

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



**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA
UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DE IMPULSO
Y COLOCACIÓN UBICADA EN LA CIUDAD
DE GUATEMALA”**

MIRNA YULIZA MARROQUÍN CONTRERAS

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2017

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

**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA
UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DE IMPULSO
Y COLOCACIÓN UBICADA EN LA CIUDAD
DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MIRNA YULIZA MARROQUÍN CONTRERAS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2017

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 PRIMERO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL TERCERO	Vacante
VOCAL CUARTO	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL QUINTO	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Área Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración – Finanzas	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Área Mercadotecnia – Operaciones	Lic. Eduardo Florencio Valiente Somoza

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 17 de octubre de 2016

**Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho**

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha treinta y uno de marzo del dos mil dieciséis, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DE IMPULSO Y COLOCACIÓN UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, elaborado por la estudiante Mirna Yuliza Marroquín Contreras.

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

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

Atentamente,



Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar
Psicóloga
Colegiada No. 1945

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
SEIS DE MARZO DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.5.2 del Acta 03-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de febrero de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 246-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de noviembre de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: “PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DE IMPULSO Y COLOCACIÓN UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”, que para su graduación profesional presentó la estudiante **MIRNA YULIZA MARROQUÍN CONTRERAS**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



DEDICATORIA

A DIOS:

Todopoderoso por darme sabiduría y fuerzas para seguir adelante y no desmayar en las dificultades que se me presentaban.

A MI MAMÁ:

Por su apoyo, comprensión y sabios consejos que me ayudaron en los momentos difíciles para tomar buenas decisiones.

A MI HERMANO:

Por estar a mi lado en los momentos de compartir alguna anécdota o cuando había necesidad de solucionar algún inconveniente.

A MI ESPOSO

Por su apoyo, comprensión y por animarme a salir adelante y a alcanzar mis metas.

A MIS COMPAÑEROS (AS) Y AMIGOS (AS):

Por apoyarme en clase y fuera de ella con el fin de poder desarrollarme e interactuar con ellos a la hora de realizar alguna tarea de estudio .

A MIS DOCENTES:

Por compartir sus conocimientos y habilidades en clase y darnos solución a diferentes problemas.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:

Por haberme albergado durante los años de estudio.

A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:

Por ser fuente inagotable de sabiduría, a la que debo mi formación académica.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Tipos de empresas	2
1.1.2 Empresas de servicio de outsourcing (subcontratación)	3
1.2 Administración	4
1.3 Proceso administrativo	4
1.3.1 Planeación	6
1.3.1.1 Principios de la planeación	6
1.3.1.2 Elementos de la planeación	7
1.3.1.3 Instrumento de planeación	10
1.3.2 Organización	10
1.3.2.1 Principios de la organización	10
1.3.2.2 Elementos de la organización	11
1.3.2.3 Instrumentos de la organización	12
1.3.3 Integración	12
1.3.3.1 Principios de la integración	13
1.3.3.2 Elementos de la integración	14
1.3.4 Dirección	15
1.3.4.1 Principios de la dirección	16
1.3.4.2 Elementos de la dirección	17
1.3.5 Control	18
1.4 Satisfacción y motivación laboral	18
1.4.1 Teoría de los dos factores de Herzberg	19

Contenido	Página
1.4.1.1 Factores higiénicos	19
1.4.1.2 Factores motivacionales	20
1.4.2 Comportamiento organizacional	22
1.4.3 Cultura organizacional	23
1.4.3.1 Clima organizacional	24
1.5 Personal de colocación compartida capital	25

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE COLOCACIÓN COMPARTIDA DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DE IMPULSO Y COLOCACIÓN DE PRODUCTOS EN SUPERMERCADOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación	26
2.2 Generalidades de la empresa	30
2.2.1 Misión	31
2.2.2 Visión	31
2.2.3 Valores	31
2.2.4 Objetivos	32
2.2.5 Estructura organizacional	32
2.2.6 Servicios que presta	34
2.3 Análisis de la situación actual de la satisfacción laboral	34
2.3.1 Características de la población	35
2.3.2 Factores higiénicos o extrínsecos	37
2.3.2.1 Condiciones de trabajo, entorno laboral y seguridad	37
2.3.2.2 Políticas de la empresa y de la administración	39
2.3.2.3 Relaciones con el supervisor	41

Contenido	Página	
2.3.2.4	Estabilidad en el cargo y salarios	46
2.3.2.5	Relaciones con los colegas	48
2.3.2.6	Estatus	49
2.3.3	Factores motivacionales o intrínsecos	51
2.3.3.1	Reconocimiento	51
2.3.3.2	Formulación, evaluación de objetivos y trabajo gratificante	52
2.3.3.3	Libertad de decidir cómo realizar un trabajo y delegación de la responsabilidad	54
2.3.3.4	Ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera	55
2.3.3.5	Utilización plena de las habilidades personales	57
2.3.3.6	Simplificación y enriquecimiento del cargo	59
2.3.3.7	Capacitación	60
2.4	Análisis y discusión de resultados	62

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE COLOCACIÓN COMPARTIDA DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DE IMPULSO Y COLOCACIÓN DE PRODUCTOS EN SUPERMERCADOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1	Presentación de la propuesta	67
3.2	Justificación de la propuesta	68
3.3	Objetivos de la propuesta	68
3.3.1	Objetivo general	68
3.3.2	Objetivos específicos	69
3.4	Recursos	69

Contenido	Página
3.4.1 Recursos humanos	69
3.4.2 Recursos materiales	70
3.4.3 Recursos financieros	70
3.5 Metodología para la implementación de la propuesta	71
3.6 Fases para la implementación de la propuesta	71
3.7 Planes de satisfacción laboral	73
3.7.1 Área administrativa	74
3.7.1.1 Plan de reconocimiento para los colaboradores del área administrativa	74
3.7.1.2 Plan de capacitación para los colaboradores del área administrativa	94
3.7.2 Área de colocación compartida capital	119
3.7.2.1 Plan de reconocimiento para los colaboradores del área de colocación compartida capital	119
3.7.2.2 Plan de ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera para los colaboradores del área de colocación compartida capital	128
3.8 Plan de acción del programa de satisfacción laboral	147
3.9 Programación	149
CONCLUSIONES	150
RECOMENDACIONES	153
BIBLIOGRAFÍA	156

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	5
2	Elementos de la planeación	8
3	Elementos de la integración	14
4	Tipos de liderazgo	17
5	Factores marco teórico y factores investigados, ciudad de Guatemala, año 2016	27
6	Objetivo de los factores higiénicos y motivacionales evaluados, ciudad de Guatemala, año 2016	38
7	Organigrama nominal de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	33
8	Fases para la implementación de la propuesta	72
9	Estructura del plan de reconocimiento, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	76
10	Directrices generales para la sesión de grupo	80
11	Plan de acción de reconocimiento, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	93
12	Estructura del plan de capacitación, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	95

No.	Título	Página
13	Plan de acción de capacitación, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	118
14	Estructura plan de reconocimiento, área de colocación compartida de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	121
15	Plan de acción de reconocimiento, área de colocación compartida de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	127
16	Estructura plan de ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera, área de colocación compartida de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	129
17	Plan de acción de ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera, área de colocación compartida de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	146
18	Plan de acción para implementar la propuesta, ciudad de Guatemala, año 2016	147
19	Programación de actividades de la propuesta, ciudad de Guatemala, año 2016	149

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Información general de 96 colaboradores del área administrativa y de colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	36
2	Nivel de satisfacción de las condiciones de trabajo, entorno laboral y seguridad de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	38
3	Nivel de satisfacción de las políticas de la empresa y de la administración de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	40
4	Nivel de satisfacción en la relación con el supervisor de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	42
5	Detalle del nivel de satisfacción en la relación con el supervisor clasificado por rutas de 73 colaboradores del personal de colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	45

No.	Título	Página
6	Nivel de satisfacción en la estabilidad en el cargo y salarios de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	47
7	Nivel de satisfacción en las relaciones con los colegas de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	48
8	Nivel de satisfacción en el estatus de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	50
9	Nivel de satisfacción del reconocimiento de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	51
10	Nivel de satisfacción de la formulación, evaluación de objetivos y trabajo gratificante de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	53

No.	Título	Página
11	Nivel de satisfacción de la libertad de decidir cómo realizar un trabajo y delegación de la responsabilidad de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	54
12	Nivel de satisfacción en los ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	56
13	Nivel de satisfacción de la utilización plena de las habilidades personales de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	58
14	Nivel de satisfacción en la simplificación y enriquecimiento del cargo de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	60
15	Nivel de satisfacción de la capacitación de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	61

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Rutas asignadas a supervisores del personal de colocación compartida de productos en supermercados, ciudad capital de Guatemala, año 2016	44
2	Índice de satisfacción e insatisfacción laboral de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	63

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Guía de discusión para la sesión del grupo focal	81
2	Vaciado de la información de sesión de grupo, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	83
3	Principales hallazgos en la sesión de grupo, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	84
4	Conclusiones de la sesión de grupo, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	85
5	Encuesta dirigida a los jefes de departamento sobre reconocimientos laborales para colaboradores, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	85
6	Vaciado de la encuesta dirigida a los jefes de departamento sobre reconocimientos laborales para colaboradores, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	86

No.	Título	Página
7	Propuesta de programas de reconocimiento laboral, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	87
8	Ficha descriptiva para el programa de reconocimiento laboral, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	87
9	Evaluación del programa de reconocimiento laboral fase I, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	91
10	Evaluación del programa de reconocimiento laboral fase II, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	92
11	Cuestionario para la detección de necesidades de capacitación, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	101
12	Resumen del cuestionario de detección de necesidades de capacitación, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	103

No.	Título	Página
13	Agenda para taller de oportunidades y fortalezas en el departamento, ciudad de Guatemala, año 2016	104
14	Definición de funciones de departamento, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	105
15	Cadena de valor, empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	106
16	Indicadores de necesidades de capacitación, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	106
17	Necesidades de capacitación de los jefes de departamento, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	108
18	Propuesta de temas del programa de capacitación, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	108
19	Ficha descriptiva para el programa de capacitación, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	109

No.	Título	Página
20	Evaluación de los cursos del programa de capacitación dirigido a colaboradores, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	115
21	Evaluación del programa de capacitación dirigida a jefes, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	116
22	Evaluación general del programa de capacitación, área administrativa de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	117
23	Cuestionario dirigido a los colaboradores sobre reconocimientos laborales, área de colocación compartida de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	124
24	Resumen del cuestionario dirigido a los colaboradores sobre reconocimientos laborales, área de colocación compartida de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	126
25	Perfil laboral para planes de desarrollo, área de colocación compartida de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	135

No.	Título	Página
26	Matriz de reemplazo, área de colocación compartida de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	138
27	Mapa de carrera, área de colocación compartida de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	139
28	Formulario para recopilar sugerencias de enriquecimiento del cargo, área de colocación compartida de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	140
29	Convocatoria interna, área de colocación compartida de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	141
30	Solicitud de permiso, área de colocación compartida de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	142
31	Carta de compromiso, área de colocación compartida de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	143

No.	Título	Página
32	Actualización de información académica, área de colocación compartida de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	144
33	Evaluación del plan de ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera, área de colocación compartida de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016	145

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral es un conjunto de elementos complejos que funcionan como un engranaje, debido a que si uno de ellos se deteriora el resto empezará a afectar a las otras partes. Es por ello que, desde una perspectiva organizacional, los factores que intervienen en las acciones del empleado pueden ocasionar insatisfacción o satisfacción laboral, por mencionar algunos de esos factores se encuentran, el tipo de tratamiento que da la organización al empleado, el tipo de autoridad, la cultura organizacional, las recompensas o reconocimientos, entre otros.

En ese sentido, es relevante destacar la importancia que este tópico representa para las organizaciones, ya que de manera significativa la insatisfacción del personal puede ser perjudicial tanto a corto, mediano o largo plazo, afectando el alcance de las metas y objetivos organizacionales. Por tal razón, es importante que las empresas desarrollen reglas, procedimientos y programas de trabajo adecuados, tomando en consideración que cada persona tiene sus propias particularidades para mantenerse satisfecha laboralmente.

Por tal razón, surge la necesidad de realizar una investigación, para lo cual se ha desarrollado el tema de tesis “Programa de Satisfacción Laboral para una Empresa de Outsourcing de Impulso y Colocación Ubicada en la Ciudad de Guatemala”, el cual tiene como propósito principal determinar el actual nivel de satisfacción laboral de los colaboradores y aportar a la unidad objeto de investigación, las alternativas de solución a la problemática detectada que mejore la satisfacción laboral de los colaboradores e influya positivamente en una actitud y desempeño efectivo que se ajuste al logro de los objetivos organizacionales y genere un ambiente laboral óptimo.

El presente documento está conformado por tres capítulos, los cuales están integrados como a continuación se describen:

En el capítulo I, se presenta el marco teórico, en el cual se han plasmado los conceptos teóricos extraídos de las fuentes secundarias de investigación, los cuales hacen referencia directa a la temática relacionada con la satisfacción laboral de forma general, tomándolos como base para el desarrollo y soporte de la investigación y la construcción de la propuesta.

En el capítulo II, se incluyen los aspectos básicos considerados para la elaboración de la investigación, tales como: las generalidades de la empresa y de la unidad de análisis, descripción de la situación actual, metodología de la investigación, el nivel de satisfacción laboral, análisis general y discusión de los resultados de dicha investigación.

El capítulo III, se encuentra formado por la propuesta denominada “Programa de Satisfacción Laboral para el Personal Administrativo y de Colocación Compartida de una Empresa de Outsourcing de Impulso y Colocación ubicada en la Ciudad de Guatemala”, la cual se encuentra constituida por presentación, justificación de la propuesta, objetivos, recursos, metodología para su ejecución y fases para la implementación de la propuesta, asimismo, se presenta la integración del programa en cuatro planes de satisfacción laboral denominados así: el primero como “plan de reconocimiento para los colaboradores del área administrativa”, el segundo “plan de capacitación para los colaboradores del área administrativa”, el tercero “plan de reconocimiento para los colaboradores del área de colocación compartida capital” y el cuarto “plan de ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera para los colaboradores del área de colocación compartida capital”, cada uno con sus respectivas técnicas y herramientas.

Por último, se incluye el plan de acción para la implementación de la propuesta, el presupuesto estimado para su ejecución y la programación de actividades. Así también, el presente documento establece como puntos finales, las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía consultada para la investigación realizada.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el capítulo I, el cual se encuentra constituido por el marco teórico, es decir la teoría que sustenta la investigación realizada.

1.1 Empresa

“La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (2:6).

Es decir, que empresa es un sistema que brinda satisfacción a las demandas y deseos de la sociedad a través de actividades económicas. Son un factor importante para la economía de un país, debido a que son fuentes de empleo y por ende la base de la economía familiar.

Elementos que constituyen una empresa:

- **Capital:** conformado por los elementos financieros, tales como el capital monetario y social.

- **Humano:** elemento más importante dentro de la organización, compuesto por las personas que laboran y ofrecen sus conocimientos, habilidades y actitudes a la empresa a cambio de un salario por medio de un contrato.

- **Materiales:** integrado por todos los bienes tangibles que se utilizan o procesan para transformar ya sea un bien o servicio, por ejemplo materias primas, edificios o instalaciones, etcétera.

- **Técnicos:** es la suma de todos los procedimientos, sistemas, métodos, herramientas, fórmulas que le permiten al recurso humano de la empresa desarrollar sus funciones de manera adecuada.

Según lo establecido en el Artículo 655 del Código de Comercio de Guatemala, Decreto número 2-70 del Congreso de la República, se entiende por empresa mercantil al “conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.”(4:134)

1.1.1 Tipos de empresas

Por su actividad las empresas se clasifican en:

- **Industriales:** se dedican a la producción de bienes por medio de los procesos de fabricación, ya sea mediante la extracción primaria, la transformación intermedia o final de la materia prima. Ejemplos: fábrica de muebles, fábrica de telas, fábrica de automóviles.
- **Comerciales:** son empresas dedicadas a la compra y venta de productos terminados al usuario, revendedor, distribuidor o intermediario, entre las cuales se puede mencionar supermercados, almacenes, distribuidoras, concesionarios.
- **De servicios:** empresas dedicadas a realizar “actividades económicas que comúnmente crean un producto intangible (como educación, entretenimiento, hospedaje, gobierno, finanzas y salud”. (6:9)

Existe diversidad en la manera de describir o clasificar los tipos de empresas que existen, sin embargo se ha enfatizado en la clasificación de empresas por el tipo de actividad que realizan, debido a la naturaleza de la investigación ya que la unidad objeto de investigación pertenece al ámbito de los servicios.

1.1.2 Empresas de servicio de outsourcing (subcontratación)

Se define outsourcing “como la acción de recurrir a otras empresas con el objeto de realizar una función que anteriormente realizaba dentro de la empresa, lo que supone transferir la planificación, administración y desarrollo de dicha actividad a una tercera parte independiente.”(11:490)

Las decisiones por las que las empresas recurren a contactar a una empresa que brinda el servicio de outsourcing, es porque buscan la especialización del servicio, disminución en los costos, así mismo pueden disponer de capacidades de alta calidad en un corto plazo y es una opción cuando se carece de los recursos para desarrollar la actividad, mejorando el desempeño de la misma y la calidad del producto. La contratación de actividades en las áreas de contabilidad, limpieza, pago de planilla, reclutamiento y selección, seguridad, agencias de publicidad, de seguros, de impulso y colocación son algunos de los servicios que prestan las empresas outsourcing.

Ventajas y desventajas de la subcontratación:

- Ventajas: ahorros en costos, obtención de experiencia externa, mejora de las operaciones y del servicio, enfoque en las competencias centrales, obtención de tecnología externa, así como también puede usarse como una estrategia para reducir el tamaño de una empresa o rediseñarla.

- Desventajas: aumento de los costos de transporte, pérdida de control, creación de competencia futura, impacto negativo en los empleados, impacto a largo plazo.

1.2 Administración

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente” (9:4), es decir, para que los resultados de una empresa se ubiquen dentro de la calidad esperada, es importante tomarse de la sucesión de actividades y operaciones que conlleva esta disciplina, estructurando un ambiente organizacional óptimo al utilizar los recursos apropiadamente.

1.3 Proceso administrativo

“Reúne el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con la tarea gerencial, lo que los gerentes hacen. Como otras ciencias operacionales, trata de integrar los conceptos, principios y técnicas que subyacen a la tarea de administrar”. (9:25)

El proceso administrativo comprende una serie de principios, elementos y herramientas a través de sus funciones, las cuales ayudan a optimizar todos los recursos de la organización, favoreciendo la sistematización de las metas y objetivos organizacionales paso a paso hasta lograr su consecución.

Las funciones del proceso administrativo son las que se presentan en el siguiente esquema:

Esquema 1 Proceso administrativo



Fuente: Koontz, Harold. Administración una perspectiva global y empresarial, 2008, 27 p.

Las empresas outsourcing deben aplicar todas las funciones del proceso administrativo, ya que desde la planificación hasta el control, su compromiso es demostrar a sus clientes su eficiencia en el desarrollo del servicio que prestan. En el caso de la empresa objeto de investigación, para que llene las expectativas tanto de sus clientes actuales como potenciales, tiene que tener especial dominio de todas las funciones del proceso administrativo, pues una parte de esta empresa se establecerá en la corporación que ha requerido sus servicios, a efecto de cumplir con las metas y objetivos organizacionales. Para los fines de

esta investigación se aplicarán los conocimientos de las primeras cuatro funciones del proceso administrativo, mismas que se desarrollan a continuación:

1.3.1 Planeación

“La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.” (2:38)

Se ubica como uno de los primeros elementos dentro de las funciones del proceso administrativo, debido a que a través de ella se instalan las bases para darle sentido a la trayectoria y propósitos de la organización, construyendo planes meticolosa y sistemáticamente que permitan alcanzar un alto desempeño. En este sentido, se observa la importancia de la planeación dentro de una organización, pues si no se construyen planes y estrategias formales para lograr las metas organizacionales, puede incurrirse en equivocaciones que serían perjudiciales para la empresa.

1.3.1.1 Principios de la planeación: se puede considerar como principios de la planeación los siguientes:

- **Factibilidad:** “lo que se prevé debe ser realizable; es inoperante elaborar objetivos demasiado ambiciosos u optimistas que resulten imposibles de alcanzar. Las previsiones deben ser congruentes con la realidad y las condiciones objetivas que actúan en el ambiente.” (2:40)

- **Objetividad y cuantificación:** “Cuando se hacen planes, es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, más que en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Para ello es necesario emplear técnicas

estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos.” (2:40)

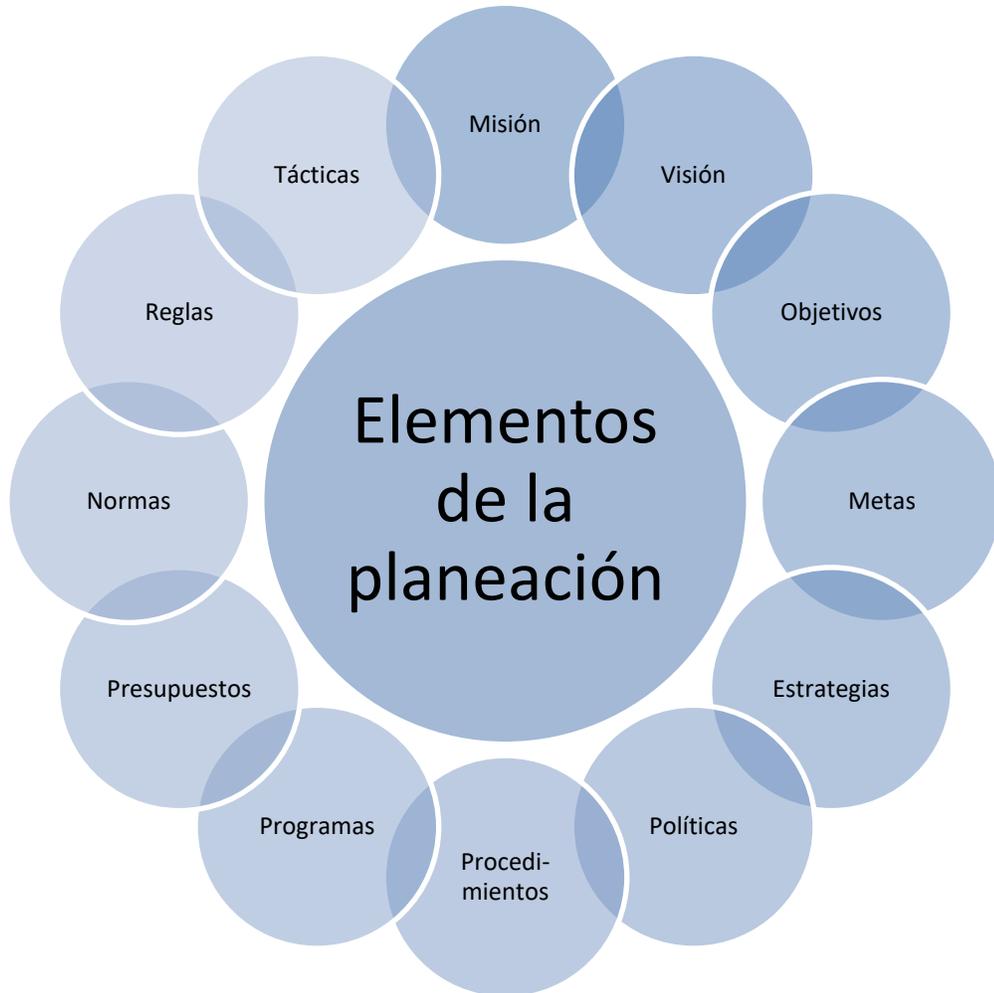
- **De la flexibilidad:** “al planear es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. No establecer esos márgenes de seguridad puede ocasionar resultados desastrosos.” (2:40)

- **Cambio de estrategias:** “cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar sus estrategias y, en consecuencia, políticas, programas, procedimiento y presupuestos para lograrlas.” (2:40)

La importancia de esta función para las empresas outsourcing radica, que parte de las decisiones que se tomen en la fase de planeación, pueden ser transferidas a la otra empresa, por lo que deben formular y alinear sus planes y estrategias con los diversos escenarios que se presenten en la organización que los ha contratado, acoplándose a sus metas organizaciones sin dejar de lado su propia misión y visión.

1.3.1.2 Elementos de la planeación: entre los planes por su clase se mencionan los siguientes en el esquema que se presenta:

Esquema 2 Elementos de la planeación



Fuente: Elaboración propia, según Benavides Pañeda, Javier Raymundo. Administración, 2004, 44 p.

Para los efectos de la presente investigación, se utilizarán los siguientes elementos de la planeación, por lo que a continuación se presentan las definiciones:

- **Misión:** "La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo." (2:45). Es decir, la misión es la razón de ser de la empresa, en otras palabras, el motivo por el cual existe.

- **Visión:** “Una visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros.” (2:46). Esto quiere decir que la visión es la definición de lo que la empresa quiere llegar a ser, en resumen, la imagen futura de cómo se proyecta en un plazo de tiempo determinado.

- **Objetivo:** “Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y vienen a ser, en realidad, la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir los resultados.” (2:46). En ese sentido puede decirse que los objetivos son las razones que dirigen una acción u operación, y de este modo, trazar la ruta de lo que se quiere lograr.

- **Programas:** “Es probable que los programas sean el tipo de plan más difícil de entender, pues son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento.” (2:48). La propuesta de la presente investigación, consta de un programa de satisfacción laboral, el cual plantea las actividades, objetivos, recursos, técnicas y herramientas que permitirán alcanzar los objetivos para los cuales fue creado.

- **Presupuesto:** Programas que indican unidades, cantidades, costos y los pronósticos en los que estos descansan. Establecen formal y cuantitativamente los recursos asignados para un plazo determinado en términos financieros.

