://gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas\\_dina/sabemos\\_escuchar.html](http://gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/sabemos_escuchar.html)

**Formato No. 11**

**Hoja de trabajo sabemos escuchar**

**Empresa exportadora de plantas ornamentales**

**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**

**Año 2016**

<b>Conteste este cuestionario de acuerdo con la clave. La primera columna es para responder acerca de la situación personal. La segunda para contestar lo que estime de su pareja.</b>		
<b>5</b>	Totalmente cierto.	
<b>4</b>	Cierto.	
<b>3</b>	Puede ser.	
<b>2</b>	Falso.	
<b>1</b>	Totalmente falso.	
	<b>PAREJA</b>	<b>YO</b>
<b>Me gusta escuchar cuando alguien está hablando.</b>		
<b>Trato de escuchar aunque no me caiga bien la persona.</b>		
<b>Escucho con la misma o parecida atención si el que habla es mi amigo, mi conocido o si es desconocido.</b>		
<b>Dejo de hacer lo que estaba haciendo cuando te hablo.</b>		
<b>Miro a la persona con la que estoy hablando.</b>		
<b>Me concentro en lo que estoy oyendo ignorando las distintas reacciones que ocurren a mi alrededor.</b>		
<b>Sonrí o demuestro que estoy de acuerdo con lo que dicen. Animo a la persona que está hablando.</b>		

<b>Pienso en lo que la otra persona me está diciendo.</b>		
<b>Trato de comprender lo que me dicen.</b>		
<b>Dejo terminar de hablar a quien toma la palabra, sin interrumpir.</b>		

Fuente: [http://gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas\\_dina/sabemos\\_escuchar.html](http://gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/sabemos_escuchar.html)

Para finalizar el taller se propone mostrar videos que motiven al personal a mejorar la comunicación e implementar todas las herramientas brindadas en el taller, así mismo comentar cada uno para conocer la opinión y lograr participación.

Link sugerido <https://www.youtube.com/watch?v=IIHXC-tSnc>

PASO 4: (Evaluación de taller)

Consiste en evaluar los resultados de la actividad y con el objetivo de conocer la opinión del personal sobre la capacitación recibida, se sugiere pasar una boleta de evaluación y que los participantes califiquen tanto el contenido como al facilitador.

## Formato No. 12

### Boleta de evaluación de taller comunicación

#### Empresa exportadora de plantas ornamentales

Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala

Año 2016

**Instrucciones:** a continuación se le presentan una serie de cuestionamientos sobre el desarrollo del taller. Marque con una X la casilla que considere apropiada.

<b>E</b>	Se superaron mis expectativas	<b>EXCELENTE</b>
<b>MB</b>	Se cumplieron mis expectativas	<b>MUY BUENO</b>
<b>B</b>	Se cumplieron parcialmente mis expectativas	<b>BUENO</b>
<b>D</b>	No se cumplieron mis expectativas	<b>DEFICIENTE</b>

No.	Contenido	E	MB	B	D
1	¿Cómo evalúa la organización del taller (temas y tiempos)				
2	El material de apoyo que recibió fue				
3	¿En general, qué calificativo puede dar al taller?				
4	¿Considera que lo que aprendió es aplicable en su trabajo?				
5	¿Cómo considera que fue el tiempo para el desarrollo de cada actividad?				

No.	Facilitador	E	MB	B	D
1	¿Cómo evalúa el dominio y conocimiento del tema del facilitador				
2	¿Cómo considera que expone?				
3	¿El material preparado es apropiado?				
4	¿Hace uso adecuado de los recursos didácticos?				
5	Considera que facilitó la participación de los asistentes?				

**Comentarios**

---

---

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

#### - Fase de evaluación

El objetivo de esta fase es verificar si el personal que recibió la capacitación, implementó las técnicas, métodos y herramientas brindadas para el fortalecimiento de la comunicación.

Para ello se propone realizar una encuesta tres meses después de implementadas las actividades propuestas y conocer la opinión de los colaboradores, se evaluarán los aspectos que fueron calificados como insatisfactorios en la realización del diagnóstico.