1.3.1.3 Instrumento de planeación: El instrumento de planeación utilizado en la presente investigación, se describe a continuación:

- **Plan de acción:** “son acciones específicas propuestas para ayudar a la organización al logro de sus metas, y son resultado del proceso de planeación. Consisten en descripciones, esquemas o bocetos detallados de lo que habrá de hacerse y las especificaciones necesarias para realizarlos.” (2:40) Un plan de acción está compuesto por elementos tales como: objetivos, actividades, metas, responsables, calendario, costo y presupuesto.

1.3.2 Organización

“La 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)

Es decir, que esta fase del proceso administrativo permite coordinar, de manera inteligente, la forma de organizar los recursos humanos, materiales, técnicos, financieros y de información de una empresa, por medio de las herramientas, principios, procesos y acciones que dispone para alcanzar el bien que la empresa desea.

1.3.2.1 Principios de la organización: Se desarrollan los principios de la organización:

- **Unidad de objetivo:** “Una estructura de organización es efectiva, si cada elemento de ella ayuda a que los esfuerzos individuales contribuyan a lograr los objetivos de la empresa.

- **Eficiencia:** Una organización es eficiente si está estructurada de tal forma que los objetivos de la empresa se obtienen con un mínimo costo o de consecuencias imprevistas.
- **Especialización:** Cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene.
- **Unidad de mando:** Cada trabajador debe recibir órdenes de un solo superior de manera preferente.
- **Delegación:** Delegar es un proceso mediante el cual una persona concede o transfiere autoridad, exige responsabilidad y crea un compromiso en los empleados.
- **Equilibrio de la autoridad y responsabilidad:** Debe precisarse el grado de autoridad que le corresponde a cada puesto, estableciéndose al mismo tiempo la responsabilidad para desempeñarlo.”(2:126-127)

1.3.2.2 Elementos de la organización: se describen a continuación:

- **Funciones:** Conjunto de actividades específicas que se traducen en la razón por la cual fue creado un puesto de trabajo.
- **Puestos:** son las funciones y responsabilidades asignadas y ejecutadas por una persona.
- **Jerarquías:** Es la especificación dentro de la estructura de una organización del orden de los niveles de dependencia entre las personas con divisiones departamentales, designando la cantidad de empleados suficientes y adecuados para una mejor eficiencia.

1.3.2.3 Instrumentos de la organización: El instrumento de la organización utilizado en la presente investigación, se describe a continuación:

- **Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa o de una de sus áreas de trabajo, es decir, contempla la división formal de los puestos de trabajo y la asignación de funciones que la constituyen. Para la presente investigación, se utilizó la información proporcionada por la empresa objeto de investigación para representar el organigrama respectivo.

Fijar una estructura organizacional que refleje los niveles de autoridad y responsabilidad, así como una clara distribución de funciones, forman parte de las acciones que las empresas outsourcing deben cultivar en todos los niveles de la organización, a efecto de coordinar de manera eficiente todas las áreas de la empresa y homologar los objetivos organizacionales para contribuir al logro de las metas compartidas entre departamentos.

1.3.3 Integración

La integración “significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre (y con) las partes componentes de la organización.” (2:181)

Como su nombre lo indica es la fase del proceso administrativo que integra al recurso humano con los demás elementos que conforman una organización, además diseña un sistema que sea adecuado entre el personal con las estrategias y metas de la empresa, para garantizar que se desempeñen con alto

nivel de rendimiento y, de esta manera, contribuyan al alcance de los objetivos organizacionales.

1.3.3.1 Principios de la integración: Se definen a continuación.

- **Implica seres humanos:** “Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de sus actividades.
- **Necesidad de desarrollo:** La necesidad de desarrollar al personal es esencial en el programa de integración. La organización se siente afectada por la pérdida de personal potencialmente preparado.
- **El número de personal necesario:** La cantidad de personal preparado necesario en una empresa no sólo depende de su tamaño, sino de la complejidad de su estructura, sus proyectos de expansión y la frecuencia de cambio del personal.
- **El hombre adecuado para el puesto adecuado:** Los hombres deben poseer características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización, y no ésta a los recursos humanos.
- **Inducción adecuada:** Cuando el elemento humano ingresa a la empresa es un momento trascendental, pues de él dependerá su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo, su eficacia y eficiencia dentro de la misma.

- **Visión sistémica e incluyente:** Las diversas estrategias establecidas para administrar los recursos son medios que interactúan para alcanzar su fin básico.
- **Delegación apropiada:** Las políticas en la obtención y administración de los recursos materiales, técnicos y financieros, tienen un carácter eminentemente técnico que requiere decisiones de personal especializado.” (2:182)

1.3.3.2 Elementos de la integración: la obtención de recursos humanos incluye tareas como:

**Esquema 3
Elementos de la integración**



Fuente: Benavides Pañeda, Javier Raymundo. Administración, 2004, 182 p.

El recurso humano es el elemento más importante de una empresa, en este caso las empresas de servicio outsourcing, no son la excepción, principalmente por su naturaleza, pues lo que en esencia venden a sus clientes es la excelencia de su talento humano, para ejecutar los servicios de subcontratación requeridos. Por lo anterior, con más razón, este tipo de empresas debe prestar especial atención y cuidado a su recurso humano en los procesos tales como reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación y realimentación del desempeño, sueldos y prestaciones a sus clientes.

1.3.4 Dirección

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

Para que el recurso humano de la organización cumpla con efectividad el logro de las metas organizativas, es sustancial guiarlas y facilitarles el soporte necesario a través del proceso de dirigir, con el afán de orientar los esfuerzos de todos los departamentos al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

1.3.4.1 Principios de la dirección: los principios de la dirección pueden definirse de la siguiente manera (2:203)

- **“De la coordinación de intereses:** la dirección será eficiente en tanto se encamine al logro de los objetivos generales de la empresa. Estos sólo podrán 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 estas no se contraponen a su autorrealización.

- **De la impersonalidad del mando:** el ejercicio de una autoridad surge como una necesidad de la organización para obtener resultados; no de la voluntad personal o arbitraria.

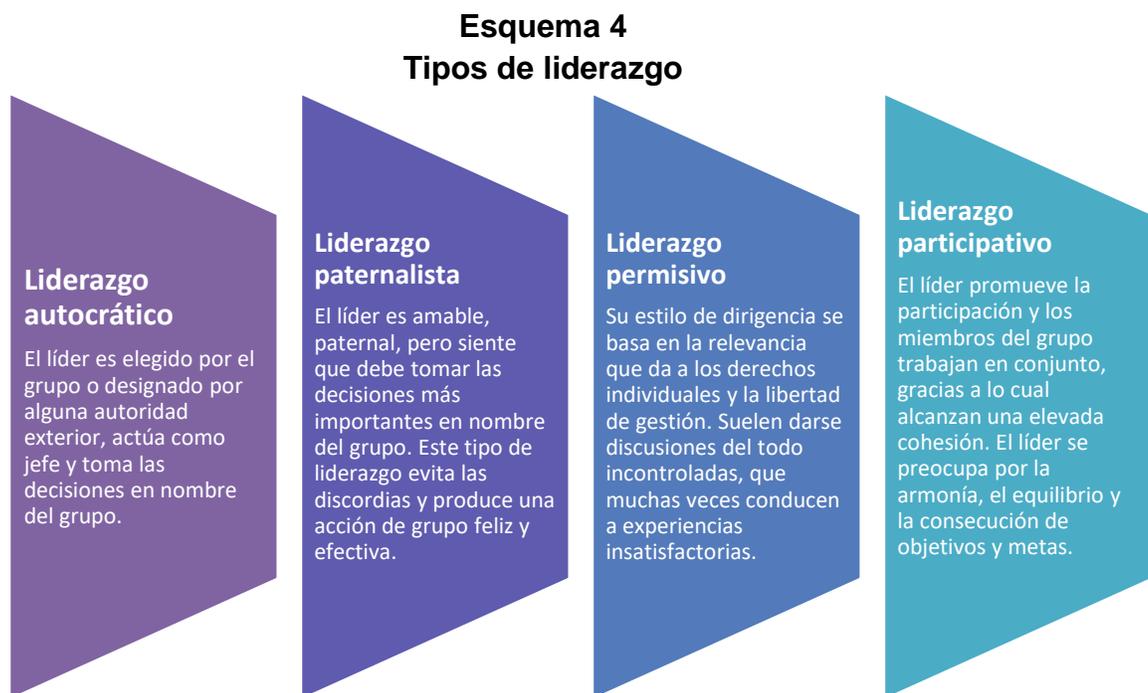
- **De la vía jerárquica:** postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes.

- **De la resolución de los 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.” (2:203)

1.3.4.2 Elementos de la dirección:

- **Liderazgo:** es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar los objetivos y metas en cierta situación” (5:294). En el siguiente esquema se analizan de manera breve los tipos de liderazgo más representativos:



Fuente: Elaboración propia, según Franklin, Enrique B. Comportamiento organizacional, 2011, 295-296 p.

- **Motivación:** “se relaciona con el impulso y el esfuerzo realizado por satisfacer un deseo o una meta.”(5:102)
- **Comunicación:** “interacción social por medio de símbolos, enunciaciones y renunciaciones. Puede ser interindividual, intergrupala, intraorganizacional o interorganizacional.” (5:230)

- **Supervisión:** es el manejo y solución de los problemas asociados a los recursos, a través de la comunicación, motivación y desarrollo de habilidades.

El tipo de liderazgo, la comunicación, la motivación, el trabajo en equipo y la supervisión son factores determinantes de una buena dirección a aplicarse en una empresa outsourcing, un indicador negativo dentro de estas circunstancias puede ser determinado a través de la insatisfacción que el empleado demuestre en su área laboral, tema al cual hay que prestarle suma importancia, pues en cierta medida, el éxito o fracaso de la empresa dependerá de cuán comprometido esté el empleado con la misma, es decir un empleado desmotivado no responderá efectivamente en sus funciones, conllevando al incumplimiento de las metas organizacionales.

1.3.5 Control

“Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica: a) establecer metas y normas, b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir las fallas”. (12:5)

Es decir, que esta función del proceso administrativo permite corregir desviaciones a través de parámetros ya establecidos, con el propósito de lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ayudando a cerciorándose que el desempeño marche de acuerdo a las metas planteadas.

1.4 Satisfacción y motivación laboral

“Motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo realizado por satisfacer un deseo o una meta. En cambio, la satisfacción se refiere al placer que experimenta el individuo cuando satisface un deseo. Por lo tanto, desde un punto

de vista administrativo, las personas podrían tener una alta satisfacción en el empleo pero un bajo nivel de motivación por el mismo, o viceversa.” (5:102)

En el ámbito laboral, la satisfacción se encuentra asociada a la actitud general de una persona hacia su empleo, esa actitud se basa en las percepciones que tiene de su propio trabajo. Por otro lado, la motivación se desarrolla en dos vías, una se refiere a la forma cómo el trabajador se alienta a sí mismo, y la otra, cómo lo motive su entorno laboral.

1.4.1 Teoría de los dos factores de Herzberg

Para los efectos de esta investigación se utilizará la Teoría de los dos factores de Herzberg en el diagnóstico y análisis de la unidad objeto de investigación, esta teoría desarrolla que el comportamiento de las personas está orientado por la existencia de dos factores, los que se localizan en el ambiente y condiciones que las rodean y los que están relacionados a las actividades que el trabajador ejecuta en el cargo.

“Esta teoría se basa en el entorno externo y en el trabajo del individuo orientado hacia el exterior. Para Frederick Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

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

Constituyen el contexto del cargo y de acuerdo a la teoría incluyen: condiciones de trabajo y entorno laboral, políticas de la empresa y de la administración, relaciones con el supervisor, salarios, estabilidad en el cargo, relaciones con los colegas, estatus, seguridad.

A continuación se definen los factores higiénicos utilizados para los efectos de la investigación:

- **Condiciones de trabajo, entorno laboral y seguridad:** Satisfacción del colaborador entorno a las condiciones de trabajo que se relacionan con su ambiente laboral, seguridad, disponibilidad de recursos y la forma en la que la empresa genera acciones en estos aspectos, para su bienestar laboral y el desempeño eficaz de su trabajo.
- **Políticas de la empresa y de la administración:** Mide el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a sus derechos y obligaciones dentro de la empresa, así como la percepción en que ésta divulga y aplica normas, reglas y políticas organizacionales.
- **Relación con el supervisor:** Percepción del colaborador sobre el nivel de satisfacción de la relación con sus jefes inmediatos; involucra el trato, respeto, comunicación, supervisión y liderazgo.
- **Estabilidad en el cargo y salarios:** Satisfacción sobre las políticas salariales actuales, así como su estabilidad y futuro laboral en la empresa.
- **Relaciones con los colegas:** Percepción del colaborador sobre la calidad de las relaciones con sus compañeros de trabajo; su percepción involucra trabajo en equipo, comunicación, respeto y equidad laboral.
- **Estatus:** Mide la satisfacción del colaborador respecto a su sentido de pertenencia con la empresa, así como el valor que la empresa representa en su vida y las circunstancias laborales que está experimentando al formar parte de ella.

1.4.1.2 Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción

duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.” (5:108)

Constituyen el contenido del cargo en sí y de acuerdo a la teoría incluyen: reconocimiento, trabajo gratificante, delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar un trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos, simplificación del cargo, ampliación o enriquecimiento del cargo, posibilidad de desarrollo de carrera, capacitación.

A continuación se definen los factores motivacionales utilizados para los efectos de la investigación:

- **Reconocimiento:** Satisfacción del colaborador en las recompensas recibidas por el resultado de los logros laborales, cumplimiento de objetivos y metas establecidas.

- **Formulación, evaluación de objetivos y trabajo gratificante:** Satisfacción de los colaboradores respecto al cumplimiento de sus expectativas laborales y la relación entre los objetivos laborales con los objetivos personales y la influencia de éstos en el desarrollo de sus funciones.

- **Libertad de cómo decidir realizar un trabajo y delegación de la responsabilidad:** Nivel de satisfacción que tienen los empleados respecto a la participación y decisión sobre las formas de hacer las cosas en el trabajo, así como la responsabilidad y autonomía para ejercer sus funciones.

- **Ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera:** Satisfacción del colaborador con las oportunidades que la empresa le brinda para

promocionarlo a través de una secuencia formal que lo encamine a cargos más importantes y mejor remunerados.

- **Utilización plena de las habilidades personales:** Satisfacción del colaborador entre la sincronización de sus habilidades personales con sus funciones laborales.
- **Simplificación y enriquecimiento del cargo:** Percepción del colaborador sobre su inclusión y disposición en aportar conocimientos para elevar los desafíos del puesto y disminuir la cantidad de esfuerzos para ejecutar una tarea.
- **Capacitación:** Mide la satisfacción del colaborador respecto al proceso educativo que la empresa actualmente ejecuta, para incrementar su efectividad en la realización y desarrollo de sus actividades laborales.

1.4.2 Comportamiento organizacional

“El comportamiento organizacional, comúnmente conocido como CO, es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de esta.” (5:9)

Esto quiere decir que el comportamiento organizacional estudia la manera en que las personas se comportan tanto individual como de forma grupal en las organizaciones y facilita la comprensión de la interacción de las personas en este tipo de relaciones. Asimismo, derivado de lo anterior, el comportamiento de las personas de una organización determina la cultura y el clima organizacional.

1.4.3 Cultura organizacional

“Cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos.” (10:91)

La diferencia entre cultura organizacional y clima organizacional, concepto que se desarrolla en el siguiente numeral, radica en que la cultura es de donde se deriva el clima organizacional, por lo que puede decirse que la cultura antecede y es base del clima organizacional, este último puede variar, mientras que la cultura es aún más sólida, pues se refiere a todas las creencias y costumbres que comparten las personas de una organización que las distinguen y personalizan de otras.

Niveles de la cultura organizacional:

- Nivel 1: Producciones: “el nivel más visible de la cultura organizacional son sus producciones y creaciones, y se percibe en su entorno físico y social.” (5:365)

- Nivel 2: Valores: “todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que “debe” ser, a diferencia de lo que es.” (5:365)

- Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas: “presunciones implícitas que en realidad orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo cómo percibir, pensar y sentir las cosas. Las presunciones básicas, al

igual que las teorías en uso, tienden a ser indiscutibles, aún cuando son capaces de distorsionar los datos y dar lugar a situaciones contradictorias.” (5:366)

1.4.3.1 Clima organizacional

“El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actividad, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.” (10:134)

Es la manifestación más visible de la cultura y puede estudiarse a través de:

- a) Análisis de las expectativas personales: el contrato psicológico, sistemas de remuneraciones, recompensas e incentivos, desarrollo de carrera y competencias.
- b) Análisis de las perspectivas grupales: Si se fomenta el trabajo en equipo la cultura será cooperativa.
- c) Relaciones de autoridad y estilos de liderazgo: organización autoritaria, paternalista, participativa.
- d) Los líderes: modelo que los empleados pueden seguir.
- e) Características de la función puesto-tarea.
- f) Resolución de conflictos.

La satisfacción y motivación laboral es un conjunto de elementos complejos que funcionan como un engranaje, debido a que si uno de ellos de avería o deteriora el resto empezaría a desmoronarse o afectar a las otras partes. Desde una perspectiva organizacional los factores que intervienen en las acciones del empleado pueden ocasionar insatisfacción o satisfacción, siendo algunas de

estas, el tipo de tratamiento que da la organización al empleado, el tipo de autoridad, la cultura organizacional, las recompensas o reconocimientos, entre otras, las cuales serán analizadas con mayor detalle durante el desarrollo de esta investigación.

En este sentido y de acuerdo a la definición del problema de la unidad objeto de investigación, es relevante destacar la importancia que este tópico representa para una empresa, de manera significativa la desmotivación e insatisfacción del personal puede ser perjudicial tanto a corto, mediano o largo plazo para una empresa, afectando el alcance de las metas y objetivos, pues un recurso humano desmotivado no responderá efectivamente a la organización. Por tal razón, es importante que las empresas desarrollen reglas, procedimientos y programas de trabajo adecuados, tomando en consideración que cada individuo tiene sus propias particularidades.

1.5 Personal de colocación compartida capital

El personal de colocación compartida capital es parte de la unidad de análisis de esta investigación, por lo que a continuación se define su función, proporcionada por la Gerencia de Recursos Humanos de la unidad objeto de investigación:

“Es la denominación que se le da al personal que coloca el producto de distintos clientes o marcas en los supermercados del área capital de la ciudad de Guatemala, por dicho servicio se cobra un fee (porcentaje).”

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE COLOCACIÓN COMPARTIDA DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DE IMPULSO Y COLOCACIÓN DE PRODUCTOS EN SUPERMERCADOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

La presente investigación se llevó a cabo con el objetivo de determinar el actual nivel de satisfacción laboral, al reconocer los factores que influyen en el clima organizacional del personal administrativo y del personal de colocación compartida capital. Por lo que en esta parte de la investigación se incluye la metodología utilizada para el análisis, los aspectos básicos considerados para la elaboración del diagnóstico, como las generalidades de la unidad objeto de investigación, descripción de la situación actual y los hallazgos relevantes.

2.1 Metodología de la investigación

Los métodos que fueron aplicados en el proceso de investigación se denominan método analítico sintético, deductivo-inductivo y el método científico en sus tres fases, mismos que permitieron la recopilación, análisis e interpretación de la información, para la consecución de los tres capítulos del presente documento.

Seguidamente se utilizaron las técnicas de observación directa, entrevista, encuesta e investigación bibliográfica para obtener información precisa, oportuna y confiable. La técnica de la entrevista fue aplicada al Gerente General y de Recursos Humanos, con el objetivo de confrontar los resultados de las encuestas sobre la existencia o precariedad de los factores higiénicos y motivacionales reflejados en el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo y de colocación compartida en la ciudad capital.

La encuesta conforma la parte fundamental para la elaboración del presente capítulo, misma que fue aplicada al total del personal administrativo (23

colaboradores) y al total del personal de colocación compartida en la ciudad capital (73 colaboradores), con el objetivo de determinar el actual nivel de satisfacción laboral e identificar aquellos factores higiénicos y motivacionales que incurren en insatisfacción laboral para el personal.

Dicha encuesta fue elaborada por medio de factores relacionados con la satisfacción de los colaboradores, según análisis se tomó la decisión de fusionar algunos factores que presentaba la teoría y se detalla en el siguiente esquema:

Esquema 5
Factores marco teórico y factores investigados
ciudad de Guatemala, año 2016

Factores marco teórico	Factores investigados
<i>Factores higiénicos</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo y entorno laboral • Seguridad 	Condiciones de trabajo, entorno laboral y seguridad
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de la empresa y de la administración 	Políticas de la empresa y de la administración
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con el supervisor 	Relación con el supervisor
<ul style="list-style-type: none"> • Salarios • Estabilidad en el cargo 	Estabilidad en el cargo y salarios
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con los colegas 	Relaciones con los colegas
<ul style="list-style-type: none"> • Estatus 	Estatus
<i>Factores motivacionales</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento 	Reconocimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos • Trabajo gratificante 	Formulación, evaluación de objetivos y trabajo gratificante.
<ul style="list-style-type: none"> • Libertad de decidir cómo realizar un trabajo • Delegación de la responsabilidad 	Libertad de cómo decidir realizar un trabajo y delegación de la responsabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Ascensos • Posibilidad de desarrollo de carrera 	Ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera
<ul style="list-style-type: none"> • Utilización plena de las habilidades personales 	Utilización plena de las habilidades personales
<ul style="list-style-type: none"> • Simplificación del cargo • Ampliación o enriquecimiento del cargo 	Simplificación y enriquecimiento del cargo
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación 	Capacitación

Fuente: Elaboración propia. Año 2016, según Franklin Fincowsky, Enrique B. Comportamiento organizacional, 108 p.

La encuesta está conformada por 44 preguntas, con respuestas de opción múltiple, dos de ellas reflejan actitudes positivas y las otras dos negativas, evitando con ello respuestas de posición neutral. Las opciones de respuestas que reflejan actitud negativa empleadas son: totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, las cuales manifiestan insatisfacción laboral y las opciones de respuestas que reflejan actitud positiva son: de acuerdo y totalmente de acuerdo, las cuales manifiestan satisfacción laboral; adquiriendo facilidades para obtener información válida y oportuna para el desarrollo de la investigación. Los instrumentos utilizados son: guía de observación directa, guía de entrevista, guía de encuesta y fichas bibliográficas.

En el siguiente esquema se justifican los factores evaluados en la encuesta, definiendo sus objetivos de acuerdo a las necesidades de la investigación, así como el número de preguntas utilizadas en el instrumento aplicado a los colaboradores de ambas áreas, es importante indicar que el número de preguntas difiere entre un factor y otro debido a la fusión de los factores de la teoría que ya se mencionó en el esquema anterior.

Esquema 6
Objetivo de los factores higiénicos y motivacionales evaluados
ciudad de Guatemala, año 2016

No.	Factor	No. preguntas	Objetivo del factor
Factores Higiénicos			
1	Condiciones de trabajo, entorno laboral y seguridad	6	Satisfacción del colaborador entorno a las condiciones de trabajo que se relacionan con su ambiente laboral, seguridad, disponibilidad de recursos y la forma en la que empresa genera acciones en estos aspectos, para su bienestar laboral y el desempeño eficaz de su trabajo.

2	Políticas de la empresa y de la administración	5	Mide el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a sus derechos y obligaciones dentro de la empresa, así como la percepción en que ésta divulga y aplica normas, reglas y políticas organizacionales.
3	Relación con el supervisor	3	Percepción del colaborador sobre el nivel de satisfacción de la relación con sus jefes inmediatos; involucra el trato, respeto, comunicación, supervisión y liderazgo.
4	Estabilidad en el cargo y salarios	3	Satisfacción sobre las políticas salariales actuales, así como su estabilidad y futuro laboral en la empresa.
5	Relaciones con los colegas	3	Percepción del colaborador sobre la calidad de las relaciones con sus compañeros de trabajo; su percepción involucra trabajo en equipo, comunicación, respeto y equidad laboral.
6	Estatus	5	Mide la satisfacción del colaborador respecto a su sentido de pertenencia con la empresa, así como el valor que la empresa representa en su vida y las circunstancias laborales que está experimentando al formar parte de ella.
Factores motivacionales			
7	Reconocimiento	2	Satisfacción del colaborador en las recompensas recibidas por el resultado de los logros laborales, cumplimiento de objetivos y metas establecidas.
8	Formulación, evaluación de objetivos y trabajo gratificante	3	Satisfacción de los colaboradores respecto al cumplimiento de sus expectativas laborales y la relación entre los objetivos laborales con los objetivos personales y la influencia de éstos en el desarrollo de sus funciones.

9	Libertad de cómo decidir realizar un trabajo y delegación de la responsabilidad	3	Nivel de satisfacción que tienen los empleados respecto a la participación y decisión sobre las formas de hacer las cosas en el trabajo, así como la responsabilidad y autonomía para ejercer sus funciones.
10	Ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera	4	Satisfacción del colaborador con las oportunidades que la empresa le brinda para promocionarlo a través de una secuencia formal que lo encamine a cargos más importantes y mejor remunerados.
11	Utilización plena de las habilidades personales	3	Satisfacción del colaborador entre la sincronización de sus habilidades personales con sus funciones laborales.
12	Simplificación y enriquecimiento del cargo	2	Percepción del colaborador sobre su inclusión y disposición en aportar conocimientos para elevar los desafíos del puesto y disminuir la cantidad de esfuerzos para ejecutar una tarea.
13	Capacitación	2	Medir la satisfacción del colaborador respecto al proceso educativo que la empresa actualmente ejecuta, para incrementar su efectividad en la realización y desarrollo de sus actividades laborales.

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

2.2 Generalidades de la empresa

La empresa se dedica a trabajar en el área de outsourcing de servicios, mercadeo y recursos humanos, con el fin de mejorar la productividad de las marcas de sus clientes a través de la prestación de servicios como impulso y degustación, administración de nóminas, recopilación de información de precios y actividades de la competencia, personal para actividades promocionales, supervisión de productos y personal, servicio de Display's compartidos para los formatos de tiendas de descuentos, entre otros.

La empresa inició sus operaciones en el año 2005, desde entonces ha alcanzado la sinergia necesaria para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de sus clientes y al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores.

Actualmente la empresa tiene una cobertura general de los servicios que presta en Guatemala y El Salvador, con el enfoque de iniciar operaciones en otros países en un mediano plazo. A continuación se describe la misión, visión, valores y objetivos, información que fue proporcionada por la empresa objeto de investigación.

2.2.1 Misión

“Somos un socio estratégico, que garantiza el uso correcto, eficiente e innovador del capital humano mediante acciones que buscan mejorar la productividad y participación de las marcas que representamos a fin de lograr las metas organizacionales.”

2.2.2 Visión

“Ser la mejor empresa de outsourcing a nivel centroamericano.”

2.2.3 Valores

- Responsabilidad: virtud de tomar decisiones de manera consciente orientando y valorando las consecuencias de nuestros actos afrontándolas de manera positiva e integral respondiendo ante quien corresponda.
- Honestidad: cualidad humana de actuar de acuerdo como se piensa y se siente, siendo una persona íntegra que dice la verdad, es decente, recatado, razonable, justo y honrado.
- Eficiencia: capacidad para alcanzar un objetivo velando a su vez por el adecuado uso de los recursos maximizándolos y siendo consciente de su buen uso.

- Respeto: valorar los intereses y necesidades de otro individuo a través del reconocimiento y respeto mutuo.

2.2.4 Objetivos

- “Identificar las necesidades de nuestros clientes, con el fin de ofrecerles servicios que logren los resultados esperados y superen sus expectativas.”
- “Trabajar con técnicas eficientes que brinden soluciones inmediatas y lógicas tomando en cuenta el giro y la cultura organizacional de nuestro socio.”

Como ya se mencionó, la empresa a la fecha tiene 11 años de operaciones desde su apertura, tiempo durante el cual se ha mantenido en una etapa de crecimiento constante en la ejecución de su misión y la ruta que se ha trazado a través de la definición de la visión; a pesar que la empresa recién en enero de 2016, definió formalmente su filosofía organizacional, ha mantenido bien claro lo que hace, por qué lo hace y hacia dónde se dirige, lo cual puede observarse en el crecimiento gradual en la cobertura de sus servicios a nivel centroamericano y la definición de sus objetivos.

2.2.5 Estructura organizacional

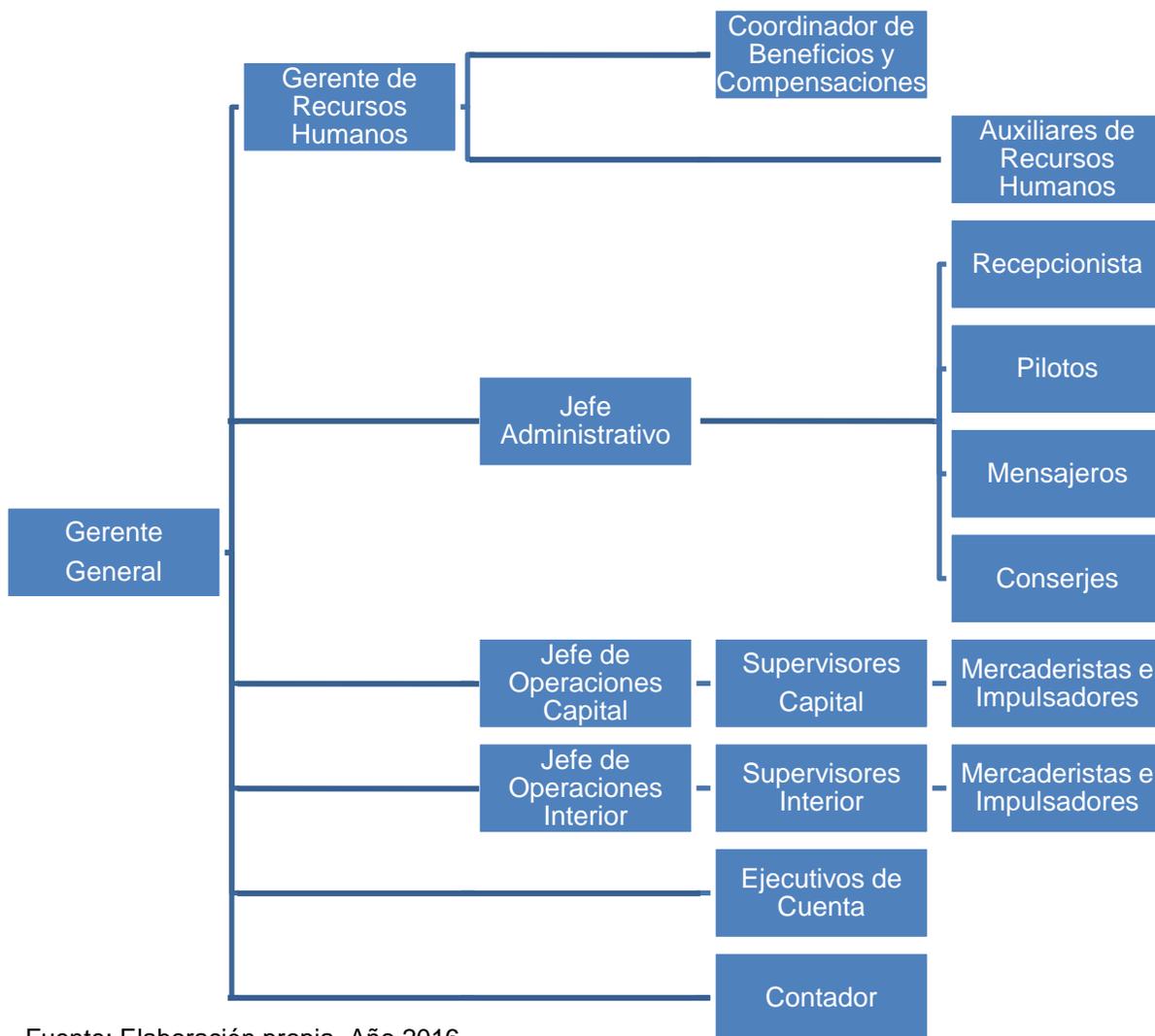
La empresa está conformada por varias Gerencias y Departamentos, la Gerencia General es la máxima autoridad; siendo sus funciones principales liderar y coordinar los objetivos, políticas y planes de la corporación, así como representarla en los negocios y contratos con terceros; a él le reportan los encargados de los siguientes departamentos Recursos Humanos, Comercial, Administrativo, Operación Capital y Operación Interior.

La Gerencia de Recursos Humanos es la encargada de velar por la administración del personal. Existen dos Jefaturas de Operaciones, para la presente investigación se abordará únicamente la de la ciudad capital, la cual tiene bajo su cargo cinco supervisores distribuidos en cinco rutas, bajo quienes está el personal operativo de colocación compartida de la ciudad capital.

A continuación se presenta el organigrama nominal de la empresa.

Esquema 7

Organigrama nominal de una empresa outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



La empresa a nivel nacional actualmente cuenta con 425 empleados, de los cuales 23 son del área administrativa y el resto es operativo. Cabe mencionar que el operativo se divide en 3 grupos siendo estos: a) compartido ciudad capital con 73 empleados, b) compartido interior del país con 78 empleados y c) personal exclusivo de marca con 251 personas, este último grupo se caracteriza por poseer una relación indirecta con el personal administrativo ya que todo el manejo lo tiene la marca, la empresa objeto de investigación únicamente le administra el pago de planilla.

2.2.6 Servicios que presta

- Asesoras de ventas (impulso y degustación)
- Administración de nóminas
- Reclutamiento y selección de personal
- Recopilación de información de precios y actividades de la competencia
- Servicio de display´s compartidos
- Personal para actividades promocionales
- Promotores con equipo de audio para actividades especiales
- Manufacturación de uniformes
- Material POP
- Alquiler de paneles
- Supervisión de productos y personal
- Colocación express
- BTL marketing

2.3 Análisis de la situación actual de la satisfacción laboral

Para la presente investigación se ha tomado en consideración que el personal compartido en el interior del país, presenta un menor índice de rotación, problemas de ausentismo, entre otros aspectos, por lo tanto, el estudio se ha concentrado en el personal administrativo y compartido de la ciudad de Guatemala.

En la actualidad el personal de colocación compartida de la ciudad capital, tiene asignadas en promedio siete marcas de los clientes de la empresa en cada supermercado, un colaborador puede ser asignado desde una hasta cuatro tiendas, según el tamaño y demanda de la tienda, dedicando de dos a tres horas diarias en cada tienda, lo cual representa una excesiva carga laboral sin obtener los beneficios económicos extras correspondientes, este y otros factores han generado insatisfacción en los colaboradores de la empresa, afectando así el desempeño efectivo de las funciones y cumplimiento de objetivos, uso óptimo de recursos, además de impedir la integración e identificación de los colaboradores con la empresa.

En el caso del personal administrativo, se puede observar también sobrecarga laboral, informalidad en los procesos, políticas y normas que aunado a la carencia de una sólida filosofía organizacional ha creado una cultura de inconformidad y se observan aspectos de desmotivación en el personal, que afectan sus labores y alcance de objetivos.

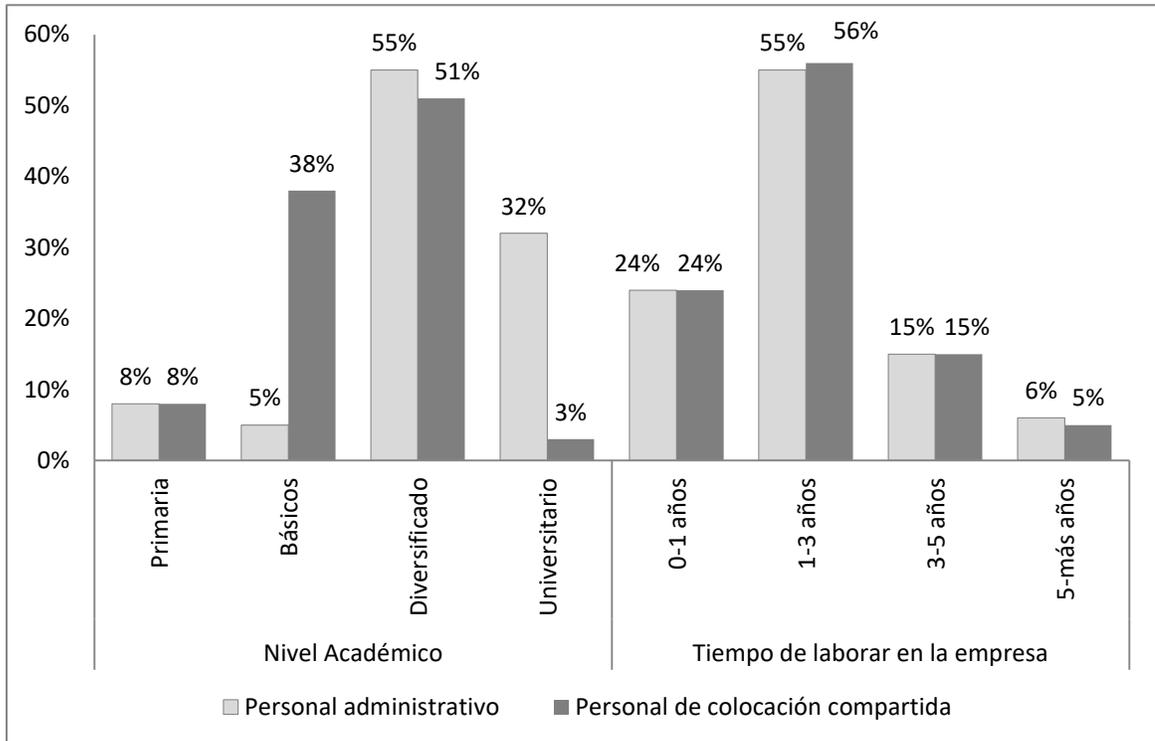
Por tal razón, se hace necesario realizar una investigación para determinar el actual nivel de satisfacción laboral del personal administrativo y de colocación compartida en la ciudad de Guatemala, con el objeto de plantear soluciones viables que permitan alcanzar los objetivos.

2.3.1 Características de la población

La presente investigación fue aplicada tanto al área administrativa, como a la de colocación compartida de la ciudad capital, tomando en cuenta a todo el personal de dichas áreas. A continuación se muestra la gráfica que contiene información general de los colaboradores distribuidas por nivel académico y tiempo de laborar en la empresa.

Gráfica 1

Información general de 96 colaboradores del área administrativa y de colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Es notoria la cantidad de colaboradores del área administrativa que han continuado sus estudios a nivel diversificado y universitario, esto marca la pauta de la disposición de superación y la exigencia del cargo; tal es el caso de los gerentes y jefes de departamentos a quienes se les demandan competencias laborales para el desempeño de sus puestos.

En cuanto a los datos de porcentajes obtenidos del nivel académico para el personal de colocación compartida capital, se observa que aunque la empresa contrata personal que tiene nivel educativo de primaria y básicos, los colaboradores optan también por la superación académica a nivel diversificado

considerando la mayoría de personas jóvenes y en los otros casos hasta preparación a nivel universitario.

El tiempo de laborar en la empresa es marcado principalmente dentro del rango de 1 a 3 años, en ambas áreas. Asimismo, puede observarse que existe un porcentaje considerable de personal nuevo, respecto al personal con mayor cantidad de años laborando, esto se relaciona con el nivel académico de los colaboradores, debido que al continuar con sus estudios académicos prospectan a buscar oportunidades de desarrollo sea dentro o fuera de la organización.

A continuación se describe la situación actual de la unidad objeto de investigación, en relación a la satisfacción laboral, en los factores evaluados, mismos que se describen a continuación.

2.3.2 Factores higiénicos o extrínsecos

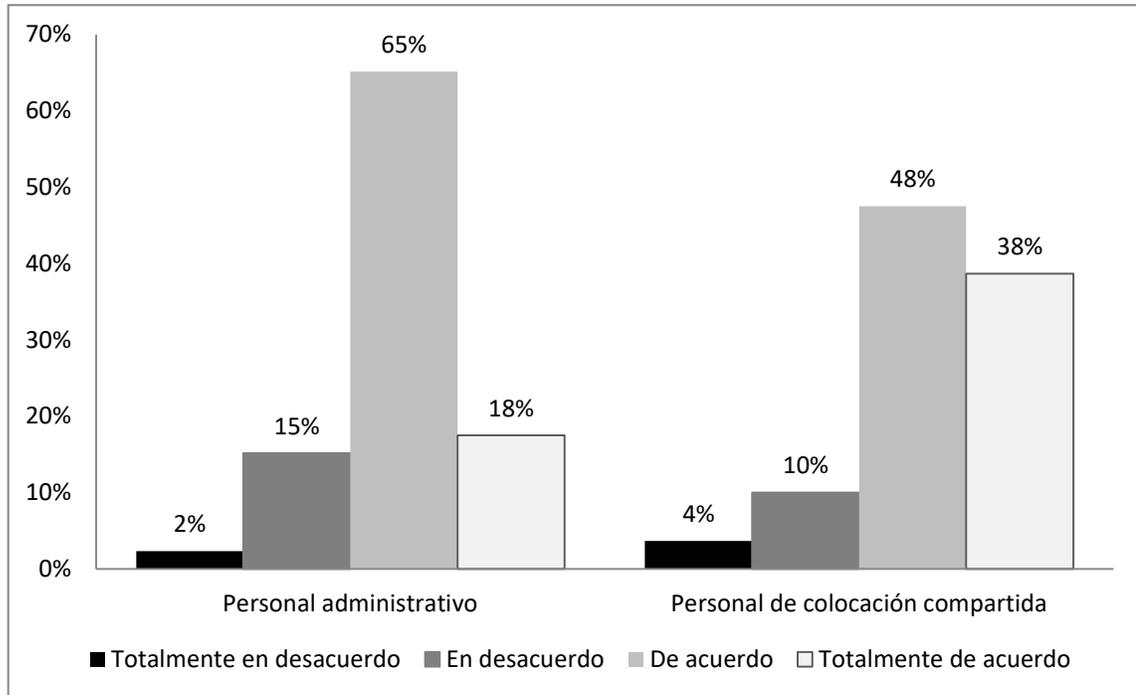
Estos factores están relacionados con la insatisfacción, debido a que se sitúan en el entorno que envuelve a los colaboradores y las condiciones en que desempeñan su trabajo, mismas que son administradas directamente por la empresa. Los resultados de los factores higiénicos que fueron evaluados para la presente investigación se muestran y analizan en los siguientes numerales.

2.3.2.1 Condiciones de trabajo, entorno laboral y seguridad

Los resultados obtenidos en la siguiente gráfica, aseveran que tanto el personal administrativo como el personal de colocación compartida capital están de acuerdo, en su mayoría, con las condiciones físicas de su trabajo, lo cual repercute en que se ofrezcan mejores servicios, diferenciándolos de la competencia e influyen en la definición del ambiente laboral, seguridad, salud y en el bienestar laboral general de los colaboradores.

Gráfica 2

Nivel de satisfacción de las condiciones de trabajo, entorno laboral y seguridad de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Aunque parezcan porcentajes mínimos, no hay que dejar de lado las respuestas que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, pues ellas indican que hay cierto margen de riesgo en las condiciones de trabajo, entorno laboral y seguridad, como lo hay en cualquier empresa, a lo cual hay que prestarle mucha atención, pues se trata de personas a quienes afecta el factor de riesgo.

También en el personal de colocación compartida capital se puede tener influencia de las condiciones de las tiendas que son externas a la empresa, por lo que en los colaboradores del área administrativa existe una inclinación más positiva al estar de acuerdo con el entorno, esa insatisfacción en el personal de

colocación compartida capital, se debe específicamente a la inseguridad que perciben los colaboradores en las instalaciones laborales y las consecuencias en su salud física, producto de las funciones que ejecutan.

En ese sentido, en la entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos, reportó que en el último año se han registrado 2 incidentes laborales en el área de colocación compartida capital, uno de ellos fue la caída de una persona en estado de gestación de unas escaleras y el otro se vio afectado en su salud con problemas de presión arterial por realizar funciones dentro de un depósito; mientras que en el área administrativa no se reportó ningún accidente.

Por otro lado, un dato relevante al evaluar específicamente la disponibilidad del equipo y materiales necesarios para realizar sus actividades, de los 23 colaboradores del área administrativa la mitad manifestó su desacuerdo, representado en la gráfica dentro del 15% indicado.

En general, los resultados de la gráfica reflejan que la empresa se preocupa por el bienestar laboral de sus colaboradores, asimismo existe evidencia necesaria que a los colaboradores les agradan las condiciones físicas de su trabajo, lo cual influye en el quehacer diario y refleja no solo el rendimiento en las diversas funciones, sino también interviene como un factor de prevención en la insatisfacción laboral.

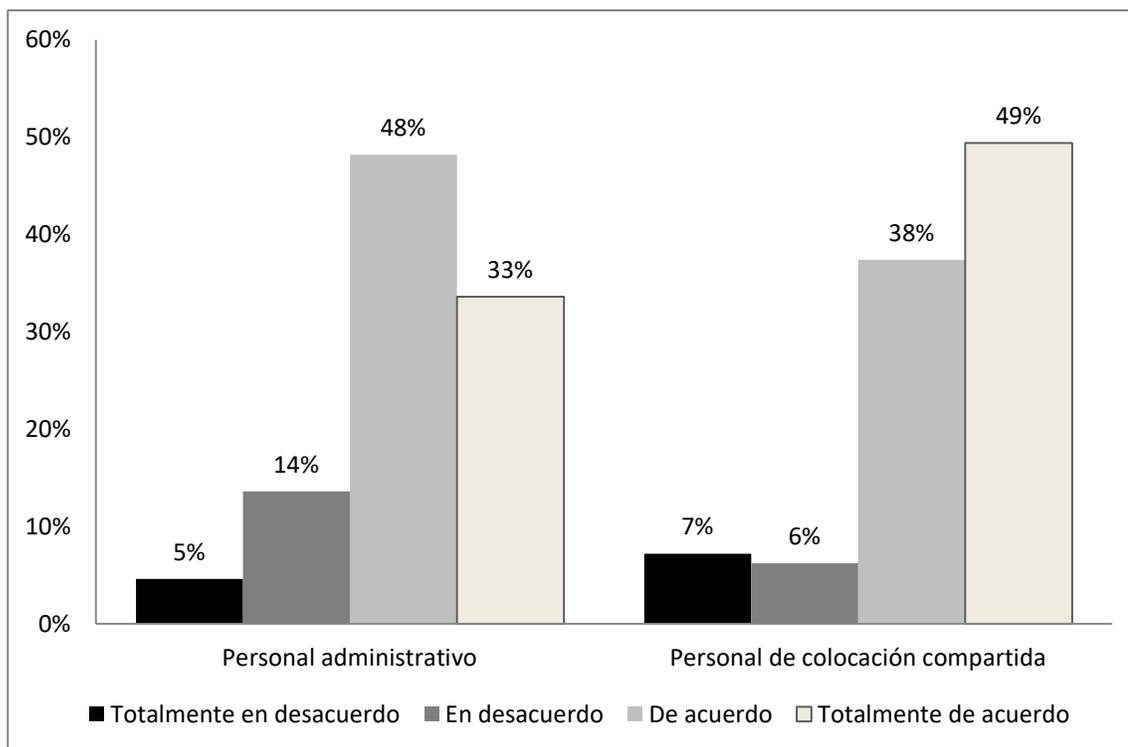
2.3.2.2 Políticas de la empresa y de la administración

Al ser evaluado este factor, se tomaron en cuenta los conocimientos que los colaboradores poseen sobre sus derechos y obligaciones dentro de la empresa, así como, la debida atención e información en todo el proceso de incorporación a la misma. La mayoría del personal de colocación compartida de la ciudad capital, manifestó estar totalmente de acuerdo con estos factores, mismos que a su vez incluyeron la evaluación de la comunicación oportuna en los cambios que se

producen en la empresa, así como las razones y consecuencias de los mismos. También la gráfica presenta que la mayoría del personal tanto administrativo como el de colocación compartida capital, tiene claras las funciones que cada uno realiza en su puesto de trabajo.

Gráfica 3

Nivel de satisfacción de las políticas de la empresa y de la administración de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Un aspecto importante que debe resaltarse en esta sección, es la disposición del personal de ambas áreas para que su desempeño laboral sea evaluado, debido que al tomar los datos individuales sobre este tema, más de la mitad del personal del área administrativa y de colocación compartida capital, revelaron estar

totalmente de acuerdo. Es un punto a considerarse, debido a que actualmente la empresa no aplica la evaluación del desempeño a todo el personal; resultado que da una pauta positiva sobre la reacción que el personal tendría si se evaluara su desempeño, asimismo, que el personal esté de acuerdo de ser evaluado, confirma los resultados que ya se indicaron anteriormente, principalmente demuestra que el empleado tiene claras cuáles son sus funciones.

Los porcentajes de colaboradores que manifestaron estar en desacuerdo, están relacionados a la carencia de una inducción específica a los colaboradores de primer ingreso, relacionado con porcentajes considerables de personal nuevo, tal y como se mostró dentro de las características de la población presentadas en la gráfica 1, en donde el 24% del personal de ambas áreas tienen de 0 a 1 año y entre el 55 y 56% tienen de 1 a 3 años de laborar para la empresa.

Asimismo, la filosofía organizacional de la empresa se estableció recientemente en enero de 2016 y por último según información brindada por la Gerente de Recursos Humanos, no se encuentran establecidos formalmente los manuales de procedimientos y perfiles de puestos, situaciones que podrían estar generando cierto grado de insatisfacción y desconocimiento certero en el establecimiento de reglas y directrices, sobre lo que la empresa quiere que hagan y cómo quiere que lo hagan los colaboradores.

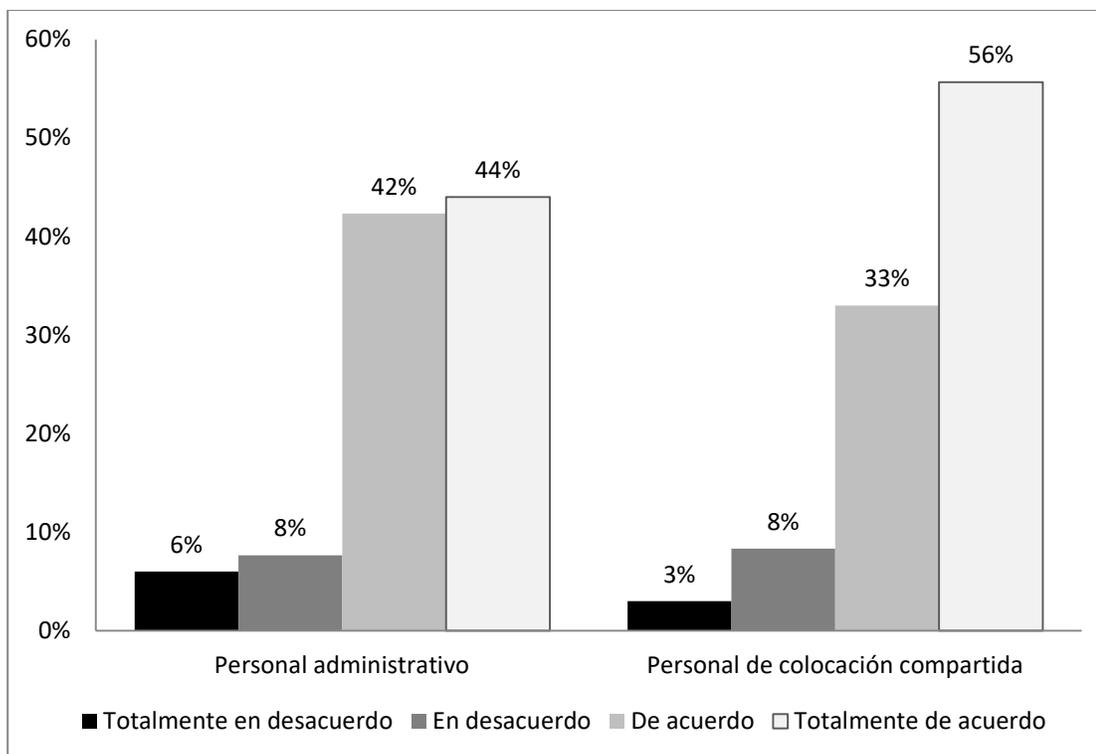
2.3.2.3 Relación con el supervisor

El supervisor o jefe inmediato ejerce la función de mando sobre el empleado, buscando que se realicen labores a través de órdenes y disposiciones, para lograr los objetivos tanto individuales como empresariales. La relación de éste con los colaboradores se perpetra al motivar, estimular, apoyar y destacar capacidades, logros, potencial y competencias laborales.