Para llevar a cabo el proceso de la evaluación, se sugiere tomar en cuenta los pasos establecidos en formato 14.

A continuación se presenta la boleta de evaluación de satisfacción.

### Formato No. 13

#### Boleta de evaluación satisfacción comunicación

#### Empresa exportadora de plantas ornamentales

Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala

Año 2016

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de enunciados para conocer su opinión con relación a la comunicación. Por favor responda con sinceridad, la información será manejada con estricta confidencialidad.

No.	Preguntas	SI	NO
1	¿Considera que ha mejorado la comunicación entre usted y su jefe inmediato?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	¿Considera que la información y las instrucciones que le dan para realizar su trabajo son adecuadas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	¿Tiene la confianza con su jefe inmediato para comunicar sugerencias y/o quejas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	¿Su jefe inmediato le informa a tiempo los cambios que se realizan en su área de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	¿Considera que ha mejorado la comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Comentarios adicionales**

---

Fuente: elaboración propia octubre 2016.



A continuación se presenta la segunda actividad a realizar en la propuesta del programa de Comunicación.

**e. Propuesta memo Informativo**

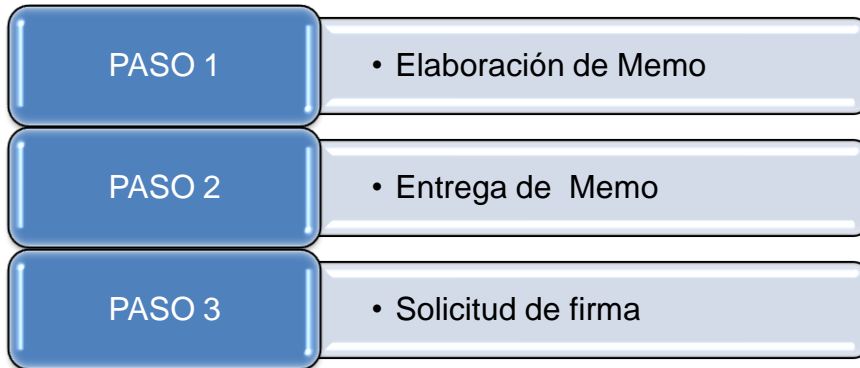
Con el fin de mantener una comunicación efectiva, se sugiere realizar un memo informativo el cual debe transmitirse al personal por lo menos una vez al mes, debe incluir información relevante e importante sobre actividades, procesos o cambios que deben tomarse en cuenta para la realización de las actividades laborales. Es importante mencionar que este medio de comunicación escrita no sustituye la comunicación verbal, este documento es un complemento.

A través del memo informativo se fortalecerá la comunicación, en virtud que los colaboradores estarán informados de manera oportuna por medio de información oficial evitando los rumores que se pueden generar.

El memo informativo está enfocado especialmente a personal del área operativa, esto en virtud que por realizar sus actividades laborales en el campo, su único medio de comunicación es verbal.

A continuación se detallan los pasos para desarrollar el memo:

**Figura No. 29**  
**Pasos para implementar el memo informativo**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia octubre 2016.

**PASO 1: (Elaborar memo informativo)**

El Jefe de Área o su asistente son los encargados de realizar el memo informativo. Se propone utilizar la siguiente figura.

**Figura No. 30**  
**Memo informativo**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

**MEMO INFORMATIVO**

PARA: \_\_\_\_\_  
DE: \_\_\_\_\_  
ASUNTO: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_

**Información:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Atentamente,

Jefe de área

Firma del personal: \_\_\_\_\_

**Mensaje  
positivo**

Fuente: elaboración propia octubre 2016.

**PASO 2: (Entregar memo)**

El asistente de cada área es el responsable de entregar el memo informativo al personal operativo en su área de trabajo y explicarles la información que incluye y verificar que el personal haya comprendido dicha información.

**PASO 3: (Firma de enterado)**

El asistente al momento de entregar el memo informativo, debe solicitar al personal que lea la información y firme de enterado.