El jefe debe conducir a sus subordinados y ser ejemplo en todos los aspectos, tomando en cuenta que los colaboradores se esforzarán por imitar su labor y liderazgo, por ello, es evidente que este factor incide directamente sobre la satisfacción o insatisfacción laboral de los colaboradores, por lo que no pudo obviarse su evaluación para la presente investigación.

Gráfica 4

Nivel de satisfacción en la relación con el supervisor de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Los resultados demuestran que ambas áreas valoraron sus respuestas positivamente, al evaluar la relación con su supervisor. Particularmente el área de colocación compartida capital, según los resultados, demuestra un porcentaje mayor de respuestas positivas, es decir, que los colaboradores están satisfechos con la relación actual de su jefe inmediato, lo cual incide en que el jefe inmediato ejerza la función de mando sobre el empleado, buscando que se realicen labores a través de órdenes y disposiciones para lograr los objetivos tanto individuales como empresariales.

También es importante mencionar que durante la evaluación de este factor se incluyeron aspectos tales como: la forma de liderar del jefe inmediato, lo cual fue valorado en algunas de las respuestas emitidas por ambas áreas del personal, como insatisfactorio. Otro aspecto, fue el apoyo que tiene el colaborador en su jefe, que obtuvo más respuestas negativas por parte del personal de colocación compartida capital.

Por otra parte, para el personal de colocación compartida capital se analizó un aspecto particular, debido a que esta área se encuentra dividida en cinco rutas, mismas que están a cargo de un supervisor, las cuales se clasifican de la siguiente manera de acuerdo a su cobertura geográfica:

Cuadro 1

Rutas asignadas a supervisores del personal de colocación compartida de productos en supermercados, ciudad capital de Guatemala, año 2016

No. de ruta	Área geográfica	Número de colaboradores del área de colocación compartida capital
1	Zona 18 y Centro Histórico	16
2	Mixco, San Juan Sacatepéquez, San Pedro Sacatepéquez	12
3	Calzada Roosevelt, Avenida Petapa, Antigua Guatemala	7
4	Zonas 10, 14, 15 de la ciudad capital y Carretera al Salvador	14
5	Villa Nueva, San Miguel Petapa y Boca del Monte	9

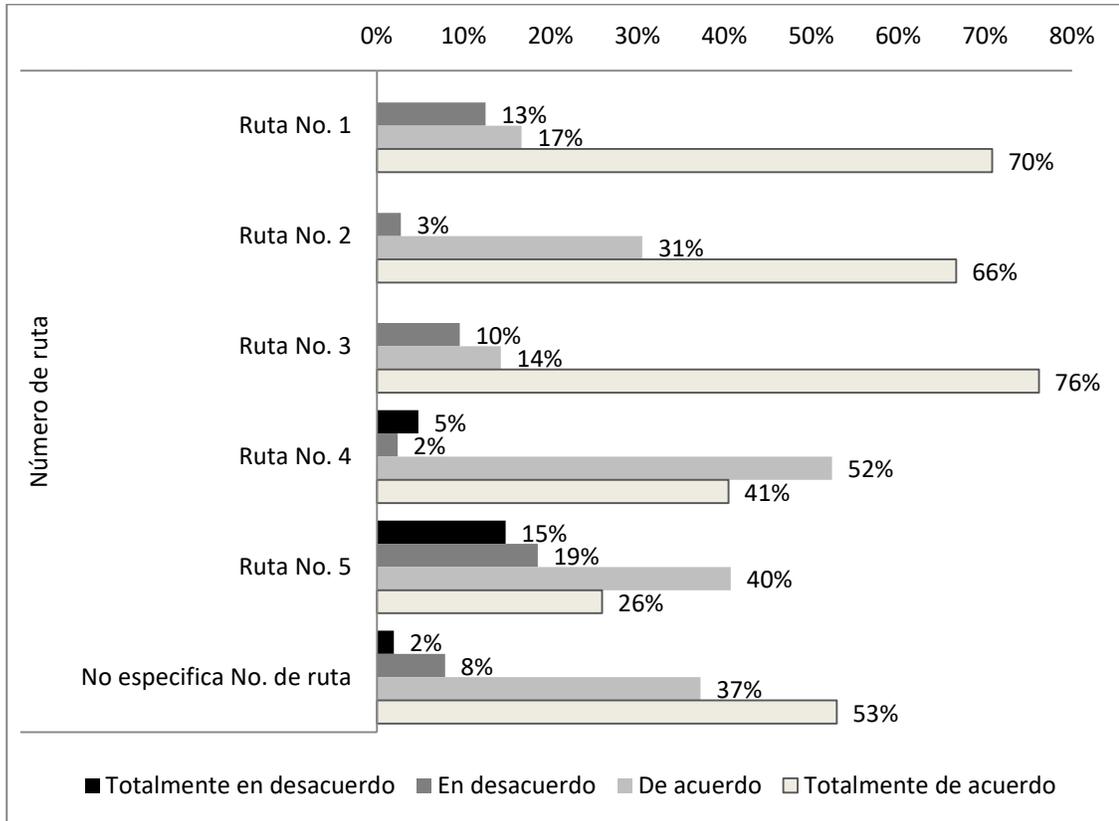
Fuente: Elaboración propia. Año 2016.¹

Al hacer la relación con lo presentado en el cuadro anterior y al observarse la siguiente gráfica, los colaboradores más motivados con la actual relación con su jefe inmediato son las rutas de la número uno a la tres; las rutas evaluadas con mayores porcentajes negativos son la número cuatro y cinco, reflejando a esta última como la más deficiente en su forma de liderar, la principal respuesta de los colaboradores que calificaron como deficiente al supervisor de la ruta cinco, se inclinaron más hacia la falta de apoyo de su jefe inmediato en el puesto de trabajo; la carencia de esta característica como líder refleja desinterés por parte del supervisor hacia los colaboradores, situación que impacta negativamente en la motivación del personal conllevando de manera directa a la frustración laboral del colaborador.

¹ Por logística y asignación de viáticos la empresa contempla como parte del Departamento de Operaciones Capital las áreas de Mixco, San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Antigua Guatemala, Villa Nueva, San Miguel Petapa y Boca del Monte.

Gráfica 5

Detalle del nivel de satisfacción en la relación con el supervisor clasificado por rutas de 73 colaboradores del personal de colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Respecto del análisis anterior, una de las causas que puede estar influyendo en los resultados de los supervisores de la ruta 4 y 5, es que ambos son los que tienen menos tiempo en el cargo, comparado con los demás supervisores, además fueron posicionados en ese cargo a través de un asenso; anteriormente eran parte del personal de colocación compartida capital, por lo que tienen el reto de imponerse para hacerse respetar y de trabajar con las personas que fueron sus compañeros.

También es necesario indicar que 17 de los 73 colaboradores del área de colocación compartida capital evadieron durante la evaluación, identificar quién es su supervisor, esto quiere decir que existe un margen aproximado del 28% de la población del personal de colocación compartida capital que por factores que se desconocen, no quisieron dejar evidencia del supervisor que está por arriba de su cargo, no obstante, si evaluaron las preguntas que corresponden a este factor y resaltan los resultados de satisfacción hacia la relación con su jefe inmediato con un total del 90% contra un 10% de insatisfacción.

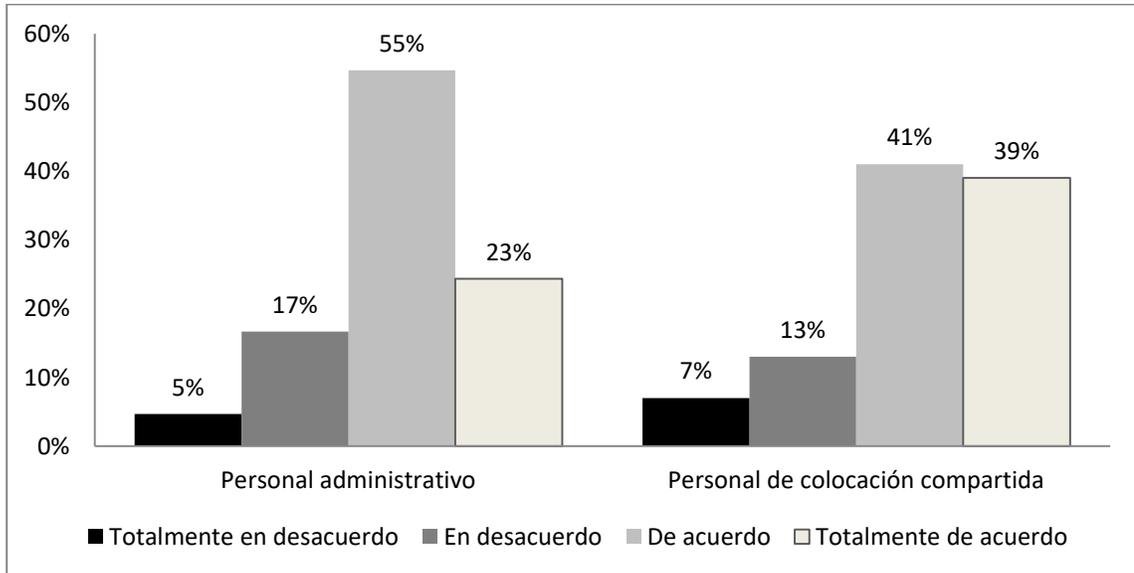
2.3.2.4 Estabilidad en el cargo y salarios

Ambos factores se relacionan entre sí porque construyen un lazo de confianza entre la empresa y el colaborador, es decir, la persona por realizar su trabajo percibe un salario y la empresa por el trabajo que realiza el empleado para el cual fue contratado, adquiere la satisfacción de las necesidades de los bienes o servicios que ofrece a sus clientes, o más bien dicho, logra sus metas y objetivos organizacionales, al mismo tiempo que se desarrolla esta situación, se desencadena el derecho de estabilidad laboral para el colaborador, evitando con ello la insatisfacción del personal.

La gráfica siguiente muestra un comportamiento similar entre los porcentajes de ambas áreas del personal, en estos resultados se refleja la estabilidad que el empleado percibe de la empresa y la visualización que tiene a un corto plazo de continuar laborando para la misma; no obstante la respuesta que influyó en mayor grado a obtener los porcentajes de insatisfacción, se vincula a que los colaboradores están en desacuerdo con el salario que reciben al compararlo con el de la competencia, esto quiere decir que los colaboradores no están satisfechos con las políticas salariales actuales.

Gráfica 6

Nivel de satisfacción en la estabilidad en el cargo y salarios de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Si bien es cierto, la gráfica refleja con mayores porcentajes las respuestas de los colaboradores que indicaron estar de acuerdo con este factor, no obstante es un aspecto preocupante, pues están al límite de las respuestas negativas, por lo que al no desarrollar acciones de prevención o corrección a las deficiencias en este factor el problema de insatisfacción podría incrementarse fácilmente.

Otro de los aspectos evaluados con más respuestas de insatisfacción en ambas áreas, se refiere a la estabilidad laboral, factor que influye para que el colaborador pondere por un trabajo u otro, esta es la razón por la que las personas tienden a buscar empresas con solidez financiera y una posición estable. Por tal razón, si alguno o ambos de estos factores no están cumpliendo con las expectativas o necesidades del colaborador, se sentirá insatisfecho y

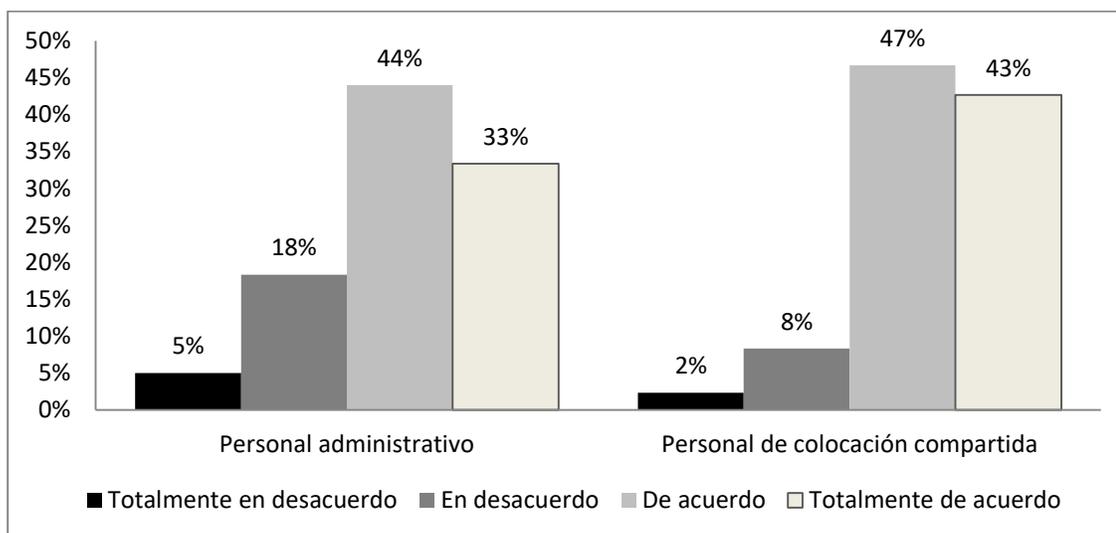
frustrado laboralmente, interfiriendo en el desempeño eficaz de sus funciones y podría llegar hasta la finalización de relaciones laborales con la empresa.

2.3.2.5 Relaciones con los colegas

El personal administrativo refleja estar en un 10% más en desacuerdo con las actuales relaciones entre sus compañeros de trabajo, que el personal de colocación compartida capital. Como puede observarse en la gráfica, los porcentajes de insatisfacción son significativos para el área administrativa, sin embargo ambas áreas coincidieron en sus respuestas de insatisfacción, que los compañeros de área no aportan por igual en la realización de las actividades y tareas laborales, esto da a entender que existen indicios de situaciones laborales de poco compañerismo y apoyo mutuo, lo cual podría estar ocasionando un ambiente laboral negativo que desmotive al personal.

Gráfica 7

Nivel de satisfacción en las relaciones con los colegas de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Adicionalmente, es importante que las funciones de los colaboradores estén bien distribuidas, para evitar confrontaciones, asimismo es significativo cultivar el respeto y la comunicación entre los colegas incentivando el trabajo en equipo por medio de herramientas prácticas y actividades que promuevan entablar buenas relaciones con los compañeros de trabajo.

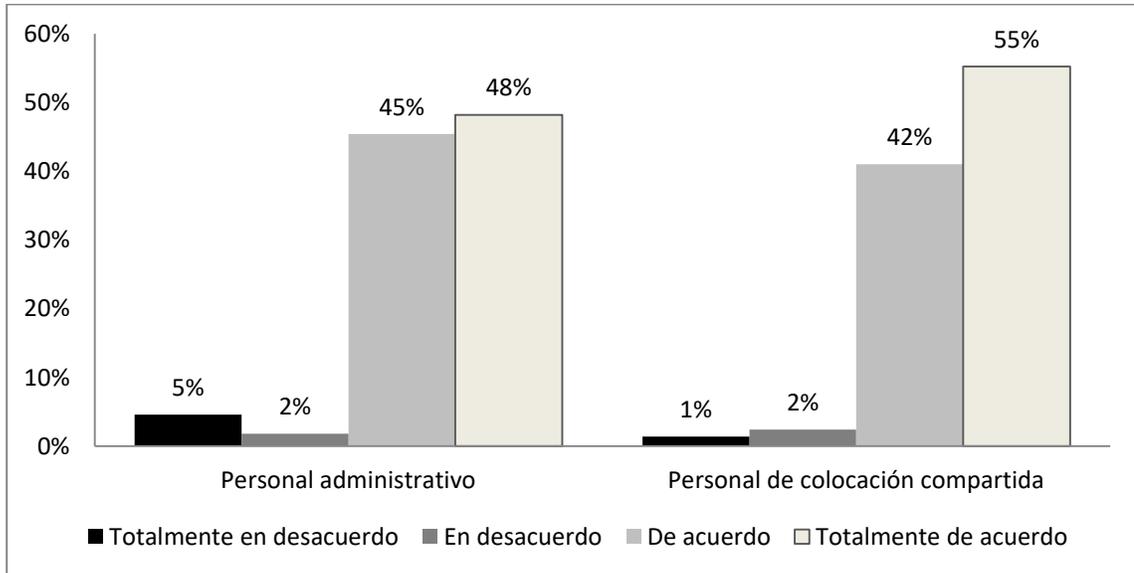
Lo anterior se menciona debido a los resultados de la gráfica, ya que según las encuestas, existe evidencia de insatisfacción entre los colaboradores al trabajar con su actual equipo de trabajo, así como debilidades en la comunicación y comportamiento en y hacia los colegas. Tales aspectos son clave para que los colaboradores puedan sentirse felices y productivos en el entorno laboral, a través de las relaciones efectivas.

2.3.2.6 Estatus

De acuerdo a los resultados obtenidos en la gráfica siguiente, es factible indicar que tanto el personal administrativo como el de colocación compartida capital, están satisfechos con su estatus actual, esto quiere decir que tienen una percepción o imagen positiva de la empresa. Parte de este estatus, se debe a la buena relación entre los colaboradores y el Gerente General, indicando que es una persona que cultiva y promueve la camaradería; esta situación conlleva a que el colaborador se sienta comprometido con las tareas que se le han asignado y a la vez muestre orgullo de pertenecer a la empresa, asimismo, incentiva una buena actitud en el empleado por medio del buen trato que recibe por parte de la empresa al compararlo con otras empresas de la competencia.

Gráfica 8

Nivel de satisfacción del estatus de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Por otra parte, como puede observarse en los resultados de la gráfica, el porcentaje de personal que manifestó un concepto negativo sobre su estatus es mínimo, no obstante el estatus negativo de un pequeño grupo de colaboradores puede influir por medio de contradicciones a la otra parte que manifestó estar satisfecha. Estas respuestas de desacuerdo, prevalecen en la percepción negativa que tienen los colaboradores del área de colocación compartida capital sobre la imagen de la empresa. En cuanto a la insatisfacción del personal del área administrativa, los colaboradores se inclinaron a calificar mejor el trato que las empresas de la competencia brindan a sus empleados; estas situaciones afectan en el sentido de pertenencia del colaborador con la empresa creando un ambiente laboral insatisfecho.

2.3.3 Factores motivacionales o intrínsecos

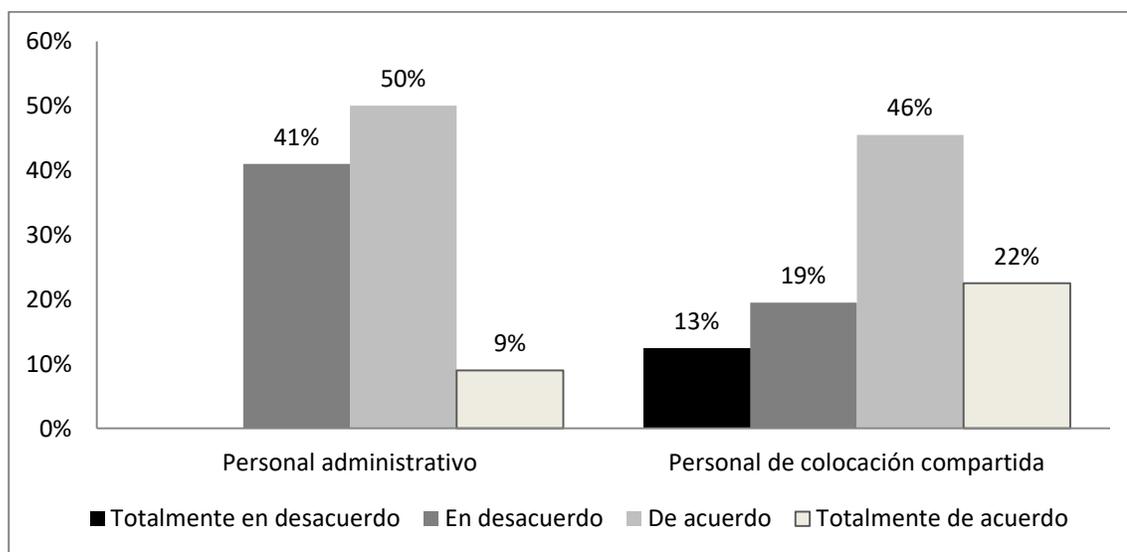
Estos factores están controlados por cada persona, debido a que se encuentran relacionados con el trabajo que cada colaborador desempeña. Los resultados de los factores motivacionales que fueron evaluados para la presente investigación se muestran y analizan en las siguientes literales.

2.3.3.1 Reconocimiento

Durante la evaluación de este factor, varios de los colaboradores manifestaron su insatisfacción en este tema a través información cualitativa que dejaron plasmada en las boletas de encuesta, misma que iba orientada a solicitar un aumento salarial e incentivos por productividad.

Gráfica 9

Nivel de satisfacción del reconocimiento de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Lo expuesto, queda reflejado en los porcentajes de la gráfica anterior y en la gráfica número 6, en donde se analizó la parte correspondiente al tema de salarios. En el presente factor, se muestran altos porcentajes del personal que está en desacuerdo con la situación actual de los sistemas de remuneraciones o recompensas que la empresa ofrece para motivar a su personal.

De acuerdo a la entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos, actualmente la empresa cuenta con un programa de reconocimiento a mercaderistas, pines de ascenso y un programa de plan de carrera interno. Asimismo, en la entrevista con el Gerente General indicó que los reconocimientos que se brindan al trabajo bien hecho y esfuerzos extra de los colaboradores, no son suficientes ni adecuados para mantener motivado al personal.

Después de haber expuesto los puntos de vista tanto de los colaboradores, como de los gerentes, es preciso decir que con los actuales planes de reconocimiento, no se está logrando el efecto de incentivar y motivar a los colaboradores cuando los objetivos de la empresa son alcanzados junto con los objetivos individuales de los colaboradores, esto último se refiere a que la dedicación de las personas en sus labores depende en gran medida del principio de la reciprocidad, es decir que en la medida que perciben el fruto de su esfuerzo, así será su dedicación y en la medida que se incrementen las recompensas la entrega del colaborador irá igualmente aumentando.

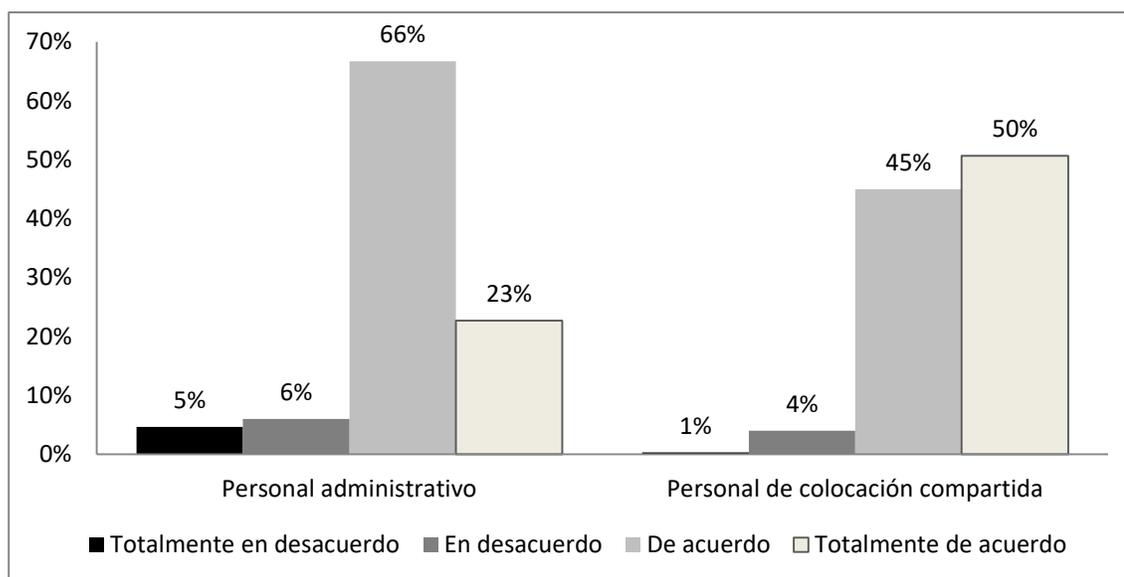
2.3.3.2 Formulación, evaluación de objetivos y trabajo gratificante

El análisis de la siguiente gráfica, corresponde en conocer el nivel de cumplimiento de las expectativas que el colaborador trazó al inicio de su relación laboral con la empresa, es decir el conjunto de compromisos que él esperaba de la organización y viceversa, a lo que se le denomina contrato psicológico. La gráfica muestra mayores porcentajes de satisfacción en estos aspectos, por lo

que en su mayoría se estarían cumpliendo los objetivos que los colaboradores tenían a un inicio de su relación laboral; siendo un 7% mayor la insatisfacción que reflejan los resultados del personal administrativo, comparado al personal de colocación compartida capital.

Gráfica 10

Nivel de satisfacción de la formulación, evaluación de objetivos y trabajo gratificante de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Asimismo, en los porcentajes de insatisfacción, aunque mínimos, las respuestas más influyentes para ambas áreas coinciden en la desmotivación que siente el personal cuando está desarrollando sus actividades laborales.

En cuanto a los resultados de satisfacción laboral respecto a este factor, ambas áreas del personal coincidieron en el cumplimiento de sus expectativas con la relación laboral actual que tienen con la empresa; así como la adecuada relación existente entre los objetivos del área de trabajo con los objetivos personales de

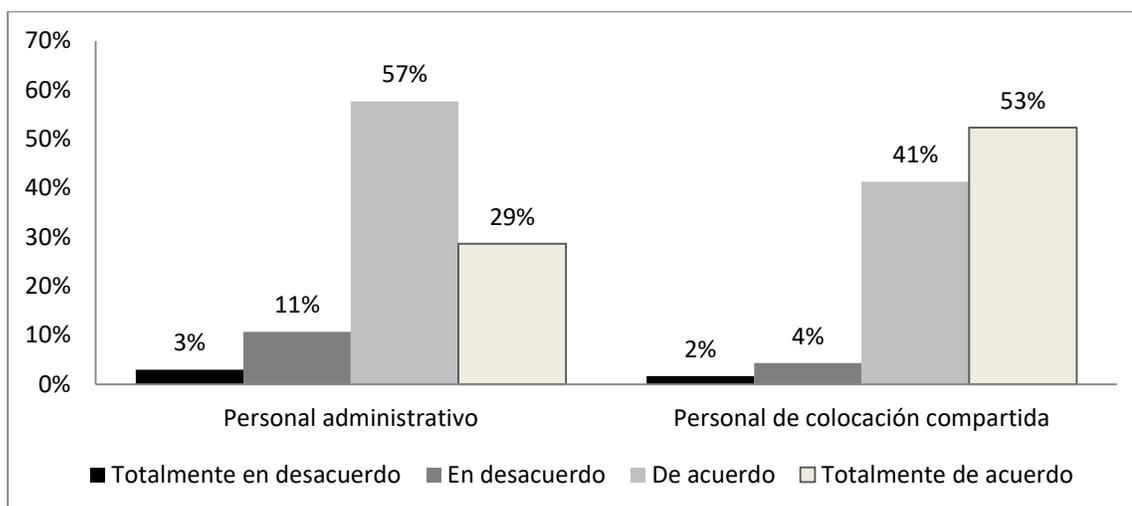
los colaboradores. Todos estos aspectos positivos que se han analizado respecto a este factor, tienen consecuencias efectivas en el desarrollo de las funciones de los colaboradores al sentirse satisfechos con la formulación, evaluación de objetivos y trabajo gratificante.

2.3.3.3 Libertad de decidir cómo realizar un trabajo y delegación de la responsabilidad

En la evaluación de estos factores, se consideraron varios elementos relacionados con la delegación de responsabilidad y la libertad de decidir cómo realizar el trabajo, tales como la posibilidad de que el colaborador sea tomado en cuenta para participar en las decisiones y soluciones del trabajo diario, así como su capacidad de cumplir con la cantidad de tareas que se le asignan diariamente y la libertad de decidir cómo administrar su tiempo según sus funciones.

Gráfica 11

Nivel de satisfacción de la libertad de decidir cómo realizar un trabajo y delegación de la responsabilidad de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Aunque la empresa acostumbra a dar las funciones iniciales de los puestos verbalmente, aún contando con los perfiles de puestos, puede observarse un porcentaje total del 14% de inconformidad sobre estos aspectos en el personal administrativo, un 8% por arriba del resultado del personal de colocación compartida capital. En los puestos de carácter administrativo es muy normal que los procesos y políticas de la empresa sean restrictivos debido a la temática, misma que puede ser de perfil legal, financiero, mercadológico, procesos de negociación, entre otros; mientras que en área del personal de colocación compartida capital los procesos son más operativos, por lo que los porcentajes del 3% y 11% del personal administrativo representados en la gráfica, dan a entender que en cierta medida existe una limitación de la delegación y libertad de trabajo, en una parte de esa población.

Por lo anteriormente indicado, puede concluirse que la empresa concede al colaborador cierta independencia para que actúe en nombre de ésta, como consecuencia, el personal obtiene la libertad de decidir cómo realizar su trabajo, al otorgarle cierto grado de autonomía para decidir el modo de desempeñar su labor y controlar el resultado, esto trae beneficios para la empresa, un ejemplo de ello, es que el colaborador no se limita a ejecutar únicamente lo que se le indica, tiene la posibilidad de decidir sobre su trabajo y ejercer control. La base de este análisis se extrajo de los porcentajes del 57% y 29% de las respuestas positivas del personal administrativo, que hacen un total de 86% de satisfacción y aún más notorio en el personal de colocación compartida capital, con un total de 94% de satisfacción de las respuestas obtenidas en los porcentajes del 41% y 53% representado en la gráfica.

2.3.3.4 Ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera

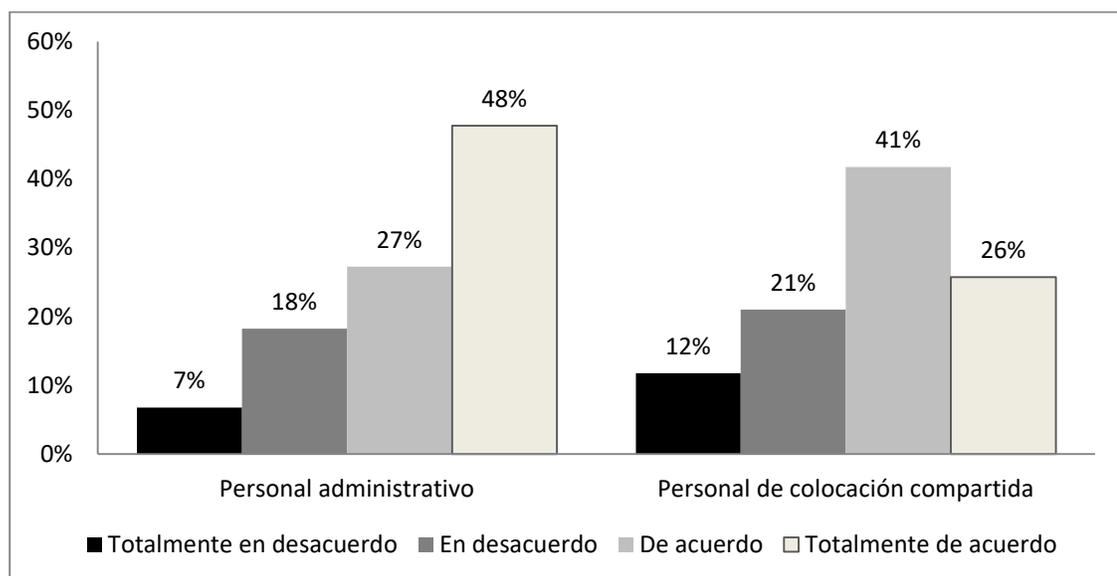
La gráfica siguiente indica que existe mayor satisfacción laboral en el personal administrativo en cuanto a ascensos y desarrollo de carrera se refiere, ya que un 48% está totalmente de acuerdo con las oportunidades que la empresa le ha

brindado para crecer personal y profesionalmente en su trabajo. Asimismo, los resultados también demuestran que la empresa ha brindado facilidades a los colaboradores para obtener ascensos.

Que la satisfacción sea mayor para el personal administrativo se debe en cierta parte que para el personal de colocación compartida capital existen escasas posibilidades de ascensos por la cantidad de personal que se maneja en esta área, en comparación al área administrativa, ya que no es lo mismo, competir con 73 colaboradores que con 23, entre más colaboradores las posibilidades son aún más estrechas para optar a una mejor posición dentro de la empresa.

Gráfica 12

Nivel de satisfacción en los ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

La insatisfacción de los colaboradores de ambas áreas que expresaron porcentajes negativos, se debe principalmente a dos situaciones, la primera es que desconocen cuál es el procedimiento para poder obtener un ascenso en la empresa y la segunda es que no reciben el apoyo por parte de la organización para prepararse académica y profesionalmente a fin de poder optar por una mejor posición laboral.

Esta información pudo ser corroborada en las entrevistas realizadas al Gerente General y la Gerente de Recursos Humanos, ya que ambos coinciden que el colaborador no tiene todas las facilidades para continuar su desarrollo profesional y académico, el apoyo que la empresa ofrece al momento, únicamente es la autorización de permisos para los estudios y trámites académicos de los colaboradores.

También es importante recordar, que en el apartado de este capítulo que se refiere a las características de la población objeto de investigación, específicamente en la gráfica 1, destacó un aspecto importante y son las acciones y buena disposición del personal que continúa preparándose académicamente tanto a nivel diversificado como universitario.

Es por ello, que con la cantidad de personal insatisfecho en este factor, 25% para el personal administrativo y 33% para el personal de colocación compartida capital, es importante el establecimiento de acciones que eleven la satisfacción del colaborador, para brindarle oportunidades de promocionarlo a cargos más importantes y mejor remunerados, en donde se tomen en cuenta sus conocimientos, habilidades y actitudes correctas cuando se necesite ocupar puestos más altos.

2.3.3.5 Utilización plena de las habilidades personales

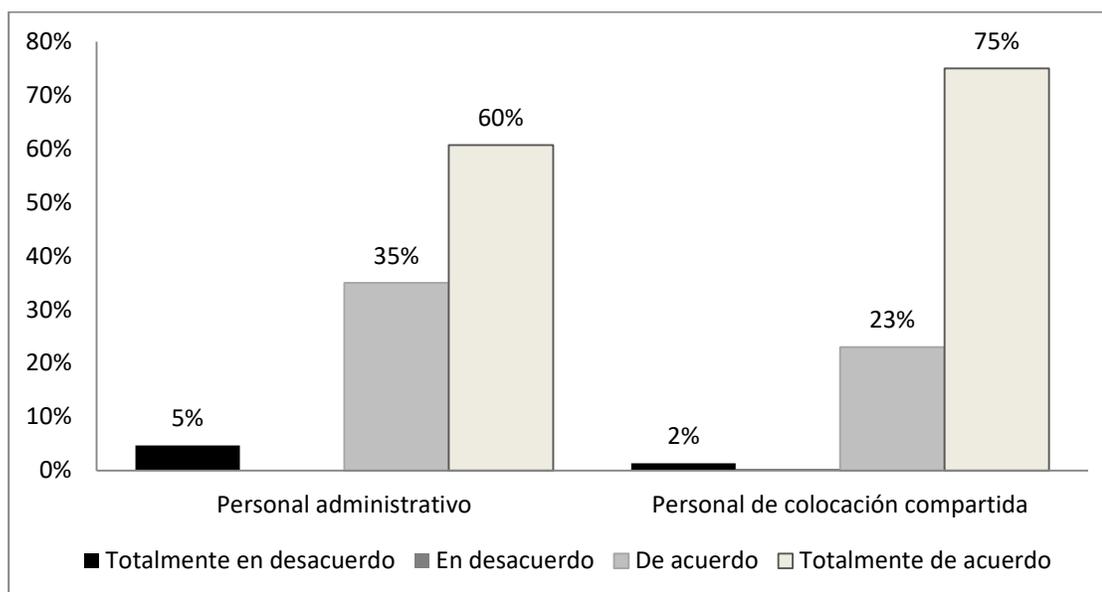
El objetivo de evaluar este factor al personal de la empresa objeto de investigación, fue para identificar la vocación que tiene el personal hacia su

actual puesto de trabajo. Principalmente en el desarrollo de las actividades del personal de colocación compartida capital, ya que se manejan en un ambiente mercadológico rodeados de muchas personas que buscan su ayuda para encontrar o solicitar opinión respecto a un producto en particular.

Como puede observarse en los resultados porcentuales de la gráfica, la mayoría del personal de colocación compartida capital, es decir un 75%, está consciente de que las actividades laborales que realizan son parte importante para que la empresa logre sus objetivos, es por ello que hacen su mejor esfuerzo utilizando sus habilidades personales para desarrollar con éxito las actividades o funciones que se les han asignado.

Gráfica 13

Nivel de satisfacción de la utilización plena de las habilidades personales de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Esto eleva la satisfacción del personal, debido a que dispone de libertad para aplicar sus habilidades personales en el ejercicio de sus funciones laborales. En cuanto a los resultados del personal administrativo el 60% de colaboradores expresaron estar totalmente de acuerdo, sin embargo en menor medida que el personal de colocación compartida capital y como se mencionó en el análisis de la gráfica 11, en esta área de la empresa los procesos y políticas que se manejan limitan no solo la libertad de realizar un trabajo, sino también la utilización plena de las habilidades personales. No obstante, el 95% el personal está satisfecho con el grado de autonomía que la empresa otorga para decidir el modo de desempeñar su labor y controlar el resultado, expresando la satisfacción de la sincronización entre sus habilidades personales y sus funciones laborales.

2.3.3.6 Simplificación y enriquecimiento del cargo

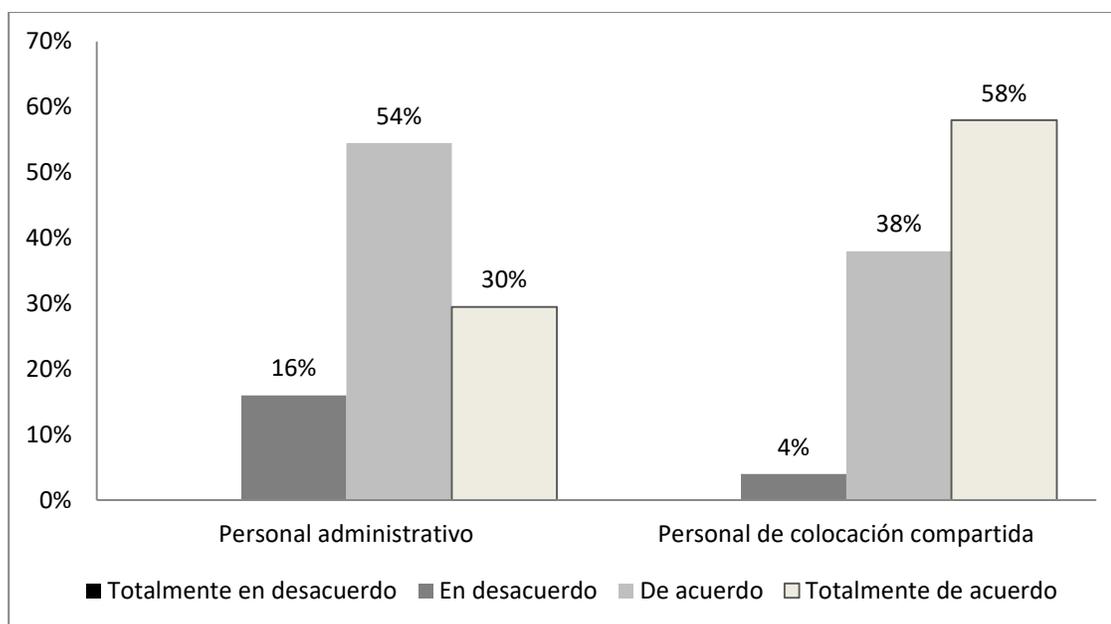
Es muy significativo el 16% de insatisfacción en el personal administrativo, si se compara con el 4% del de colocación compartida capital, el factor que impulsó la respuesta negativa del personal administrativo radica en la inadecuada organización en los procedimientos que se desarrollan en el área de trabajo. Lo cual refleja cierto grado de desorden en los procesos y esto podría estar generando atrasos, frustración en los empleados, duplicidad de esfuerzos, es decir, que una parte de la empresa no estaría aplicando la simplificación del cargo, lo cual afecta la satisfacción del personal.

Sin embargo, el porcentaje de satisfacción en ambas áreas está muy por arriba de las respuestas negativas, 84% en total para el personal administrativo y 96% para el personal de colocación compartida capital. Algo muy interesante que hay que resaltar de estos resultados positivos en cuanto al enriquecimiento del cargo, es la gran disposición de los colaboradores para participar en la planeación, ejecución y evaluación para enriquecer su puesto de trabajo, situación que puede aprovecharse para elevar la satisfacción de los colaboradores impulsándolos a

ejecutar trabajos más desafiantes e interesantes, además de ayudar a disminuir la cantidad de esfuerzos para ejecutar las funciones propias del puesto.

Gráfica 14

Nivel de satisfacción en la simplificación y enriquecimiento del cargo de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

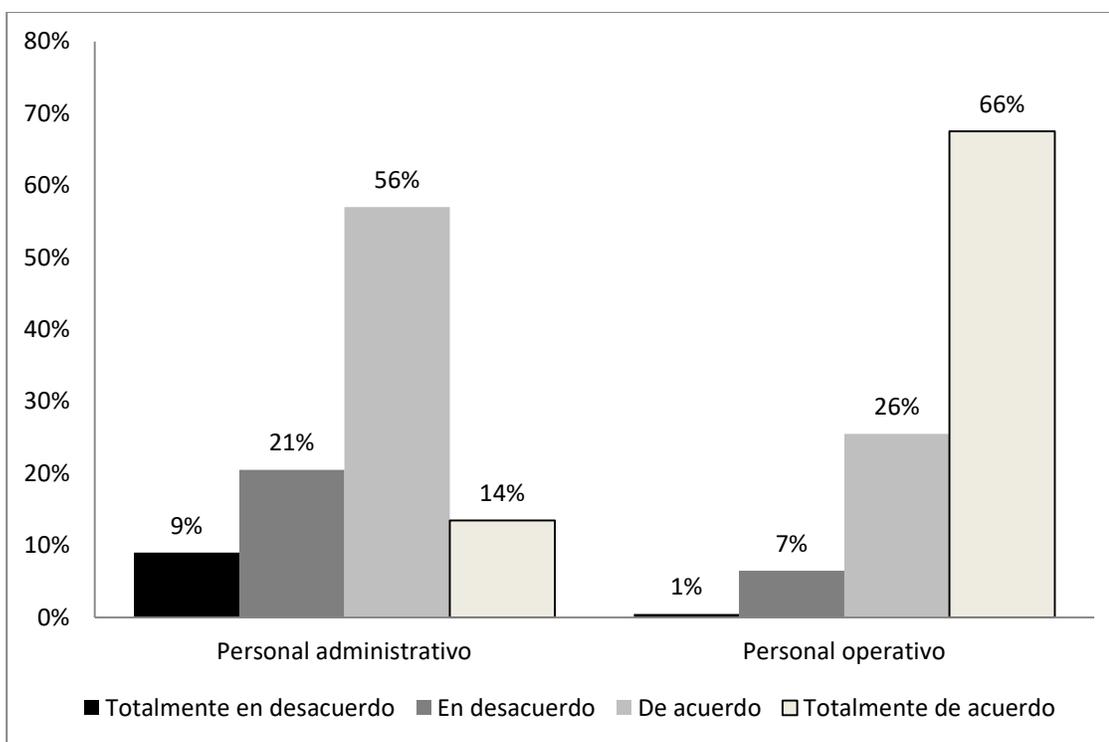
2.3.3.7 Capacitación

Para iniciar con el análisis, durante la entrevista con la Gerente de Recursos Humanos se pudo identificar que en este factor la empresa actualmente no cuenta con un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) y los cursos a los cuales es enviado el personal administrativo son los que imparte la Asociación de Gerentes de Guatemala. Dada esta situación, los porcentajes de los colaboradores del personal administrativo reflejan insatisfacción respecto a la

capacitación que actualmente reciben, calificando con un 30% el total de resultados negativos, tal y como se muestra en la gráfica siguiente.

Gráfica 15

Nivel de satisfacción de la capacitación de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Lo anterior, indica que las capacitaciones que reciben los colaboradores no están ayudando a fortalecer su capacidad laboral, es decir, que no están adquiriendo los conocimientos, habilidades y competencias para incrementar su efectividad en la realización de sus funciones laborales; asimismo manifiestan que las capacitaciones que han recibido no han sido de utilidad para el desarrollo de sus actividades laborales.

Caso contrario sucede con el personal de colocación compartida capital, el cual está conforme y satisfecho con la situación actual de su proceso de capacitación. En cuanto a la causa de esos resultados, es importante indicar que las marcas de las empresas que son clientes de la organización, son las que imparten la capacitación que recibe el personal de colocación compartida capital, respecto a sus productos.

Retomando que la Asociación de Gerentes de Guatemala brinda las capacitaciones al personal administrativo, la empresa objeto de investigación en sí, no cuenta con un plan de capacitación directo para su personal, lo cual está generando insatisfacción dentro de sus colaboradores y cuando no se identifican las capacitaciones adecuadas al puesto de trabajo se incrementa la insatisfacción laboral, debido a que al colaborador le es más difícil comprender las actividades que integran el puesto de trabajo, reteniendo el desarrollo de las destrezas para un óptimo desempeño que se ajuste al logro de los objetivos organizacionales.

2.4 Análisis y discusión de resultados

Se ha tomado como base para la evaluación de esta investigación la teoría de los Factores de Frederick Herzberg, relativa a los factores higiénicos y motivacionales, en ese sentido, al observar el siguiente cuadro con los índices de satisfacción e insatisfacción que ya fueron analizados, puede concluirse que existe la necesidad de elevar el grado de importancia de algunos factores en particular; mismos que están influyendo en la insatisfacción del personal, con el único fin de mejorar las características de los puestos y el ambiente de trabajo y con ello obtener colaboradores satisfechos y motivados laboralmente.

Cuadro 2
Índice de satisfacción e insatisfacción laboral de 96 colaboradores del área administrativa y colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016

FACTORES	HIGIENICOS	Factor		Personal administrativo		Personal operativo	
		% Satisfacción	% Insatisfacción	% Satisfacción	% Insatisfacción		
	Condiciones de trabajo, entorno laboral y seguridad	83%	17%	86%	14%		
	Políticas de la empresa y de la administración	81%	19%	87%	13%		
	Relaciones con el supervisor	86%	14%	89%	11%		
	Estabilidad en el cargo y salarios	78%	22%	80%	20%		
	Relaciones con los colegas	77%	23%	90%	10%		
	Estatus	93%	7%	97%	3%		
	Reconocimiento	59%	41%	68%	32%		
	Formulación, evaluación de objetivos y trabajo gratificante	89%	11%	96%	4%		
	Libertad de decidir cómo realizar un trabajo y delegación de la responsabilidad	86%	14%	94%	6%		
	Ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera	75%	25%	67%	33%		
	Utilización plena de las habilidades personales	95%	5%	99%	1%		
	Simplificación y enriquecimiento del cargo	84%	16%	96%	4%		
	Capacitación	70%	30%	92%	8%		

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Al analizar el cuadro anterior, en cuanto a los factores higiénicos, existe coincidencia entre ambas áreas en los índices de satisfacción del factor estatus, lo que nos indica que los colaboradores se sienten satisfechos con la percepción o imagen de la empresa y las circunstancias laborales que están experimentando al formar parte de la empresa.

Al continuar comparando los factores higiénicos, puede observarse otra coincidencia, sin embargo desde otro punto de vista y es que el factor estabilidad en el cargo y salarios tiene un índice de insatisfacción entre el 20 y 22%, el cual radica en la debilidad del lazo de confianza entre la empresa y el colaborador de tener una posición estable, tanto financiera como laboralmente. Es importante recordar que cuando fue analizado este factor, la mayor incidencia en la insatisfacción del colaborador se debe a que está en desacuerdo con el salario que recibe al compararlo con el de la competencia.

Otros factores higiénicos que mostraron índices de insatisfacción son el de relaciones con los colegas y condiciones de trabajo, entorno laboral y seguridad. La debilidad del primer factor se evidencia en el área administrativa, caso contrario para el personal de colocación compartida capital que fue ponderado como uno de los índices de satisfacción más elevados. Esta situación se debe a que los compañeros de trabajo no aportan por igual en la realización de las actividades laborales, quedando en evidencia poco compañerismo y apoyo mutuo, ocasionando desmotivación en los colaboradores.

Por otro lado, los factores motivacionales con mayores índices de insatisfacción laboral son el de reconocimiento, capacitación, ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera. El factor común de insatisfacción entre ambas áreas es el de reconocimiento, lo que indica que los planes de reconocimiento que actualmente brinda la empresa al trabajo bien hecho y esfuerzos extra de los colaboradores no son suficientes ni adecuados para mantener motivado al personal.

La debilidad del factor capacitación está del lado del personal administrativo, debido a que la empresa objeto de investigación en sí no cuenta con un plan de capacitación para su personal, a pesar de que externamente asisten a talleres o cursos impartidos por la Asociación de Gerentes de Guatemala, éstas no van encaminadas a las necesidades actuales y especializadas que el puesto requiere.

Los factores motivacionales que tienen altos índices de satisfacción laboral en ambas áreas son la utilización plena de las habilidades personales y la formulación, evaluación de objetivos y trabajo gratificante.

Debido a la carencia de un programa que incremente la satisfacción laboral tanto del personal del área administrativa y de colocación compartida capital, se genera un ambiente propicio en las debilidades de los factores analizados, lo que afecta el desempeño efectivo de las funciones y cumplimiento de objetivos, uso óptimo de recursos, además de impedir la integración e identificación de los colaboradores con la empresa.

Es por ello que debe darse la importancia necesaria a los factores siguientes, los cuales sobrepasan el 30% de insatisfacción, a efecto de fortalecer el desempeño laboral de cada colaborador y cumplir con los objetivos de los puestos y actividades de cada área de trabajo. Las causas principales de la insatisfacción laboral que resultaron del análisis, las cuales son:

- Área administrativa:
 - Reconocimiento
 - Capacitación
- Área de colocación compartida capital
 - Reconocimiento
 - Ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera

La causa general por la que los colaboradores se sienten insatisfechos, sin lugar a duda, se da principalmente en el factor reconocimiento, debido a que en ambas áreas de personal resultó como la principal causa a través del análisis efectuado. Siendo un factor motivacional según la teoría de Frederick Herzberg, está relacionado con aquello que el colaborador desempeña, por lo que afecta el comportamiento de la persona de forma mucho más profunda y estable, entonces cuando este factor es óptimo provoca la satisfacción en las personas, mientras que cuando no es óptimo, como en el presente caso la evitan.

Dicho lo anterior y de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la investigación realizada, se comprueban las hipótesis planteadas, la cuales manifiestan: que las insatisfacciones y desmotivaciones laborales en la empresa objeto de investigación, se deben a que carece de un adecuado programa de satisfacción para el personal y que para eliminar y/o minimizar la insatisfacción laboral, deben elaborarse instrumentos y lineamientos técnicos que permitan desarrollar un programa de satisfacción laboral adecuado para la empresa, por tal razón, en el siguiente capítulo se proponen planes de acción que integrarán el programa de satisfacción laboral.