**Recursos:**

- **Humanos**
  - Personal de recursos humanos
  - Jefes, supervisores, encargados, segundos encargados
  
- **Institucionales**
  - Instituto Técnico de Capacitación y Productividad ( INTECAP)
  
- **Materiales y equipo**
  - El taller se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa, se utilizará todo el mobiliario y equipo que se tenga a disposición.
  
- **Financieros**
  - El costo estimado para llevar a cabo el programa de comunicación, se detalla a continuación:

**Cuadro No. 8**  
**Costo de implementación programa de comunicación**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

No.	Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total aproximado
1	Honorarios de INTECAP	100	Q50.00	Q5,000.00
2	Costo mano de obra	100	Q12.00* 5 hrs. taller	Q6,000.00
3	Papelería y útiles de oficina	1	Q200.00	Q200.00
4	Refacción	100	Q10.00	Q1,000.00
<b>TOTAL</b>				<b>Q12,200.00</b>

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

**3.6.2.5. Programa de relaciones interpersonales**

Es importante que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa, esto generará un ambiente de armonía y de bienestar para el trabajo.

Para fortalecer las relaciones interpersonales entre los diferentes niveles jerárquicos, compañeros de área y departamentos se sugiere realizar actividades que involucren personal administrativo y operativo, esto en virtud que es necesario mejorar la debilidad que actualmente existe en este factor.

**a. Objetivos**

- Mejorar las relaciones interpersonales en un 30% a partir de los primeros 6 meses, por medio de actividades de convivencia e integración porcentaje que se incrementará de manera semestral.

- Generar en un 100% cultura de respeto, armonía y buenas relaciones entre todo el personal a mediano plazo.
- Desarrollar e implementar estrategias para fortalezcan las relaciones interpersonales involucrando a todos los colaboradores en un 100% al mediano plazo.

**b. Indicador:**

- Porcentaje de personal que opine que las relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores ha mejorado.

**c. Plan de acción**

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades propuestas para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

**Esquema No. 19**  
**Plan de acción relaciones interpersonales**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

Objetivo del plan: ejecutar las actividades propuestas en el programa de relaciones interpersonales, por medio del involucramiento del 100% del personal a un corto plazo.

Actividad	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Inicia	Finaliza	Medio de Verificación	Resultado	Costo	Presupuesto
<b>Corte de esqujes ejecutivo</b>	Realizar con todo el personal administrativo un día de corte de esqujes en los invernaderos	El 100% de del personal administrativo participando en la actividad en las fechas establecidas.	Recursos Humanos	Marzo	Marzo	Reunión de recursos humanos con gerentes para presentar el cronograma de la actividad.	Mejorar en un 100% las relaciones interpersonales entre los colaboradores administrativos y operativos.	- Q600 por 10 colaboradores	<b>Q6,000.00</b>
<b>Día de Campo</b>	Llevar a cabo un almuerzo en un parque con todos los puestos administrativos	Cumplir con el 100% de las actividades programadas	Recursos Humanos	Abril	Abril	Envío de correo electrónico con la invitación para el día de campo	Fortalecer las relaciones interpersonales en un 100% entre jefes y subalternos	- Transporte Q15.00 por persona * - Almuerzo Q40.00 - Ingreso al parque y actividades, para 50 personas	<b>Q3,250.00</b>
<b>Carrera 5K</b>	Realizar actividades deportivas con todo el personal	Informar al 100% del personal sobre la carrera para que participen	Recursos Humanos	Mayo	Mayo	Listado de inscripción de los participantes a la carrera	Personal involucrado en un 100% en las actividades	- Q450.00 de premios en efectivo por categoría femenina y masculina - Bebidas Q5.00*300 participantes - medicamentos de botiquín Q500.00 - papelería y útiles Q100.00	<b>Q3,000.00</b>

Nota: el costo de horas hombre se determino de la siguiente manera: promedio de salario por hora nivel ejecutivo y administrativo Q 300.00 \* 2 horas de actividad \* 10 colaboradores

Actividad	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Inicia	Finaliza	Medio de Verificación	Resultado	Costo	Presupuesto
<b>Inauguración de temporada</b>	Realizar un desayuno para inaugurar la temporada y motivar al personal	Que el 100% del personal participe en el desayuno de inauguración	Recursos Humanos	Octubre	Octubre	Invitación a todo el personal para la inauguración	El 100% del personal comprometido con sus actividades laborales	- 400 desayunos a Q25.00 c/u - 400 playeras a Q25.00 c/u	<b>Q20,000.00</b>
<b>Cierre de temporada</b>	Realizar un almuerzo para cerrar la temporada y agradecer al personal su trabajo	Agradecer al 100% del personal el trabajo realizado durante la temporada	Recursos Humanos	Mayo	Mayo	Envío de invitación para el almuerzo de cierre de temporada	El 100% del personal identificado con la empresa	- 400 almuerzos a Q30.00 c/u - 400 gorras a Q20.00 c/u	<b>Q20,000.00</b>

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

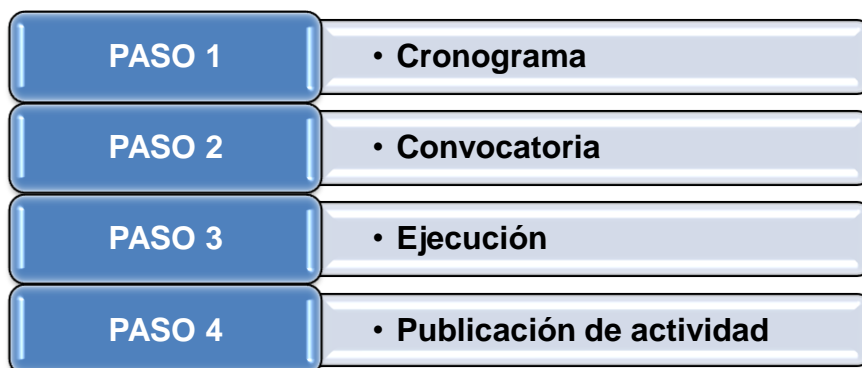


#### **d. Corte de esquejes ejecutivo**

Se propone realizar un día de corte de esquejes ejecutivo, esta actividad consiste que todo el personal administrativo participe por un día en el corte de esquejes, en virtud que es una de las principales actividades de la empresa. El objetivo de esta actividad es fortalecer las relaciones interpersonales entre gerentes, jefes, asistentes y personal de campo, se considera que también se fortalecerá la comunicación y el trabajo en equipo. Se sugiere que se lleve a cabo dos veces al año.

A continuación se detallan los pasos para organizar y llevar a cabo el día de corte ejecutivo.

**Figura No. 31**  
**Pasos para llevar a cabo el día de corte ejecutivo**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia octubre 2016.

PASO 1: (Cronograma)

Para que todo el personal del área administrativa participe en la actividad, se sugiere que el departamento de recursos humanos realice un listado completo de puestos administrativos y un cronograma con las posibles fechas para asignar por puesto fecha para llevar a cabo la actividad. Se propone implementar el siguiente formato.

**Figura No. 32**

**Calendario día de corte ejecutivo**

**Empresa exportadora de plantas ornamentales**

**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**

**Año 2016**

<b>CRONOGRAMA</b>						
<b>DÍA DE CORTE DE ESQUEJES EJECUTIVO</b>						
Mes:	_____					
Semana:	_____					
Invernadero asignado:	_____					
No.	Puesto	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
1	Gerente general	■				
2	Gerente administrativo	■				
3	Gerente financiero	■				
4	Gerente de finca	■				
5	Gerente de operaciones	■				
6	Gerente de producción	■				
7	Jefe de producción		■			
8	Jefe de operaciones		■			
9	Jefe de mantenimiento		■			
10	Jefe de recursos humanos		■			
11	Asistentes de área			■		
12	Auxiliares				■	

Fuente: elaboración propia octubre 2016.

#### PASO 2: (Convocatoria)

Una semana antes de realizarse la actividad, el departamento de recursos humanos es el responsable de enviar un correo electrónico a todo el personal administrativo que participará en la actividad, indicando el día que le corresponde a cada uno y el invernadero asignado.