Los planes dirigidos al personal administrativo se centrarán en el reconocimiento y la capacitación; para el personal de colocación compartida capital también en reconocimiento y en ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera, con el objetivo de mejorar la satisfacción laboral, asimismo se elaborarán recomendaciones para los otros factores que resultaron con un menor grado de insatisfacción en el análisis, que también están afectando que el actual nivel de satisfacción laboral no sea óptimo, sin embargo es importante no dejar de lado la necesidad de desarrollar acciones que permitan ya sea mantener el actual nivel de satisfacción o bien mejorarlo, las cuales se han incluido en las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

CAPÍTULO III
DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE COLOCACIÓN COMPARTIDA DE UNA
EMPRESA DE OUTSOURCING DE IMPULSO Y COLOCACIÓN DE
PRODUCTOS EN SUPERMERCADOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA

A continuación se describe el capítulo tres, que se encuentra formado por la propuesta que permitirá minimizar la insatisfacción laboral, al abordar las causas detectadas con mayores índices de insatisfacción en las áreas del personal administrativo y de colocación compartida capital.

3.1 Presentación de la propuesta

La presente propuesta constituye una herramienta de apoyo para la empresa, dirigida a los colaboradores del área administrativa y del personal de colocación compartida capital, con el objetivo primordial de minimizar la insatisfacción laboral y por ende elevar la satisfacción de los colaboradores, en aquellos factores que resultaron con índices de insatisfacción elevados, obtenidos en la investigación realizada y, de esta manera, influir positivamente en la actitud del personal, generando un ambiente óptimo a través de un programa de satisfacción laboral adecuado para la naturaleza de la empresa.

El programa incluye, la implementación de planes de satisfacción laboral, los cuales se trabajarán por separado para cada área del personal evaluado.

Cabe resaltar que la propuesta del programa está constituida por justificación, objetivos, recursos, metodología y fases para implementar la propuesta, los planes de satisfacción laboral con sus respectivas técnicas y herramientas, así como los planes de acción para su implementación, presupuesto y programación de la propuesta.

3.2 Justificación de la propuesta

Como se mencionó en el capítulo anterior, quedó demostrada la necesidad de realizar una investigación que permitiera conocer el actual índice de satisfacción laboral del personal administrativo y de colocación compartida capital, la cual se efectuó por medio de un proceso de diagnóstico de evaluación de los factores higiénicos y motivacionales basados en la teoría de los Factores de Frederick Herzberg.

Los resultados obtenidos a través del diagnóstico realizado, han confirmado las principales causas por las que el personal está insatisfecho, quedando reflejadas en los análisis, gráficas y conclusiones generales presentadas en el capítulo dos, además de haber verificado que la empresa no cuenta con un programa adecuado para incrementar la satisfacción laboral de sus colaboradores, por lo que, se evidencian suficientes razones que dirigen hacia la necesidad de implementar una propuesta que permita mejorar el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo y de colocación compartida capital.

En ese sentido, a continuación se presenta la propuesta, denominada, Programa de Satisfacción Laboral para el Personal Administrativo y de Colocación Compartida de una Empresa de Outsourcing de Impulso y Colocación ubicada en la Ciudad de Guatemala, el cual permitirá mejorar la satisfacción del personal por medio de acciones y actividades que se desarrollarán a lo largo de este capítulo.

3.3 Objetivos de la propuesta

A continuación se presentan los objetivos que se pretenden alcanzar a través de la implementación de la presente propuesta.

3.3.1 Objetivo general

- Elevar en un 10% el índice de satisfacción laboral de los colaboradores en un mediano plazo, a través de la aplicación y ejecución de las técnicas y herramientas que contienen los planes del presente programa de

satisfacción laboral, con base a los resultados de la problemática detectada.

3.3.2 Objetivos específicos

- Crear un sistema de reconocimientos laborales a través de la implementación de programas específicos que satisfaga las necesidades laborales de los colaboradores e influir de manera positiva en la actitud laboral de los mismos.
- Cubrir las necesidades de capacitación identificadas en el plan de capacitación, por medio de la implementación de programas específicos afines a las funciones del personal administrativo y jefes de cada departamento, para elevar la satisfacción laboral.
- Crear una cultura de desarrollo y oportunidades tanto laborales como profesionales a través del plan de ascensos y desarrollo de carrera para elevar el nivel de satisfacción laboral.
- Mantener en un 90% el índice de satisfacción laboral, a través de la práctica de evaluaciones y actualizaciones periódicas del programa propuesto, que permita determinar el nivel de satisfacción laboral a fin de adecuarlo a las necesidades futuras.

3.4 Recursos

Los recursos necesarios para la implementación del programa de satisfacción laboral propuesto son los siguientes:

3.4.1 Recursos humanos

Es el recurso más importante para una empresa, además es la razón por la cual se ha realizado la presente investigación, por lo que es imprescindible contar con las personas que formarán parte de la aplicación, seguimiento y evaluación del programa de satisfacción laboral. Como parte del presupuesto en el plan de acción de la propuesta, se ha incluido el costo aproximado de horas hombre que

invertirán las personas para la implementación de la propuesta. Por lo que, para el alcance de los objetivos será necesario contar con el apoyo de:

- Gerencia General
- Personal de Recursos Humanos
- Jefes del área administrativa y de colocación compartida ciudad capital
- Colaboradores

3.4.2 Recursos materiales

Para la implementación del programa propuesto, se deberá contar con todos los materiales y espacio físico necesarios, para el desarrollo de las actividades que conforman los planes de satisfacción laboral. Es importante mencionar que el costo de los materiales que se indican a continuación, se describen en cada uno de los planes de acción:

- Disponibilidad de salones de la empresa
- Bolígrafos
- Lápices
- Block de notas
- Folders con gancho
- Papel bond tamaño carta

3.4.3 Recursos financieros

Para la implementación del programa de satisfacción laboral se ha incluido en los planes de acción de la propuesta, el presupuesto estimado para la ejecución de las actividades, a efecto de que la Gerencia General evalúe los costos que representa cada una y se tomen las decisiones correspondientes que se adecuen las necesidades de la empresa y a la capacidad económica de la misma.

3.5 Metodología para la implementación de la propuesta

Tanto el Gerente General como el de Recursos Humanos examinarán y valorarán la propuesta, para luego realizar una reunión con los jefes de los departamentos que comprende el área administrativa y de colocación compartida de la ciudad capital, con el objeto de presentarles la propuesta. Para dicha presentación se deberá contar con la justificación de la propuesta y los resultados del diagnóstico presentados en el capítulo II, enfatizando en las causas y efectos de los hallazgos encontrados. Por último, presentar los objetivos, alcances y beneficios que la implementación de la propuesta tendría para sus departamentos y para la empresa.

Asimismo, una vez transmitida esa información a los jefes de departamento, la Gerencia General deberá facultar a las personas que se encargarán de elaborar la programación de la propuesta y delegar las funciones específicas que de ésta se deriven, a efecto de ponerla en marcha.

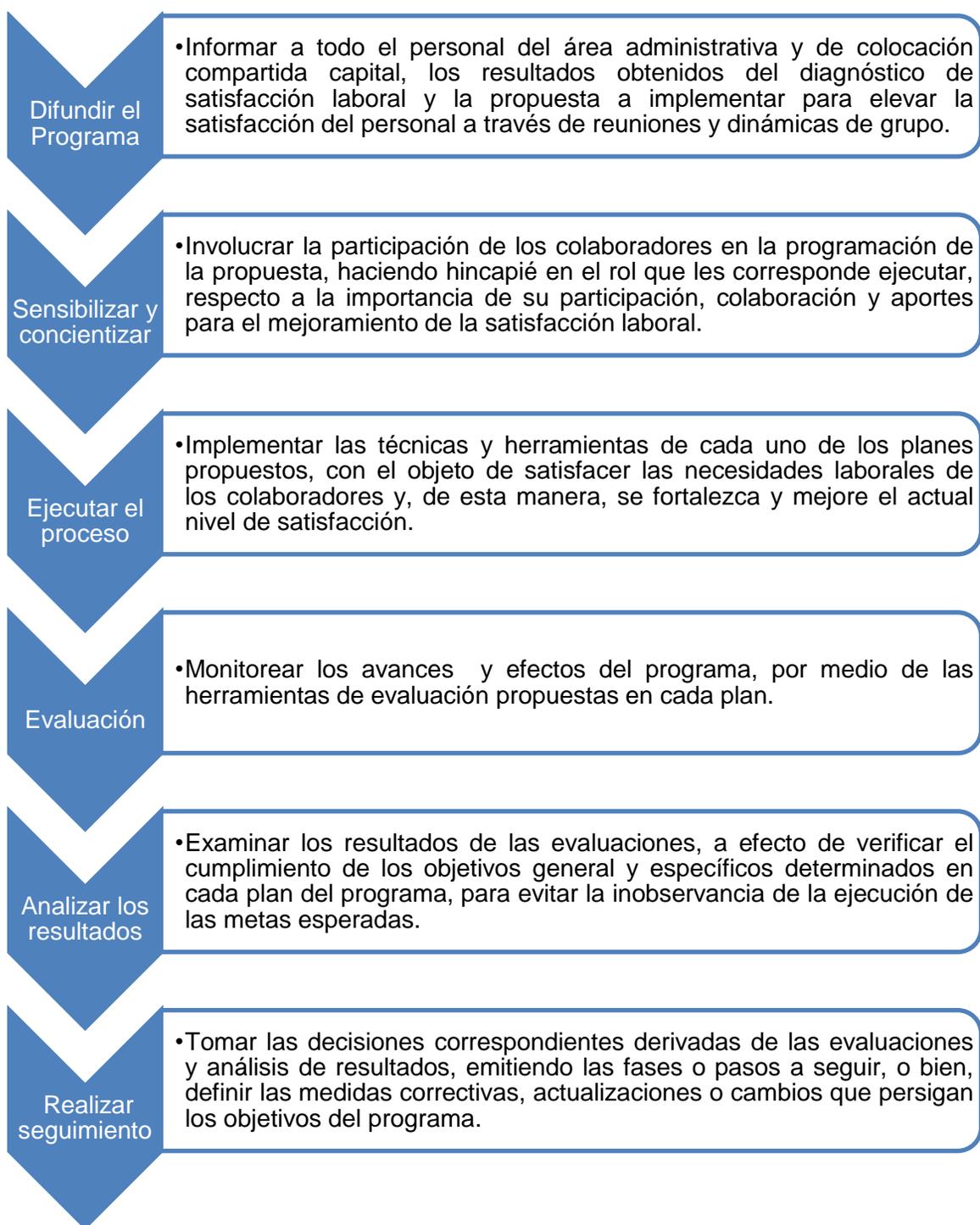
Una vez implementada la propuesta, las personas designadas por el Gerente General se encargarán de presentar ante esa Gerencia informes escritos respecto a la ejecución, dirección y evaluación del programa propuesto, a efecto de discutir los resultados con los jefes de los departamentos y consensuar los pasos o fases para el seguimiento respectivo del programa.

3.6 Fases para la implementación de la propuesta

La implementación del programa de satisfacción laboral, está conformada por seis fases, las cuales se describen en el siguiente esquema.

Esquema 8

Fases para la implementación de la propuesta



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

3.7 Planes de satisfacción laboral

A continuación se presentan los planes que conforman el Programa de Satisfacción Laboral, los cuales están elaborados en base a los factores motivacionales que resultaron con mayores índices de insatisfacción laboral en la investigación realizada, en ese sentido, la presente propuesta se utilizará como un instrumento administrativo que pueda formalizar los procesos dentro de la empresa, para contar con estándares objetivos en la implementación, medición y situación actual de la satisfacción laboral de sus colaboradores.

Las propuestas de los planes se presentan por separado para el área administrativa y de colocación compartida capital, debido a la metodología que se utilizó en los análisis y resultados de la investigación y por la naturaleza de los puestos que cada área representa, a continuación se describen los planes por área a desarrollar:

- **Personal administrativo:**

- Plan de reconocimiento para los colaboradores del área administrativa
- Plan de capacitación para los colaboradores del área administrativa

- **Personal de colocación compartida capital:**

- Plan de reconocimiento para los colaboradores del área de colocación compartida capital.
- Plan de ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera para los colaboradores del área de colocación compartida capital.

3.7.1 Área administrativa

Para el personal administrativo, en el cual se incluyen a los supervisores y jefes de operaciones, la insatisfacción laboral se enmarca principalmente en dos de los factores evaluados. Las causas que afectan el crecimiento de la satisfacción del personal administrativo son la capacitación y el reconocimiento. Es por ello, que por cada uno de los factores motivacionales indicados se desarrollarán los planes correspondientes, como parte del presente programa.

3.7.1.1 Plan de reconocimiento para los colaboradores del área administrativa

Este plan se ha diseñado, para aumentar la satisfacción del colaborador en las recompensas recibidas, identificando dentro de los colaboradores qué tipo de reconocimiento esperan recibir por parte de la empresa, debido a que en el diagnóstico efectuado han indicado que los reconocimientos actuales que la empresa usa para motivarlos no son los más adecuados, por lo que se sienten insatisfechos con ese tipo de reconocimientos, dentro de los cuales se pueden mencionar los planes de ascenso y el programa de plan de carrera interno.

Asimismo, también es de suma importancia que los jefes del departamento puedan indicar aquellos reconocimientos que deberían ser otorgados y que son importantes para elevar la satisfacción de sus propios colaboradores, detectando las necesidades en las que podría no sólo impulsarse la satisfacción laboral, sino el beneficio para la empresa de alcanzar los logros departamentales y organizacionales.

A continuación se describe el objetivo general y específicos del plan:

a) Objetivo general

Crear un sistema de reconocimientos laborales a través de la implementación de programas específicos que satisfaga las necesidades laborales de los colaboradores del área administrativa e influir, de manera positiva, en la actitud laboral de los mismos.

b) Objetivos específicos

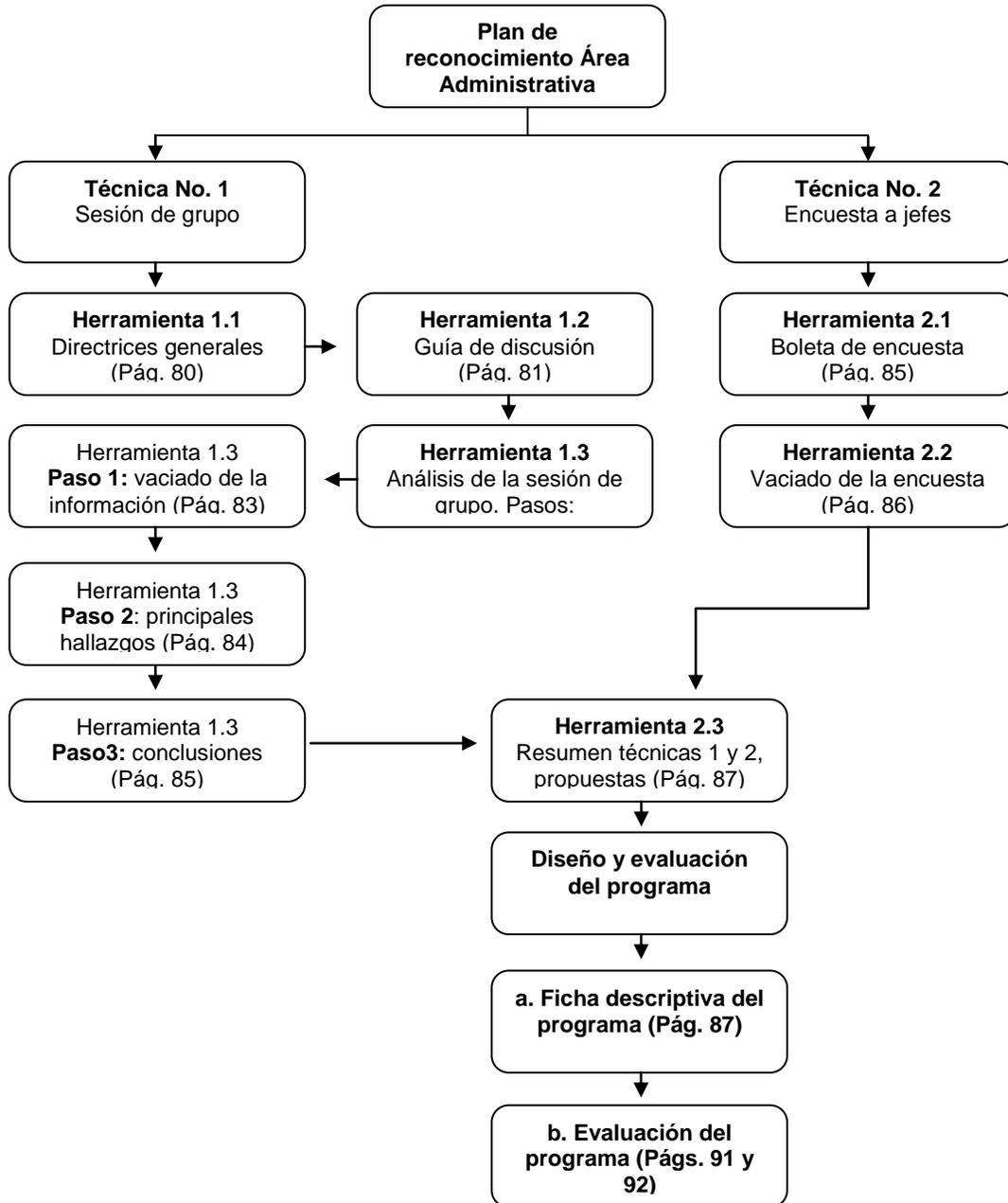
- Elevar a 80% el nivel de la satisfacción laboral en relación al factor reconocimiento, en un mediano plazo.
- Identificar los tipos de reconocimientos laborales que los colaboradores esperan de la empresa.
- Satisfacer las necesidades laborales a través de las recompensas otorgadas.

Seguidamente se presenta un esquema que detalla la estructura y ruta del plan indicado, con las técnicas y herramientas que lo integran. Como guía se ha incluido el número de página para ubicar de manera precisa el formato propuesto para cada una de las herramientas.

Esquema 9

Estructura del plan de reconocimiento

Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

c) Descripción de las técnicas y herramientas de reconocimiento laboral

Las técnicas junto con las respectivas herramientas que se utilizarán en el plan de reconocimiento para los colaboradores del área administrativa se desarrollan a continuación:

Técnica No. 1: Sesión de Grupo

El área de Recursos Humanos programará una sesión de grupo focal para conocer las distintas opiniones de los colaboradores del área administrativa, en donde se identificarán los reconocimientos que los colaboradores esperan recibir por parte de la empresa para estar satisfechos laboralmente, para lo cual se utilizarán las siguientes herramientas:

Herramienta 1.1 directrices generales: Para llevar a cabo la sesión de grupo, se proporcionan las directrices generales, en donde se especifican las características que deben reunir los participantes, el moderador, la locación, el tiempo recomendado, así como otros elementos.

Herramienta 1.2 guía de discusión: Es la guía temática que se utilizará para la sesión de grupo, la cual incluye el saludo de parte del moderador para los participantes, actividad rompe hielo, explicación de la actividad y la guía de preguntas, elementos clave para que la temática siga su curso y objetivo.

Herramienta 1.3 análisis de la sesión de grupo: Para realizar el análisis de datos de la sesión de grupo se contará con las grabaciones de audio y video para la entrega de información cualitativa, siguiendo estos pasos:

Paso 1: vaciado de la información de la sesión de grupo. El primer paso a cargo del área de Recursos Humanos, es elaborar una síntesis por cada respuesta de lo que la mayoría expresó y las coincidencias encontradas.

Paso 2: principales hallazgos de la sesión de grupo. En este paso, el área de Recursos Humanos deberá plasmar los descubrimientos más relevantes de las respuestas de los colaboradores, lo cual permitirá tamizar y concretar los resultados.

Paso 3: Conclusiones de la sesión de grupo. Como último paso para esta técnica, se recomienda emitir 3 conclusiones generales en base al análisis de datos de los pasos uno y dos.

Técnica No. 2: Encuesta a jefes de departamento del área administrativa sobre reconocimiento para colaboradores

Se encuestará a los jefes de departamento para conocer las distintas opiniones respecto a los reconocimientos laborales que consideran importantes otorgar a sus colaboradores, los jefes inmediatos de los colaboradores más que nadie, conocen la capacidad y los desafíos laborales a los cuales pueden someterse sus colaboradores, para alcanzar las metas de la empresa. Es aquí donde podrán identificarse los reconocimientos que los jefes consideran que sus colaboradores esperan de la empresa y que pueden elevar su satisfacción, beneficiando a su vez el crecimiento de su departamento.

Herramienta 2.1 Boleta de encuesta: Para llevar a cabo esta técnica, el área de Recursos Humanos proporcionará la boleta que deberá llenar cada uno de los jefes de departamento que conforma el área administrativa.

Herramienta 2.2 vaciado de la encuesta: Para el vaciado de la encuesta dirigida a los jefes, el área de Recursos Humanos deberá utilizar esta herramienta para listar los dos tipos de reconocimientos laborales que resultaron más comunes en las respuestas de los jefes de departamento.

Herramienta 2.3 resumen de las técnicas 1 y 2: En base a las conclusiones de la sesión de grupo y al resultado de las encuestas de los jefes de departamento, identificar cuáles serían las propuestas de programas de reconocimiento dirigidas hacia los colaboradores del área administrativa.

d) Diseño y evaluación del programa de reconocimiento laboral

A continuación se proporcionan las herramientas que deberán desarrollarse para diseñar y evaluar cada programa, como una guía, desde la descripción hasta su evaluación.

a. Ficha descriptiva del programa: Esta herramienta se utilizará para presentar el programa, explicar la cobertura, etapas, características, objetivos, frecuencia y recursos del mismo.

b. Evaluación del programa de reconocimiento laboral: La evaluación del programa es recomendable realizarla una vez finalizada la ejecución del mismo, preferiblemente en las siguientes dos semanas, a efecto de identificar su efectividad, medidas correctivas, actualizaciones o cambios según resultado de la evaluación. La evaluación estará a cargo del área de Recursos Humanos.

La evaluación se realizará en dos fases, la primera (formato 9) será dirigida a los colaboradores que recibieron el reconocimiento laboral y a los jefes de estos colaboradores, mientras que la segunda (formato 10) será una evaluación general del programa, tomando como base la evaluación de los colaboradores y jefes.

A continuación se presentan los diseños propuestos (formatos) de las herramientas, en el orden en el cual se encuentran descritos en los párrafos anteriores y por último se muestra el plan de acción.

Esquema 10

Directrices generales para la sesión de grupo

Participantes – características: 6-8 colaboradores del área administrativa, que tengan más de un año de laborar para la empresa, procurando integrar por lo menos un colaborador de cada departamento.

Moderador: El moderador dirige y controla la discusión de forma activa, con el apoyo de la guía de preguntas, además tiene que tener experiencia en el trabajo de moderador, conocimiento del tema de reconocimientos laborales y tener clara la información que se busca encontrar con esta sesión de grupo, utilizando las siguientes técnicas:

- Dar la palabra a los participantes, solicitando de manera directa la opinión de uno u otro participante.
- Pausa corta después de la intervención de un participante.
- Solicitar información adicional sobre un comentario general.

Locación: Debe ser cerrado aislado de todo ruido externo y bien ventilado, deben cubrirse las ventanas para evitar que los participantes se distraigan y alejar personas ajenas al grupo. El lugar debe ser amplio como para colocar una mesa redonda y sillas iguales entre sí. Para crear el ambiente propicio, se recomienda rentar una sala especializada para grupos focales.

Refrigerio: Es importante hacer sentir a los participantes como en una plática de amigos, para que su participación sea espontánea, por lo que al ofrecer un refrigerio se pueden sentir cómodos y pasar un rato agradable. Ejemplo: un sándwich y una pieza de pastel con café. Deben obviarse alimentos que generen ruido para no distraer a los participantes, como por ejemplo los envoltorios de golosinas o alimentos muy crocantes.

Duración de la sesión: Una hora y media o dos.

Registro: Para asegurar la máxima exactitud de la recopilación de los datos se recomienda que la sesión sea grabada en audio y video. Los participantes deben ser informados antes de la sesión que se grabará únicamente para efectos de una investigación.

Fuente: Elaboración propia. Año 2016. Según Guías AMAI, Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, p 21-32.

Formato 1

Guía de discusión para la sesión del grupo focal

Saludo

“Muy buenos días, mi nombre es (nombre del moderador) y les doy la más cordial bienvenida. Esta mañana voy a tener el gusto de compartir con ustedes durante esta pequeña actividad. Desde ya, muchísimas gracias por su presencia y puntualidad.”

Actividad rompe hielo

“Para iniciar, vamos a presentarnos, dando nuestro nombre, a qué se dedica, cuál es su pasatiempo favorito y le pediremos nos comente una de sus anécdotas como colaborador de la empresa en la que actualmente se desempeña que recuerde con mayor emoción.”

Breve explicación de la actividad

“En esta sesión hablaremos sobre los reconocimientos laborales, por lo que usted puede sentirse en la libertad de expresar sus ideas y opiniones.

Será una plática grupal en la que cada uno podrá participar y dar sus puntos de vista, por lo que no debe preocuparle el saber si sus respuestas son erróneas o correctas. Simplemente necesitamos conocer su opinión y punto de vista en cuanto a los reconocimientos laborales.

Si bien no le solicitamos que pidan permiso para hablar, sí necesitamos que escuchemos las ideas de los demás, por lo que es preciso esperar a que la persona que está participando o interviniendo termine de dar su punto de vista para dar lugar a una segunda opinión al respecto.”

La mecánica será la siguiente:

“Tengo una lista de preguntas que realizaré y cada uno de ustedes tendrá la oportunidad de responder a dichas interrogantes, toda la información que puedan proporcionar será de mucha utilidad.”

“Antes de entrar de lleno en el tema de esta sesión, me gustaría que compartieran si alguno de ustedes ha tenido la oportunidad de participar en una actividad como esta.”

Refrigerio (antes de iniciar con las preguntas, se recomienda servir el refrigerio)

Guía de preguntas:

- 1. Al escuchar el concepto “reconocimientos laborales”, ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente?*
- 2. ¿Puede mencionar tres ejemplos de reconocimientos laborales?*
- 3. ¿Cuándo fue la última vez que recibió un reconocimiento laboral?*
- 4. ¿Cómo se sintió al recibir ese reconocimiento laboral?*
- 5. ¿Considera que los reconocimientos laborales son importantes para los colaboradores de una empresa?*
- 6. ¿Qué opina de los reconocimientos que brinda la empresa para la cual trabaja?*
- 7. Si pudiera sugerir a la empresa para la cual labora qué tipo de reconocimientos laborales le gustaría recibir ¿Cuáles serían?*
- 8. ¿Qué espera usted de un reconocimiento laboral?*
- 9. ¿Cómo le ayudaría recibir un reconocimiento laboral?*
- 10. ¿Cada cuánto tiempo considera que deben otorgarse los reconocimientos laborales?*
- 11. ¿Para finalizar, después de todas sus respuestas, si la empresa le otorgara los reconocimientos laborales que ha expresado, estaría más satisfecho trabajando para la empresa?*
- 12. Si con esos reconocimientos usted estaría más satisfecho ¿Cómo demostraría su agradecimiento a la empresa y qué obtendría la empresa de su parte?*

Formato 2

Vaciado de la información de sesión de grupo

Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016

No.	Pregunta	Análisis de los datos
1	Al escuchar el concepto “reconocimientos laborales”, ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente?	
2	¿Puede mencionar tres ejemplos de reconocimientos laborales?	
3	¿Cuándo fue la última vez que recibió un reconocimiento laboral?	
4	¿Cómo se sintió al recibir ese reconocimiento laboral?	
5	¿Considera que los reconocimientos laborales son importantes para los colaboradores de una empresa?	
6	¿Qué opina de los reconocimientos que brinda la empresa para la cual trabaja?	
7	Si pudiera sugerir a la empresa para la cual labora qué tipo de reconocimientos laborales le gustaría recibir ¿Cuáles serían?	
8	¿Qué espera usted de un reconocimiento laboral?	
9	¿Cómo le ayudaría recibir un reconocimiento laboral?	
10	¿Cada cuánto tiempo considera que deben otorgarse los reconocimientos laborales? <i>Continúa>></i>	

11	<<viene ¿Para finalizar, después de todas sus respuestas, si la empresa le otorgara los reconocimientos laborales que ha expresado, estaría más satisfecho trabajando para la empresa?	
12	Si con esos reconocimientos usted estaría más satisfecho ¿Cómo demostraría su agradecimiento a la empresa y qué obtendría la empresa de su parte?	

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 3

Principales hallazgos de la sesión de grupo

Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016

No. de pregunta	Orientación de la respuesta	Hallazgos
2 y 7	Reconocimientos laborales que los colaboradores esperan recibir por parte de la empresa.	
3, 4 y 11	Actitud del colaborador frente a los reconocimientos laborales.	
5, 8 y 9	Beneficios que desencadenarían los reconocimientos laborales para los colaboradores.	
6	Opinión de los reconocimientos laborales actuales de la empresa.	
12	Beneficios para la empresa.	

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 4

Conclusiones de la sesión de grupo

Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016

No.	Conclusiones de la sesión de grupo
1	
2	
3	

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 5

Encuesta dirigida a los jefes de departamento sobre reconocimientos laborales para colaboradores

Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016

ENCUESTA PARA JEFES:		
RECONOCIMIENTO PARA COLABORADORES		
Nombre: _____	Fecha: _____	
Área o Departamento a su cargo: _____	Número de colaboradores a su cargo: _____	
Instrucciones: Completar la información que se solicita en cada columna, tomando en consideración la siguiente guía: <i>Continúa>></i>		

<<viene

Tipo de reconocimiento: indicar aquellos reconocimientos que deberían ser otorgados y que son importantes para elevar la satisfacción de sus propios colaboradores.

Quiénes serían recompensados: indicar los puestos de los colaboradores que serían tomados en cuenta para este tipo de reconocimiento.

Indicador: ¿Cuál sería la medición de la meta u objetivo a alcanzar para agenciarse del reconocimiento?

Periodicidad: ¿Cada cuánto tiempo sería otorgado el reconocimiento?

Beneficio para la empresa: ¿Qué gana la empresa al otorgar ese reconocimiento a los colaboradores?

Tipo de reconocimiento	¿Quiénes serían recompensados?	Indicador	Periodicidad	Beneficio para la empresa

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 6

Vaciado de la encuesta dirigida a los jefes de departamento sobre reconocimientos laborales para colaboradores

Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016

Tipo de reconocimiento	Quiénes serían recompensados /Departamento	Indicador	Periodicidad	Beneficio para la empresa

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 7

**Propuestas de programas de reconocimiento laboral
Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y
colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de
Guatemala, año 2016**

No.	Nombre de la propuesta para el programa de reconocimiento
1	
2	
3	

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 8

**Ficha descriptiva para el programa de reconocimiento laboral
Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y
colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de
Guatemala, año 2016**

FICHA DESCRIPTIVA DEL PROGRAMA	
	
<ul style="list-style-type: none">Definición del programa	
	En el siguiente espacio debe establecerse el nombre del programa de reconocimiento, así como una breve descripción y características del mismo.
	(Nombre del programa de reconocimiento)
	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
	<i>Continúa >></i>

<< viene

- **A quiénes está dirigido**

Ese apartado servirá para delimitar y definir la cobertura, es decir la población que calificará y será parte del programa.

Nombre del colaborador	Departamento o área a la que pertenece

- **Objetivos**

Definir los objetivos general y específicos, sobre lo que se espera lograr con la implementación del programa de reconocimiento.

Objetivo general del programa	
Objetivos específicos del programa. (se recomienda desarrollar de 2 a 3 objetivos específicos).	

- **Frecuencia**

Establecer la frecuencia de la implementación del programa de reconocimiento marcando en el cuadro correspondiente o especificando en el espacio indicado, esta información será de utilidad para el uso de los recursos.

Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Otro especifique:			

Continúa >>

<< viene

- **Recursos:** Especificar los recursos que serán necesarios para la implementación del programa.

Tipo de recurso	Descripción
Humanos	
Físicos	
Materiales	

- **Plan de acción:** Detallar cada una de las actividades para llevar a cabo el programa de reconocimiento, persiguiendo los objetivos y metas trazadas.

Empresa:						Fecha:	
Nombre del programa:							
Área:				Departamento:			
Objetivo:							
Metas:							
No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Resultados	Costo	Evaluación
			Inicio	Final			

- **Presupuesto:** Cálculo de los egresos de la implementación del programa, detallar cada uno de los gastos. Se recomienda por lo menos proponer dos cotizaciones por programa, para la toma de decisiones de acuerdo a la capacidad económica de la empresa para su ejecución.

Continúa >>

<< viene

Opción 1

Nombre del programa:			Fecha presupuesto:	
No.	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Total				

Opción 2

Nombre del programa:			Fecha presupuesto:	
No.	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Total				

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 9

**Evaluación del programa de reconocimiento laboral fase I
Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y
colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de
Guatemala, año 2016**

Boleta de evaluación del programa de reconocimiento laboral	
Nombre del programa: _____	
Serie I: Para ser llenada por el colaborador. Fecha: _____	
Nombre del colaborador:	
Departamento:	
Fecha que recibió el reconocimiento:	
¿Cómo se sintió al recibir ese reconocimiento laboral?	<input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho ¿Por qué? _____
¿Fue difícil hacerse acreedor de ese reconocimiento laboral?	<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No ¿Por qué? _____
¿Cómo le ayudó haber recibido ese reconocimiento laboral?	Explique:
¿De qué manera usted le ha agradecido a la empresa por ese reconocimiento?	Explique:
¿La empresa debería seguir otorgando este reconocimiento laboral?	<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No ¿Por qué? _____
Recomendaciones o sugerencias	
Serie II: Para ser llenada por el jefe del colaborador.	
¿Cómo fue el cambio en el desempeño y actitud del colaborador, después de otorgado el reconocimiento?	<input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> No hubo ¿Por qué? _____
¿Cómo ha beneficiado a su departamento haberle otorgado el reconocimiento al colaborador?	Explique:
Recomendaciones o sugerencias	

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 10

**Evaluación del programa de reconocimiento laboral fase II
Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y
colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de
Guatemala, año 2016**

Boleta de evaluación general del programa			
Cumplimiento de:	SI	NO	Observaciones generales (retroalimentación)
Objetivo general del programa			
Objetivo específico 1			
Objetivo específico 2			
Satisfacción en el colaborador			
Beneficios para la empresa			
Según resultado, el programa debería seguirse implementando: SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>			
Justifique su respuesta: _____ _____			
Cambios, recomendaciones o innovaciones: _____ _____ _____			
Fecha de evaluación: _____			
Firma de Vo.Bo. _____			

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Esquema 11
Plan de acción de reconocimiento
Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016

Empresa: Outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala.						
Nombre del plan: Reconocimiento para los colaboradores del área administrativa						
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar un sistema de reconocimientos laborales para los colaboradores del área administrativa al 100% al corto y mediano plazo.						
#	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Presupuesto aproximado en quetzales
				Inicio	Final	
1	Examinar y valorar la propuesta	Aprobar en un 90% la viabilidad de la propuesta para ponerla en marcha	Gerencia General y Recursos Humanos	01-06-2017	30-06-2017	Papelera y útiles Q.50.00
2	Presentación de la propuesta a jefes de departamentos	Concientización a los jefes de departamento al 90% respecto a la importancia de los reconocimientos laborales	Gerencia General y Recursos Humanos	01-07-2017	31-07-2017	Equipo audiovisual Q.150.00; papelería y útiles Q.150.00; refrigerio Q.150.00
3	Facultar y delegar funciones específicas para poner en marcha la propuesta	Realizar la programación de la propuesta al 100%	Gerencia de Recursos Humanos y jefes de departamento	01-08-2017	31-08-2017	Equipo audiovisual 150.00; papelería y útiles 100.00
4	Poner en marcha el plan de reconocimiento y diseño de la propuesta	Determinar el 90% de los reconocimientos laborales adecuados para el personal	Gerencia de Recursos Humanos	01-09-2017	31-12-2017	Salón sesión de grupo 1,000.00; papelería y útiles 150.00 Equipo audiovisual 150.00; refrigerio 250.00
5	Proporcionar los reconocimientos laborales al personal	Reconocer al 100% el esfuerzo realizado por los colaboradores	Gerencia de Recursos Humanos	01-10-2017	31-12-2017	Entrega de reconocimientos (*)
6	Evaluación del plan de reconocimiento	Evaluar el 100% de lo realizado, a través de las herramientas de evaluación propuestas	Gerencia de Recursos Humanos y personal del área administrativa	01-09-2017	27-02-2018	Equipo audiovisual 150.00; papelería y útiles 150.00
Costo estimado de implementación del plan						Q.2,600.00

(*) Tomar en cuenta que para la actividad número 5, no se incluyen los costos de los reconocimientos laborales que sean entregados al personal, ya que los mismos se diseñarán a partir de la implementación de este plan. Además, los costos indicados son aproximados, se sugiere realizar una actualización antes de ejecutar las actividades.

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

3.7.1.2 Plan de capacitación para los colaboradores del área administrativa

Este plan se ha diseñado, para aumentar la satisfacción del colaborador respecto de las capacitaciones que recibe por parte de la empresa, detectando las capacitaciones adecuadas y necesarias al puesto de trabajo, debido a que en el diagnóstico efectuado los colaboradores del personal administrativo reflejan insatisfacción respecto de las capacitaciones que actualmente reciben, manifestando que no son adecuadas para las funciones que realizan.

También se pudo determinar que la empresa actualmente no cuenta con un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), ambas situaciones están generando insatisfacción dentro de los colaboradores, debido a que les es más difícil comprender las actividades que integran el puesto de trabajo, reteniendo el desarrollo de las destrezas para un óptimo desempeño que se ajuste al logro de los objetivos organizacionales.

a) Objetivo general

Cubrir las necesidades de capacitación identificadas en el plan de capacitación, por medio de la implementación de programas específicos afines a las funciones del personal administrativo y jefes de cada departamento, para elevar la satisfacción laboral.

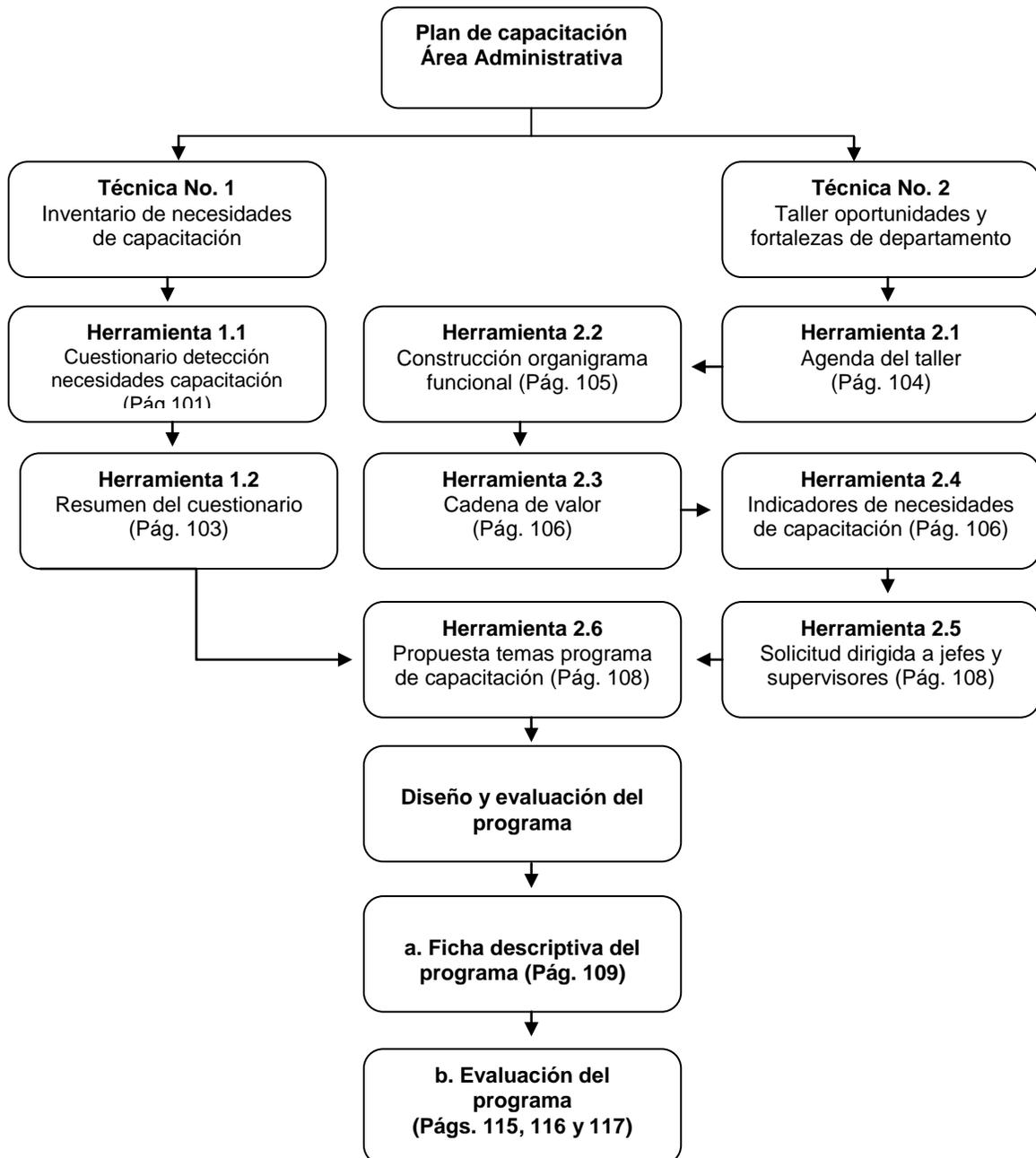
b) Objetivos específicos

- Elevar a 85% el nivel de la satisfacción laboral de los colaboradores en relación al factor capacitación, en un mediano plazo.
- Detectar las capacitaciones adecuadas y necesarias para las funciones laborales de los colaboradores.
- Impartir capacitaciones que ayuden a los colaboradores a comprender las actividades que integran su puesto de trabajo, para un óptimo desempeño y se ajuste al logro de los objetivos organizacionales.

Esquema 12

Estructura del plan de capacitación

Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

c) Descripción de las técnicas y herramientas del plan de capacitación

Las técnicas junto con las respectivas herramientas que permitirán detectar las necesidades de capacitación para los colaboradores del área administrativa se desarrollan a continuación:

Técnica No. 1: Inventario de necesidades de capacitación

Para realizar un inventario de necesidades de capacitación, es indispensable contar con la opinión de los colaboradores, debido a que ellos expresarán de forma clara cuáles son los tipos de conocimiento, habilidades o actitudes necesarias para realizar sus actividades laborales con mayor efectividad. El inventario ayudará a establecer los puntos centrales que marcarán la guía hacia el desarrollo de los programas de capacitación necesarios.

Herramienta 1.1 cuestionario para la detección de necesidades de capacitación: Esta será la herramienta para que el área de Recursos Humanos capture la información que los colaboradores plantean respecto a las necesidades de capacitación.

Herramienta 1.2 resumen del cuestionario de detección de necesidades de capacitación: Este resumen estará a cargo del área de Recursos Humanos y debe realizarse por departamento, debido a que cada uno tiene sus funciones específicas, por lo que infrecuentemente las necesidades de capacitación de un departamento serán las mismas del otro.

Técnica No. 2: Taller de oportunidades y fortalezas en el departamento

Para detectar las necesidades de capacitación que los jefes de departamento requieren para sus colaboradores, se realizará un taller de oportunidades y fortalezas, el cual ayudará a determinar las capacitaciones que los jefes quieren para sus colaboradores, haciendo previamente un estudio basado en la misión y

visión de la empresa, así como las funciones principales de cada departamento, con el fin de identificar y orientar los programas hacia aquellas capacitaciones que son fundamentales para el departamento y ayuden a fortalecer sus funciones específicas. En esta técnica participarán todos los jefes de los departamentos que conforman el área administrativa de la empresa y será organizada por el área de Recursos Humanos. A continuación se brindan las herramientas para la realización del taller:

Herramienta 2.1 agenda del taller: En la agenda del taller se mencionan todas las actividades que lo conforman, en el orden y tiempo que se desarrollarán, para que los participantes sepan la secuencia y contenido del taller.

En el caso de la actividad número uno, titulada “exposición de fundamentos teóricos y procedimentales” el objetivo es poner a los participantes en contexto con todos los conceptos que se desarrollarán durante el taller. En la agenda de este taller se han propuesto algunos de los conceptos teóricos y procedimentales que son importantes que los participantes sepan antes de trabajar las actividades grupales. El facilitador para esta actividad puede contratarse externamente o bien, puede ser un colaborador de la empresa que tenga el conocimiento en los temas propuestos.

Herramienta 2.2 construcción de organigrama funcional: Constituye la actividad número dos del taller, a continuación se detallan los pasos para la construcción de dicho organigrama:

Paso 1: Analizar la misión y visión de la empresa. Para iniciar la construcción del organigrama funcional, primeramente se realizará un análisis de la misión y visión de la empresa entre los presentes, el facilitador deberá incentivar la discusión entre los participantes. Se

recomienda que como punto de partida se proporcione una hoja en blanco a los jefes para que escriban la misión y visión de la empresa o lo que recuerden de ella. Esto no solo ayudará a determinar el conocimiento que tienen acerca de la misión y visión, sino también a hacerlos pensar y profundizar sobre el significado de éstas para su departamento. Proyectar o llevar carteles con la misión y visión de la empresa.

Paso 2: Definir las funciones principales de cada departamento y las interrelaciones con otras unidades o departamentos. Para esta parte de la actividad, se proporcionará a cada jefe de departamento el formato #, recomendable que sea en una hoja completa de papel bond tamaño oficina o en un pliego de cartulina, para facilitar el siguiente paso de la actividad, que se refiere a la presentación de las funciones.

Paso 3: Presentación y discusión de las funciones por departamento. Después de completada la información por cada jefe, con esos mismos formatos construirán el organigrama de la empresa en una superficie plana, puede ser en una pizarra o en la pared. Cada jefe presentará y explicará lo que describió dentro de sus funciones principales y la interrelación con otros departamentos, este espacio creará un ambiente no solo de discusión entre los jefes de departamentos, sino también de intercambio de información y buenas prácticas, lo cual ayudará a resolver dudas y reafirmar la definición de las funciones de cada departamento.

Herramienta 2.3 cadena de valor: Una vez definidas las funciones de los departamentos, entre todos los participantes con la ayuda del facilitador desarrollarán la validez y análisis de la actual cadena de valor de la empresa, tomando en cuenta todas las actividades de valor que desempeñan los departamentos y cómo interactúan entre sí, para identificar las fuentes de ventaja competitiva. Para realizar esta actividad

se contará con la cadena de valor actual, la cual fue proporcionada por la unidad objeto de investigación.

Herramienta 2.4 indicadores de necesidades de capacitación: Esta herramienta apoyará en establecer los indicadores de necesidades de capacitación. Las actividades anteriores facilitarán la comprensión y llenado de la herramienta, la cual se aplicará de forma individual a cada jefe de departamento. La discusión entre los participantes mientras están en el llenado de la herramienta puede quedar abierta para resolver dudas y aportar ideas a otros departamentos.

Herramienta 2.5 solicitud dirigida a jefes y supervisores de las necesidades de capacitación: Con esta herramienta se concluyen las actividades del taller, la cual será entregada por el área de Recursos Humanos a cada jefe junto con una copia de todo el trabajo realizado en el taller. Se deberá fijar un plazo para la entrega de las solicitudes, se sugiere una semana, para que cada jefe de departamento plasme y justifique las tres capacitaciones prioritarias que necesita su departamento.

Herramienta 2.6 propuesta de temas para el programa de capacitación: En base a las respuestas de los colaboradores en el cuestionario de detección de necesidades de capacitación y al resultado de las solicitudes que presentaron los jefes de departamento, respecto a las necesidades de capacitación en su área, el área de Recursos Humanos plasmará en esta herramienta, cuáles serían las propuestas de temas para el programa de capacitación dirigido a los colaboradores del área administrativa.

d) Diseño y evaluación de la propuesta del programa de capacitación

A continuación se proporcionan las herramientas que deberán desarrollarse para diseñar el programa de capacitación a implementar, desde su descripción hasta la evaluación del mismo.

a. Ficha descriptiva del programa: Aquí se deberá presentar una breve descripción del programa, características principales, alcance, contenido temático, presupuesto, medios y recursos didácticos.

b. Herramienta 3.2 evaluación del programa de capacitación: Los criterios que se definieron para las evaluaciones se basan específicamente en medir la influencia que tuvieron los cursos que integran el programa de capacitación sobre los colaboradores y sus funciones, la evaluación se llevará a cabo a través de tres etapas:

- Evaluación de los cursos del programa de capacitación dirigida a los colaboradores. (formato 20)
- Evaluación del programa de capacitación dirigida a los jefes. (formato 21)
- Evaluación general del programa de capacitación. (formato 22)

Dichas evaluaciones serán aplicadas por el área de Recursos Humanos, una vez finalizado el curso o en un mediano plazo luego de finalizado, con el objeto de conocer si los colaboradores han podido aplicar esos conocimientos a sus áreas de trabajo.

A continuación se presentan los diseños propuestos (formatos) de las herramientas, en el orden en el cual se encuentran descritos en los párrafos anteriores, por último se encontrará el plan de acción para su implementación.

Formato 11

Cuestionario para la detección de necesidades de capacitación Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016

Cuestionario para la Detección de Necesidades de Capacitación		
Este cuestionario tiene como finalidad identificar los requerimientos en materia de capacitación, por favor contestar con toda libertad y veracidad los datos que se solicitan, debido a que cada uno de ellos tiene especial importancia, con el objetivo de programar las capacitaciones que cubran las necesidades del personal y de la empresa.		
Nombre		Puesto
		Fecha de aplicación:
Serie I, instrucciones: De acuerdo a las funciones que realiza usted y el personal a su cargo, indique los temas en orden de prioridad que considera sean tomados en cuenta para la impartición de un taller o curso.		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
Serie II, instrucciones: a continuación se presenta una serie de enunciados orientados a detectar las necesidades de capacitación en el desarrollo de las habilidades en su puesto de trabajo. Marque con una "X" su respuesta dentro del paréntesis correspondiente, escribiendo sobre la línea la necesidad de capacitación. <i>Continúa>></i>		

<< viene

1. Fortalecer el conocimiento y dominio en las habilidades de mi puesto.

SI () NO ()

Quiero fortalecerme en: _____

2. Organizar mejor mi trabajo para el logro de objetivos.

SI () NO ()

Actividades que quiero organizar: _____

3. Mejorar el grado de precisión y calidad en mi trabajo.

SI () NO ()

Quiero mejorar en: _____

4. Desarrollar actitudes positivas hacia mis compañeros/as y mejorar la atención a los clientes.

SI () NO ()

Requiero capacitación en: _____

5. Integrar y desarrollar al personal que forma parte de mi trabajo en equipo

SI () NO ()

Requiero capacitación en: _____

Serie III: Sugerencias y comentarios de algún curso / taller:

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 12

**Resumen del cuestionario de detección de necesidades de capacitación
Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y
colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de
Guatemala, año 2016**

Fecha de aplicación:	
Departamento:	
Serie I: Describa en el siguiente espacio las 3 capacitaciones más comunes que pudieron observarse en las respuestas del cuestionario.	
1	
2	
3	
Serie II: Plasmar las respuestas más relevantes de los colaboradores en las necesidades de capacitación en el desarrollo de las habilidades laborales.	
1	
2	
3	
4	
5	
Serie III: Escriba en el siguiente espacio las sugerencias y o comentarios proporcionados por los colaboradores que se relacionen con el resumen de respuestas anterior, incluyendo ambas series:	
Elaborado por: _____ Vo.Bo. _____	

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 13

Agenda para taller de oportunidades y fortalezas en el departamento, ciudad de Guatemala, año 2016

TALLER DE OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS EN EL DEPARTAMENTO



Agenda

- **Actividad 1: Exposición de fundamentos teóricos y procedimentales**
(Escriba el nombre del facilitador)
Tiempo de exposición: 45 minutos
Espacio para preguntas: 15 minutos
(*Guía de temas que deberá dominar el facilitador: Concepto de capacitación, proceso de capacitación, diagnóstico de las necesidades de capacitación, qué es la misión y visión de una empresa, organigramas funcionales, cadena de valor, indicadores*).
- **Actividad 2: Construcción de organigrama funcional**
(Participan todos los jefes)
 - Análisis de la misión y visión de la empresa. 10 minutos
 - Definición de funciones principales por departamento. 15 minutos.
 - Presentación y discusión de las funciones por departamento. 5 minutos por departamento.
- **Actividad 3: Cadena de valor**
(Actividad grupal)
Tiempo de la actividad: 45 minutos
- **Actividad 4: Indicadores de necesidades de capacitación**
(Actividad individual)
Tiempo de la actividad: 30 minutos
- **Actividad 5: Entrega de solicitud dirigida a jefes y supervisores sobre las necesidades de capacitación**
- **Cierre del taller**

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 14

Definición de funciones de departamento

Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016

(Escriba aquí el nombre del departamento a su cargo)
(Liste en este espacio las funciones principales de su departamento)
(Escriba con qué otros departamentos se interrelacionan sus funciones principales)

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 15

Cadena de valor

Empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Unidad objeto de investigación. Año 2016.