#### PASO 3: (Ejecución de actividad)

El día que se realizará la actividad, cada colaborador administrativo estará acompañado de un operativo quien le explicará todo el proceso para realizar el corte de esquejes. El colaborador operativo será el responsable de explicar, guiar, apoyar, informar y comunicar al administrativo toda la información necesaria para que cumpla con el corte de esquejes de manera correcta.

#### PASO 4: (Publicación de actividad)

Personal de recursos humanos será el encargado de tomar fotos durante toda la actividad, donde el personal administrativo comparta un día de trabajo y sea guiado por personal operativo. Esta actividad será publicada en el boletín de noticias, ver figura No. 24.

A continuación se detalla la segunda actividad propuesta para el personal administrativo.

#### **e. Propuesta actividad día de campo**

Se propone realizar un día de campo con todo el personal administrativo y que se lleve a cabo fuera de las instalaciones de la empresa. El objetivo es que los colaboradores compartan, realicen diferentes actividades al aire libre y disfruten de lindos paisajes, así se fortalecerán las relaciones interpersonales y la comunicación.

Se sugiere que recursos humanos sea el responsable de toda la organización, preparación y desarrollo de la actividad.

A continuación se detallan los pasos para el desarrollo de la actividad.

**Figura No. 33**  
**Pasos para realizar actividad día de campo**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia octubre 2016..

**PASO 1: (Coordinación)**

Recursos humanos es el encargado de coordinar la actividad y establecer una fecha para realizarla, se sugiere que el día de campo se realice en La Laguna del Pino ubicada en Cuilapa.

**PASO 2: ( Invitación)**

Para informar al personal de la actividad, se sugiere que recursos humanos sea el encargado de enviar un correo electrónico con la invitación para motivarlos y explicarles en qué consiste el día de campo. Se propone enviar la siguiente invitación.

**Figura No. 34**  
**Invitación día de campo**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



**PASO 3: (Ejecución de la actividad)**

El día de campo se llevará a cabo en la Laguna del Pino. Se sugiere realizar una agenda y programar las diferentes actividades que se realizarán durante el día, se propone el formato No. 14.

**Formato No. 14**  
**Agenda actividad día de campo**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

<b>Agenda día de campo</b>	
Lugar:	_____
Día:	_____
Hora	Actividad
10:00 - 10:30	Reunión de salida
10:30 - 11:00	Traslado a parque
11:00 - 11:15	Bienvenida
11:15 -12:00	Dinámicas de integración
12:00 - 13:00	Cocinando juntos
13:00 - 14:00	Almuerzo
14:00 - 15:00	Paseo en lancha
15:00 - 15:30	Regreso

Fuente: elaboración propia octubre 2016.

- Los colaboradores se reunirán en las instalaciones de la empresa y llegará un bus a recogerlos para trasladarlos al parque.
- Al llegar a la laguna del Pino, personal de recursos humanos dará las palabras de bienvenida y se iniciará la actividad realizando dinámicas de integración.
- Al finalizar las dinámicas, se explicará la actividad Cocinando Juntos, la cual consiste que todos los colaboradores ayuden a preparar el almuerzo,

recursos humanos asignará tareas a cada uno y deben realizarlas para tener los alimentos listos y servir el almuerzo.

- Al finalizar el almuerzo, podrán realizar cualquier actividad del parque.

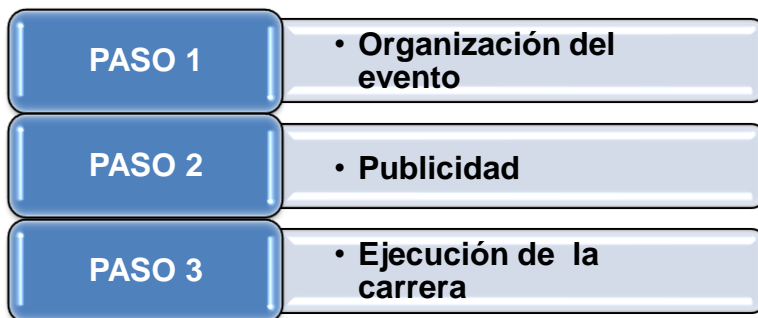
**f. Carrera 5K.**

Se sugiere implementar actividades deportivas para mejorar la relación entre jefes y compañeros, que exista entre todos los colaboradores respeto, compañerismo y armonía, asimismo favorecer la salud de los trabajadores.

Se propone realizar una carrera de 5 kilómetros en los alrededores de la Aldea, que participe el personal administrativo y operativo y que se realice una vez al año, puede realizarse antes de la actividad de inicio de temporada.

A continuación se detallan los pasos para llevar a cabo la carrera 5K.

**Figura No. 35**  
**Pasos para realizar la actividad día de campo**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia octubre 2016.

PASO 1: (Organización del evento)

Recursos Humanos es el responsable de coordinar toda la logística para llevar a cabo con éxito la actividad.

PASO 2: (Publicidad)

Se sugiere realizar afiches para promover la carrera de 5K y motivar a todos los colaboradores a participar. Se propone utilizar el siguiente afiche.

**Figura No. 36**  
**Afiche para carrera 5K**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia octubre 2016.



- Para la inscripción de los participantes se sugiere utilizar el siguiente formato.

**Formato No. 15**  
**Inscripción de participantes para carrera**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

No.	Código	Nombre	Departamento
1			
2			
3			
4			
5			

Fuente: elaboración propia octubre 2016.

**PASO 3: (Ejecución de la carrera)**

Un día antes de la carrera, recursos humanos será el responsable de entregar a todos los participantes un número para identificarlos el día del evento. El personal que no se inscriba en la carrera podrá apoyar en las diferentes actividades; entrega de agua pura durante la carrera, brindar primeros auxilios.

**PASO 4: ( Entrega de Premios)**

Al finalizar la carrera el gerente entregará los premios en efectivo a los ganadores y una medalla a todos los participantes.

Se sugiere que en esta actividad se tomen fotografías y sean publicadas en el boletín de noticias.

A continuación de describe otra de las actividades propuestas.

### **g. Inauguración de temporada**

Se sugiere que al inicio de la temporada alta se realice una actividad con todo el personal de la empresa, en virtud que en esa temporada el trabajo incrementa considerablemente. Se propone que se realice un desayuno típico con todos los colaboradores para inaugurar la temporada, el objetivo de esta actividad es mejorar la relación y comunicación entre los colaboradores tanto personal administrativo y operativo.

Recursos humanos será el responsable de organizar la actividad y velar por que se lleve a cabo con éxito.

#### **- Ejecución de la actividad**

Recursos humanos es el encargado de invitar a todos los colaboradores al desayuno, al personal administrativo por medio de correo electrónico y al operativo implementando el memo informativo, indicando lugar, fecha y hora del evento.

El día del evento el gerente hará oficialmente la inauguración de la temporada motivando al personal a dar su mejor esfuerzo en todas las actividades que realice, presentará los objetivos que desean alcanzarse durante toda la temporada y ofrecerá el desayuno.

Al finalizar el desayuno, se proporcionará una playera para todos los colaboradores como regalo de inicio de temporada, esta playera debe utilizarse todos los días lunes, de esa forma se logrará identificación y compromiso con la organización.

### **h. Cierre de temporada**

La temporada alta finaliza en el mes de mayo, por lo que se sugiere realizar otra

actividad para agradecer a los colaboradores el esfuerzo, dedicación y esmero en su trabajo durante toda la temporada.

Se propone realizar un almuerzo en el cual todos disfruten compartiendo actividades y experiencias del trabajo realizado en la temporada.

Recursos humanos realizará los preparativos para llevar a cabo la actividad.

- **Ejecución de la actividad**

Cada jefe de área debe invitar a su equipo de trabajo a la actividad, ésta se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa. El día del evento, el gerente dará las palabras de agradecimiento a todos los colaboradores por el esfuerzo, dedicación y esmero en el trabajo realizado durante la temporada, y ofrecerá el almuerzo. Con esta actividad también se busca fortalecer la comunicación y mejorar las relaciones interpersonales en todos los colaboradores.

Al finalizar el almuerzo, se le obsequiará a todos una gorra.

- **Responsable**

- Personal del departamento de recursos humanos.

- **Recursos**

Humanos

- Personal de recursos humanos
- Personal administrativo

- **Financieros**

- El costo estimado para llevar a cabo la actividad el programa de relaciones interpersonales se detalla a continuación:

**Cuadro No. 9**  
**Costo de implementación programa relaciones interpersonales**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

<b>No.</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total aproximado</b>
1	Día de corte de esquejes ejecutivo	10	Q600.00	Q6,000.00
2	Transporte para día de campo	50	Q15.00	Q750.00
3	Almuerzo	50	Q40.00	Q2,000.00
4	Actividades en el parque	50	Q10.00	Q500.00
5	Carrera 5 K	100	Q30.00	Q3,000.00
6	Inauguración de temporada	400	Q50.00	Q20,000.00
7	Cierre de temporada	400	Q50.00	Q20,000.00
<b>TOTAL</b>				<b>Q52,250.00</b>

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

**3.7. Resumen de costos de implementación de la propuesta de satisfacción laboral**

Para llevar a cabo la propuesta de satisfacción laboral, es necesario tomar en cuenta el recurso financiero y material, a continuación se presentan cifras aproximadas del costo de la implementación el mismo:

**Cuadro No. 10**  
**Costo total de programas de satisfacción laboral**  
**Empresa exportadora de plantas ornamentales**  
**Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala**  
**Año 2016**

No.	Concepto	Costo total aproximado
1	Programa de trabajo en equipo	Q7,600.00
2	Programa de trato hacia los trabajadores	Q10,275.00
3	Programa de liderazgo	Q22,300.00
4	Programa de comunicación	Q12,200.00
5	Programa de relaciones interpersonales	Q52,250.00
<b>TOTAL</b>		<b>Q104,625.00</b>

Fuente: elaboración propia octubre 2016.

### **3.8 Evaluación y retroalimentación de la propuesta**

Para realizar la evaluación y retroalimentación del programa de satisfacción laboral, se propone realizar reuniones mensuales en las que deben participar Gerentes, y Jefes de Área con el fin de evaluar los avances de la propuesta, así mismo verificar la mejora de cada factor: trabajo en equipo, trato hacia los trabajadores, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales.

Se sugiere utilizar una boleta de evaluación en la cual se detallarán todas las actividades propuestas por programa, debe indicarse cuales ya fueron

realizadas y la fecha de realización así mismo las actividades pendientes y tomar decisiones oportunas de cada una.

Se propone utilizar el formato No. 16.

Formato No. 16

Evaluación y retroalimentación de programas de satisfacción laboral

Empresa exportadora de plantas ornamentales

Aldea el Jocotillo, municipio Villa Canales, departamento de Guatemala

Año 2016

Programa	Actividad	Mes												Observaciones	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Trabajo en Equipo	Capacitación externa														
	Reuniones de integración de														
Trato hacia los trabajadores	El mejor cortador de esquejes														
	El mejor equipo de invernadero cortando esquejes														
	Felicitando cumpleañeros														
	Boletín de noticias														
Liderazgo	Campaña de Sensibilización														
	Capacitación externa														
	- Módulo I:El liderazgo asertivo en tiempos de cambio														
	- Módulo II:El nuevo estilo de liderazgo														
	- Módulo III: Técnicas de liderazgo efectivo														
Comunicación	- Módulo IV:Desarrollo y dirección de equipos de alto desempeño														
	Taller de comunicación														
Relaciones Interpersonales	Memo informativo														
	Corte de esquejes ejecutivo														
	Día de Campo														
	Carrera 5 K														
	Inaugurando temporada														
	Cierre de temporada														

Fuente: elaboración propia, octubre 2016.

## CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio y luego de haber realizado el análisis e interpretación de resultados obtenidos en la evaluación de la satisfacción laboral en la empresa exportadora de plantas ornamentales, se concluye lo siguiente:

- Se determinó que en la empresa objeto de investigación existe un alto grado de insatisfacción laboral, lo que provoca que las operaciones de la misma no sean las óptimas, que exista un alto índice de rotación de personal y no se alcancen los objetivos.
- Se estableció que el trabajo en equipo, trato hacia los trabajadores, comunicación y relaciones interpersonales son factores que generan insatisfacción entre los colaboradores, esto provoca descontento en el trabajo, las tareas no se desarrollan con eficiencia y eficacia, poca lealtad e identificación con la organización y baja productividad.
- Los jefes de área no conocen técnicas, herramientas y metodologías idóneas que permitan fomentar y mantener la satisfacción laboral entre los colaboradores, por ende existen comportamientos inapropiados del personal.
- La percepción de los colaboradores con relación a la poca valorización de su trabajo por parte de los Jefes, puede reducir la satisfacción laboral y por ende perjudicar el clima laboral en la empresa.



## RECOMENDACIONES

Con el objeto de reducir los niveles de insatisfacción detectados en la investigación realizada en la empresa objeto de estudio, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Realizar de forma anual un estudio de satisfacción laboral, con el fin de determinar el índice de satisfacción e insatisfacción del personal y con base al resultado tomar acciones correctivas que permitan mantener un nivel apropiado para el desarrollo laboral y personal de los colaboradores.
- Que los jefes de área observen constantemente el desempeño de los colaboradores para brindar retroalimentación de su trabajo, asimismo permitir que aporten sugerencias e ideas para mejoras de su área y mantener una comunicación efectiva con todo el personal.
- Implementar programas de capacitación constantes que permitan ampliar los conocimientos del personal en su área, así como talleres para que se fortalezcan las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.
- Con la implementación de las actividades propuestas en el programa de reconocimiento, los colaboradores podrán percibir que su trabajo es reconocido y valorado por los jefes.

## Bibliografía

1. Almazán Moscoso, Jorge Mario. Comunicación y Desarrollo. Editorial Proveedora de Impresos Guatemala, C.A., Año 1996. 71 p.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. Administración / Raymundo Javier Benavides Pañeda, Mario Alberto Beltrán Villareal, Octavio Adolfo Pérez Preciado, Arturo Vergara Ochoa. 1a ed. México, Mc Graw-Hill, 2004, 354 p.
3. Chiaventato Idalberto. Administración de Recursos Humanos, El capital humano en las organizaciones, octava edición Mc Graw Hill, año 2012. 500 p.
4. Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, tercera edición, McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. DE C.V. año 2009, 626 p.
5. Documento interno de la empresa exportadora de plantas ornamentales, año 2015.
6. Koonts, Harold. Administración una perspectiva global y empresarial / Harold Koontz, Heinz Wihrich, Mark Cannice. Décimo cuarta edición. Revisión técnica México, Mc Graw Hill, año 2012. 651 p.
7. Material didáctico de apoyo del curso Administración II y III, año 2008.
8. Munch Galindo, Lourdes. 2010. Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª. Ed. México D.F Editorial Pearson. 310 p.

9. Munch Galindo, Lourdes. 2014. Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 2ª. Ed. México D.F Editorial Pearson. 322 p.
10. Robbins, Stephen P. Administración, Décima Edición. Pearson Educación. México. Año 2010. 453 p.
11. Robbins Stephen P. Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. Pearson Educación. México. Año 2009. 752 p.
12. Rodriguez M. dario 2005 Diagnóstico Organizacional 6º edición. Alfa Omega, gerupo editor, Mexico 233 p.

### **e-grafía**

13. Exportación, John D. Daniels, L. H. (2004). Negocios internacionales. Prentice Hall, revisado en fecha 24 de julio 2016, disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Exportaci%C3%B3n>
14. Invernadero, revisado en fecha 18 de octubre, disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Invernadero>.
15. Plan de acción, López de Miranda, Sandra Guadalupe, año 2008, revisado en fecha 01 de septiembre, disponible en <http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan-accion3.shtml>
16. Tipos de empresa privada, año 2012, revisado en fecha 24 de septiembre, disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/CorporaciónC3%B3n>