Formato 16

Indicadores de necesidades de capacitación

Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016

Indicadores de necesidades de capacitación



1. Indicadores a posteriori: Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación que aún no han sido atendidas.

A continuación deberá identificar las causas de los problemas que se reflejan en su departamento, luego indicar si podrían o no resolverse a través de la capacitación.

Continúa>>

<<viene		Causas	Aplica capacitación	
			SI	NO
Problema				
Problemas del servicio	Baja calidad del servicio			
	Bajo rendimiento			
	Daños frecuentes en los equipamientos y las instalaciones			
	Comunicaciones deficientes			
	Número elevado de accidentes en el trabajo			
	Exceso de errores			
	Poca versatilidad de los trabajadores			
	Mal aprovechamiento del espacio disponible			
Problemas de personal	Relaciones deficientes entre el personal			
	Número excesivo de quejas			
	Mala atención al cliente			
	Comunicaciones deficientes			
	Poco interés por el trabajo			
	Falta de cooperación			
	Errores en la ejecución de las órdenes			

Fuente: Elaboración propia. Año 2016, según Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano, 381 p.

Formato 17

**Necesidades de capacitación de los jefes de departamento
Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y
colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de
Guatemala, año 2016**

Nombre del jefe:	Departamento a su cargo:
Describa la función específica a la cual ayudará la capacitación:	
Nombre de la capacitación:	Fecha de requerimiento:
Tiempo para poner en marcha la capacitación: <input type="radio"/> Largo plazo <input type="radio"/> Mediano plazo <input type="radio"/> Inmediatamente	
Quién o quiénes necesitan la capacitación	
Justifique las razones por las cuales es necesaria la capacitación:	
Cuál debería ser el contenido de la capacitación	
Frecuencia de la capacitación	
Resultado que espera de la capacitación	

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 18

**Propuesta de temas del programa de capacitación
Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y
colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de
Guatemala, año 2016**

No.	Nombre de la propuesta para el programa de capacitación	Departamento al que se dirige la capacitación
1		
2		
3		
4		

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 19

**Ficha descriptiva para el programa de capacitación
Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y
colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de
Guatemala, año 2016**

FICHA DESCRIPTIVA DEL PROGRAMA



- **Definición del programa**

En el siguiente espacio debe establecerse el nombre del programa de capacitación, así como una breve descripción y características del mismo.

(Nombre del programa de capacitación)

- **Objetivos**

Establecer las metas a las cuales se quiere llegar con el programa de capacitación.

Continúa>>

<< viene

Objetivo general	
Objetivos específicos (se recomienda desarrollar de 2 a 3 objetivos específicos)	

- **Contenido temático del curso**

En esta parte deben incluirse los temas que serán abordados dentro del curso, así como especificar los horarios, el contenido de la temática y la duración por tema, la cual puede ser en horas, días, semanas u otro espacio de tiempo de acuerdo a la magnitud y contenido del curso.

<i>(Nombre del curso)</i> <i>(Lugar y fecha de la capacitación)</i> <i>(Nombre del facilitador)</i>			
Horario	Temas o Módulos	Contenido	Duración

Continúa>>

<< viene

- **Medios y recursos didácticos**

Deben preverse los materiales de enseñanza, soporte tecnológico e Infraestructura que se necesitarán para la capacitación.

Medios y recursos didácticos	Descripción
Infraestructura	<i>Dónde se efectuará la capacitación, ejemplos: salas de conferencias, bibliotecas, oficinas, talleres de ejercicios, entre otros.</i>
Soporte tecnológico	<i>Ejemplos: equipos de computación, proyectores, videos, equipos de sonido, televisores, etcétera.</i>
Requisitos de materiales	<i>Ejemplos: Pizarras, marcadores, lápiz, lapiceros, manuales, cartulinas, hojas de papel, etcétera</i>

- **Duración y cronograma del curso**

Esta es una guía para realizar el cronograma y duración del curso. Dependiendo del curso que se desarrolle y de su duración, el periodo puede expresarse en años, meses o semanas, marcando la ejecución de cada módulo en el tiempo correspondiente.

Continúa>>

<< viene

Cronograma para capacitación (nombre del curso)							
Módulos	Periodo: _____						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Módulo I							
Módulo II							
Módulo III							
Módulo IV							

- **Requisitos que deben cumplir los participantes**

Establecer los lineamientos de observancia obligatoria que deberán cumplir los participantes para tener acceso a la impartición del curso. Esta información también puede ser útil cuando sea necesaria la convocatoria o publicación de los cursos que se impartirán hacia los colaboradores interesados.

(Nombre del curso) (Lugar y fecha de la capacitación) (Horarios)
Requerimientos para el participante
✓ ✓ ✓

Continúa>>

<< viene

- **Instructores**

Serán los responsables de la organización, desarrollo y evaluación de la capacitación, por lo que es fundamental que a la hora de contratar al instructor cuente con las siguientes características: conocimiento del tema, flexibilidad, adaptabilidad, sinceridad, sentido del humor, interés por el alumno, didáctica clara y apropiada, puntualidad y entusiasmo.

Nombre del o los instructores para este programa:

- **Presupuesto del programa de capacitación**

Detallar cada uno de los medios y recursos didácticos necesarios para la implementación del programa con sus respectivos precios. Se recomienda por lo menos proponer dos cotizaciones por programa, para la toma de decisiones de acuerdo a la capacidad económica de la empresa para su ejecución.

Opción 1

Nombre del programa:			Fecha presupuesto:	
Medios y recursos didácticos	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Instructor				
Infraestructura				
Soporte tecnológico				
Requisitos de materiales				
Total de la inversión				

Continúa>>

<< viene

Opción 2

Nombre del programa:			Fecha presupuesto:	
Medios y recursos didácticos	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Instructor				
Infraestructura				
Soporte tecnológico				
Requisitos de materiales				
Total de la inversión				

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 20

**Evaluación de los cursos del programa de capacitación dirigido a
colaboradores**

**Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y
colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de
Guatemala, año 2016**

Nombre del curso: _____					
Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta que mejor expresa su evaluación:					
1. MALO					
2. REGULAR					
3. BUENO					
4. EXCELENTE					
No.	Aspecto a evaluar	1	2	3	4
1	Contenido del curso				
2	Aplicación a su puesto				
3	Suficientes ejemplos y oportunidad de práctica				
4	Uso apropiado de materiales que facilitaron el aprendizaje				
5	Calidad de la información previo al curso				
6	Horarios del curso				
7	Salones o entorno físico				
8	Capacitador				
Sugerencias o comentarios:					

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 21

**Evaluación del programa de capacitación dirigida a jefes
Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y
colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de
Guatemala, año 2016**

Nombre del programa:		Fecha:	
Departamento:			
Criterios de evaluación	Hallazgos	Resultado positivo o negativo	
		+	-
Reacciones <i>(Cómo reaccionó el personal después de la capacitación, referente al contenido y al proceso en general).</i>			
Aprendizaje <i>(En qué medida ha incrementado sus conocimientos y ha desarrollado habilidades y destrezas)</i>			
Comportamiento <i>(Cómo actúa el personal después de la capacitación, ha habido cambios o es igual que antes, que comentarios se oye, cómo ha variado las relaciones interpersonales, cuál es la actitud ante la supervisión, cuál es el compromiso, puntualidad, responsabilidad con las metas y objetivos de la empresa.</i>			
<p>Calificación final del impacto de la capacitación en el desempeño de su personal. Marque con un círculo su respuesta, tomando como referencia que (1) es la puntuación más baja y (10) la más alta.</p> <p align="center">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>			
Firma de Vo.Bo.			

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 22

**Evaluación general del programa de capacitación
Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y
colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de
Guatemala, año 2016**

Boleta de evaluación del programa			
Cumplimiento de:	SI	NO	Observaciones generales (retroalimentación)
Objetivo general del programa			
Objetivo específico 1			
Objetivo específico 2			
Satisfacción en el colaborador			
Beneficios para la empresa			
Según resultado, existe la necesidad de rehacer la capacitación: SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>			
Justifique su respuesta: _____ _____			
Cambios o recomendaciones: _____ _____			
¿Cuál sería la siguiente fase? _____ _____			
Fecha de evaluación: Firma de Vo. Bo.: _____			

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Esquema 13
Plan de acción de capacitación
Área administrativa de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016

#		Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costos aproximados en quetzales	Presupuesto aproximado en quetzales
					Inicio	Final		
Empresa: Outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala.								
Nombre del plan: Capacitación para los colaboradores del área administrativa								
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar las capacitaciones que cubran las necesidades del personal administrativo y jefes de cada departamento al 100% al corto y mediano plazo.								
1	Examinar y valorar la propuesta	Aprobar al 90% la viabilidad de la propuesta para ponerla en marcha	Gerencia General y Recursos Humanos	01-06-2017	30-06-2017	Paperería y útiles q Q.50.00	Q.50.00	
2	Presentación de la propuesta a jefes de departamentos	Concientización a los jefes de departamento en un 90% respecto a la importancia de capacitar al personal	Gerencia General y Recursos Humanos	01-07-2017	31-07-2017	Equipo audiovisual Q.150.00; paperería y útiles Q.150.00; refrigerio Q.150.00	Q.450.00	
3	Facultar y delegar funciones específicas para poner en marcha la propuesta	Elaborar la programación de la propuesta al 100%	Gerencia de Recursos Humanos y jefes de departamento	01-08-2017	31-08-2017	Equipo audiovisual Q.150.00; paperería y útiles Q.100.00	Q.250.00	
4	Poner en marcha el plan de capacitación y diseño de la propuesta	Determinar al 90% los temas para el programa de capacitación	Gerencia de Recursos Humanos	01-09-2017	31-12-2017	Paperería y útiles Q.250.00; equipo audiovisual Q.300.00; refrigerio Q.200.00	Q.750.00	
5	Impartir los temas que conforman el programa de capacitación	Cubrir al 100% las necesidades de capacitación de los colaboradores del área administrativa	Gerencia de Recursos Humanos	01-10-2017	31-12-2017	Implementación de capacitaciones (*)	---	
6	Evaluación del plan de capacitación	Evaluar el 100% de lo realizado, través de las herramientas de evaluación propuestas	Gerencia de Recursos Humanos y personal del área administrativa	01-09-2017	27-02-2018	Equipo audiovisual Q.150.00; paperería y útiles Q.150.00	Q.300.00	
Costo estimado de implementación del plan							Q.1,800.00	

(*) Tomar en cuenta que para la actividad número 5, no se incluyen los costos de los temas que conformarán el programa de capacitación, ya que los mismos serán determinados a partir de la implementación de este plan. Además, los costos indicados son aproximados, se sugiere realizar una actualización antes de ejecutar las actividades.

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

3.7.2 Área de colocación compartida capital

Para el personal de colocación compartida capital, la insatisfacción laboral se enmarca principalmente en dos de los factores evaluados. Las causas detectadas a través del análisis del capítulo II, que afectan el crecimiento de la satisfacción del personal de colocación compartida capital son el reconocimiento y ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera. Es por ello, que por cada uno de los factores indicados se desarrollarán los planes correspondientes, como parte del presente programa.

3.7.2.1 Plan de reconocimiento para los colaboradores del área de colocación compartida capital

Este plan al igual que el plan de reconocimiento para el personal del área administrativa que ya se desarrolló con anterioridad, se ha diseñado, para aumentar la satisfacción del colaborador en las recompensas recibidas, identificando dentro de los colaboradores qué tipo de reconocimiento esperan recibir por parte de la empresa, debido a que en el diagnóstico efectuado han indicado que los reconocimientos actuales que la empresa usa para motivarlos no son los más adecuados.

La diferencia del plan de reconocimiento para el personal del área administrativa con el presente plan, radica en la técnica y herramientas que se utilizarán para obtener la información de los colaboradores respecto a los reconocimientos laborales que les gustaría recibir por parte de la empresa, primeramente se hace esa diferenciación por la cantidad de colaboradores del área respecto al personal administrativo, con el propósito de tomar en cuenta la opinión de todo el personal y con una sesión de grupo focal no sería posible. Asimismo, por la naturaleza de las funciones; debido a que en el área de colocación compartida capital el personal se dedica a ejecutar labores meramente operativas.

a) Objetivo general

Crear un sistema de reconocimientos laborales a través de la implementación de programas específicos que satisfaga las necesidades laborales de los colaboradores del área de colocación compartida capital e influir de manera positiva en la actitud laboral de los mismos.

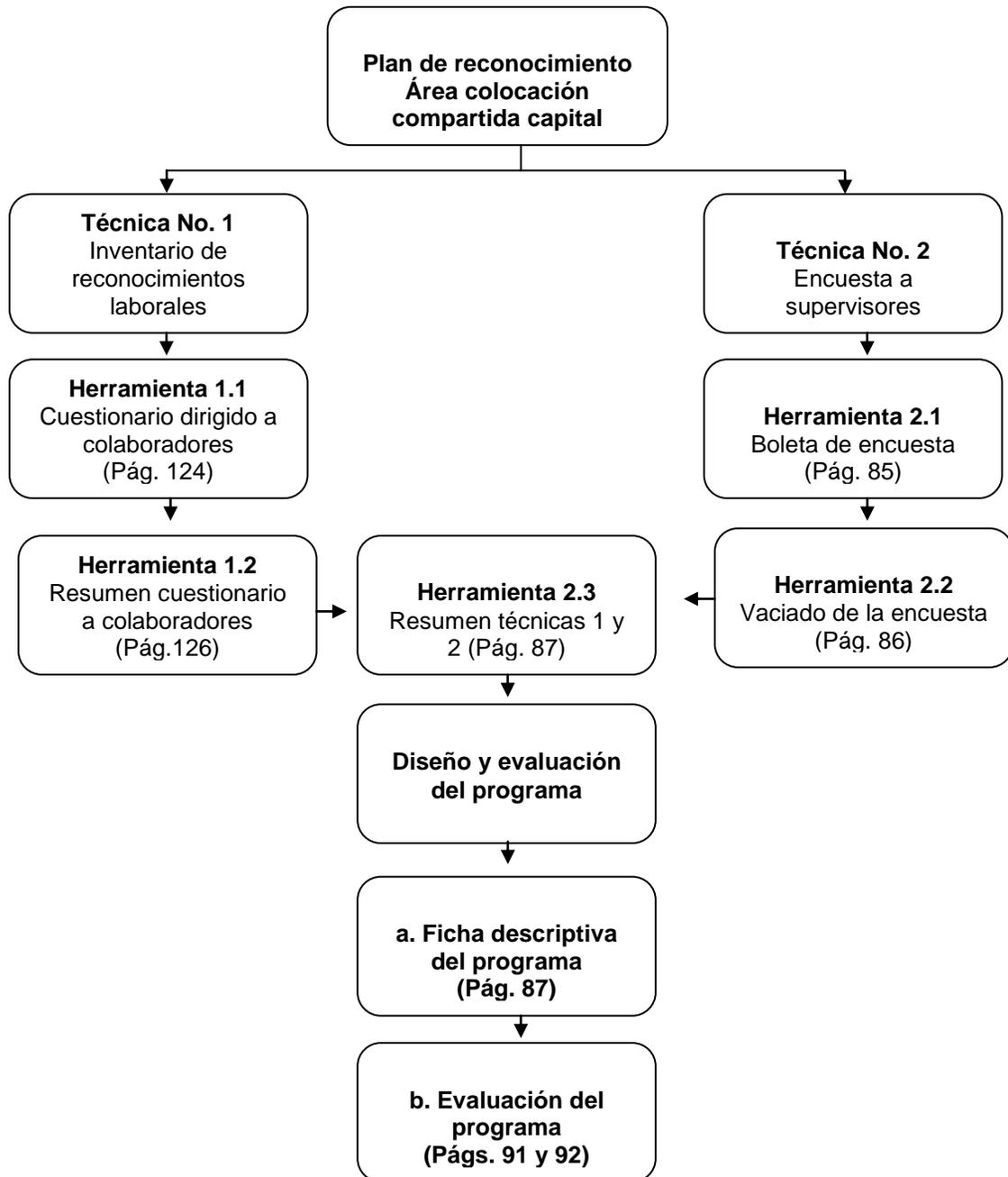
b) Objetivos específicos

- Elevar a 85% el nivel de la satisfacción laboral en relación al factor reconocimiento, en un mediano plazo.
- Identificar los tipos de reconocimientos laborales que los colaboradores esperan de la empresa.
- Satisfacer las necesidades laborales a través de las recompensas otorgadas.

Esquema 14

Estructura plan de reconocimiento

Área de colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso
y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de
Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

c) Descripción de las técnicas y herramientas de reconocimiento laboral

Las técnicas junto con las respectivas herramientas que se utilizarán en el plan de reconocimiento para los colaboradores del área de colocación compartida capital se desarrollan a continuación:

Técnica No. 1: Inventario de reconocimientos laborales

Para conocer los reconocimientos laborales que a los colaboradores del área de colocación compartida capital les gustaría recibir por parte de la empresa, es importante generar un inventario de reconocimientos laborales, el cual se puede obtener a través de la aplicación de un cuestionario a todos los colaboradores, como la siguiente herramienta.

Herramienta 1.1 cuestionario dirigido a los colaboradores sobre reconocimientos laborales: Esta herramienta no solo permitirá conocer los reconocimientos que los colaboradores desean, sino también conocer los beneficios que éstos acarrearían para la empresa y determinar la eficacia de los actuales reconocimientos que la empresa brinda, para la toma de decisiones en continuar o no con los mismos.

Herramienta 1.2 resumen del cuestionario dirigido a los colaboradores sobre reconocimientos laborales: Después de aplicar la encuesta a todos los colaboradores, el área de Recursos Humanos deberá separarlas por ruta y realizar el vaciado de la información en el formato propuesto por supervisor y ruta asignada.

Técnica No. 2: Encuesta a supervisores del área de colocación compartida capital sobre reconocimientos para colaboradores

Esta técnica se desarrollará con las mismas herramientas descritas en la técnica No. 2 del plan de reconocimiento para los colaboradores del área administrativa, siendo las siguientes:

- 2.1 Encuesta dirigida a los jefes de departamento sobre reconocimientos laborales para colaboradores, página 85.
- 2.2 Vaciado de la encuesta dirigida a los jefes, página 86.
- 2.3 Resumen consolidado de las técnicas 1 y 2 (Adaptada al inventario de reconocimientos laborales y encuesta a supervisores del área de colocación compartida capital sobre reconocimiento para colaboradores), página 87.

d) Diseño y evaluación de la propuesta del plan de reconocimiento

El diseño de la propuesta del plan de reconocimiento se desarrollará con las mismas herramientas que conforman el diseño de la propuesta del plan de reconocimiento para los colaboradores del área administrativa, siendo las siguientes:

- a. Ficha descriptiva para el programa, página 87.
- b. Evaluación del programa, páginas 91 y 92.

A continuación se presentan los diseños propuestos (formatos) de las herramientas, en el orden en el cual se encuentran descritos en los párrafos anteriores, a excepción de las páginas citadas, además se muestra el plan de acción para la implementación al final de los formatos.

Formato 23

**Cuestionario dirigido a los colaboradores sobre reconocimientos laborales,
Área de colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso
y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de
Guatemala, año 2016**

Cuestionario dirigido a los colaboradores sobre reconocimientos laborales		
Este cuestionario tiene como finalidad identificar los reconocimientos laborales que usted espera recibir por parte de la empresa, por favor contestar con toda libertad y veracidad los datos que se solicitan, debido a que cada uno de ellos tiene especial importancia, con el objetivo de crear programas de reconocimiento que lo motiven como colaborador de la empresa.		
Departamento al cual pertenece:		Ruta:
Nombre de su supervisor:		Fecha de aplicación:
Serie I, instrucciones: Si pudiera sugerir a la empresa para la cual labora qué tipo de reconocimientos laborales le gustaría recibir ¿Cuáles serían? Escríbalos en los siguientes espacios iniciando por el que más le llama la atención.		
No.	Tipo de reconocimiento	¿Cada cuánto tiempo se debería otorgar?
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		<i>Continúa>></i>

<<viene

Serie II, instrucciones: a continuación se presenta una serie de enunciados orientados a detectar su actitud frente a los reconocimientos laborales. Escriba sobre la línea sus respuestas.

1. De los reconocimientos laborales que actualmente brinda la empresa:

¿Cuáles deberían continuar?: _____

¿Cuáles deberían desaparecer?: _____

Si no sabe cuáles son, marque el siguiente cuadro con una "X":

2. Si la empresa le otorgara los reconocimientos laborales que escribió en la serie I, estaría más satisfecho trabajando para la empresa

SI () NO ()

¿Por qué?: _____

3. ¿Cómo le demostraría su agradecimiento a la empresa y qué obtendría la empresa de su parte, si le otorgara los reconocimientos laborales que usted desea?

Se lo agradecería con: _____

La empresa se beneficiaría con: _____

Serie III: Sugerencias y comentarios:

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 24

Resumen del cuestionario dirigido a los colaboradores sobre reconocimientos laborales

Área de colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016

Fecha de aplicación:		
Supervisor:		Ruta:
Serie I: Describa en el siguiente espacio los 3 tipos de reconocimiento más comunes que pudieron observarse en las respuestas del cuestionario.		
No.	Tipo de reconocimiento	Promedio de cada cuánto tiempo debería otorgarse
1		
2		
3		
Serie II: Plasmar las respuestas más relevantes de los colaboradores en cuanto a su actitud frente a los reconocimientos laborales.		
1	Reconocimientos que deben continuar:	Reconocimientos que deben desaparecer:
2		
3		
Serie III: Escriba en el siguiente espacio las sugerencias y/o comentarios proporcionados por los colaboradores que se relacionen con el resumen de respuestas anterior, incluyendo ambas series:		

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Esquema 15
Plan de acción de reconocimiento
Área de colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016

#	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costos aproximados en quetzales	Presupuesto aproximado en quetzales
				Inicio	Final		
1	Examinar y valorar la propuesta	Aprobar al 90% la viabilidad de la propuesta para ponerla en marcha	Gerencia General y Recursos Humanos	01-06-2017	30-06-2017	Papelaría y útiles Q.50.00	Q.50.00
2	Presentación de la propuesta a los supervisores	Concientizar a los supervisores al 90% respecto a la importancia de los reconocimientos laborales	Gerencia General y Recursos Humanos	01-07-2017	31-07-2017	Equipo audiovisual Q.150.00; papelería y útiles Q.150.00; refrigerio Q.150.00	Q.450.00
3	Facultar y delegar funciones específicas para poner en marcha la propuesta	Elaborar la programación de la propuesta al 100%	Gerencia de Recursos Humanos y supervisores	01-08-2017	31-08-2017	Equipo audiovisual Q.150.00; papelería y útiles Q.100.00	Q.250.00
4	Poner en marcha el plan de reconocimiento y diseño de la propuesta	Determinar al 90% los reconocimientos laborales adecuados para el personal	Gerencia de Recursos Humanos	01-09-2017	31-12-2017	Papelaría y útiles Q.300.00 Equipo audiovisual Q.150.00;	Q.450.00
5	Proporcionar los reconocimientos laborales al personal	Reconocer al 100% el esfuerzo realizado por los colaboradores	Gerencia de Recursos Humanos	01-10-2017	31-12-2017	Entrega de reconocimientos (*)	---
6	Evaluación del plan de reconocimiento	Evaluar el 100% de lo realizado a través de las herramientas de evaluación propuestas	Gerencia de Recursos Humanos y personal del área de colocación compartida capital	01-09-2017	27-02-2018	Equipo audiovisual Q.150.00; papelería y útiles Q.150.00	Q.300.00
Costo estimado de implementación del plan							Q.1,500.00

(*) Tomar en cuenta que para la actividad número 5, no se incluyen los costos de los reconocimientos laborales que sean entregados al personal, ya que los mismos se diseñarán a partir de la implementación de este plan. Además, los costos indicados son aproximados, se sugiere realizar una actualización antes de ejecutar las actividades.

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

3.7.2.2 Plan de ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera para los colaboradores del área de colocación compartida capital

Este plan está diseñado para elevar la satisfacción del colaborador implementando técnicas y herramientas que le brinden oportunidades de promocionarlo a cargos más importantes y mejor remunerados, en donde se tomen en cuenta sus conocimientos, habilidades y actitudes correctas cuando se necesite ocupar puestos más altos, debido a que en el diagnóstico efectuado los colaboradores indicaron que desconocen cuál es el procedimiento para poder obtener un ascenso en la empresa y la segunda es que no reciben el apoyo por parte de la organización para prepararse académica y profesionalmente a fin de poder optar por una mejor posición laboral.

a) Objetivo general

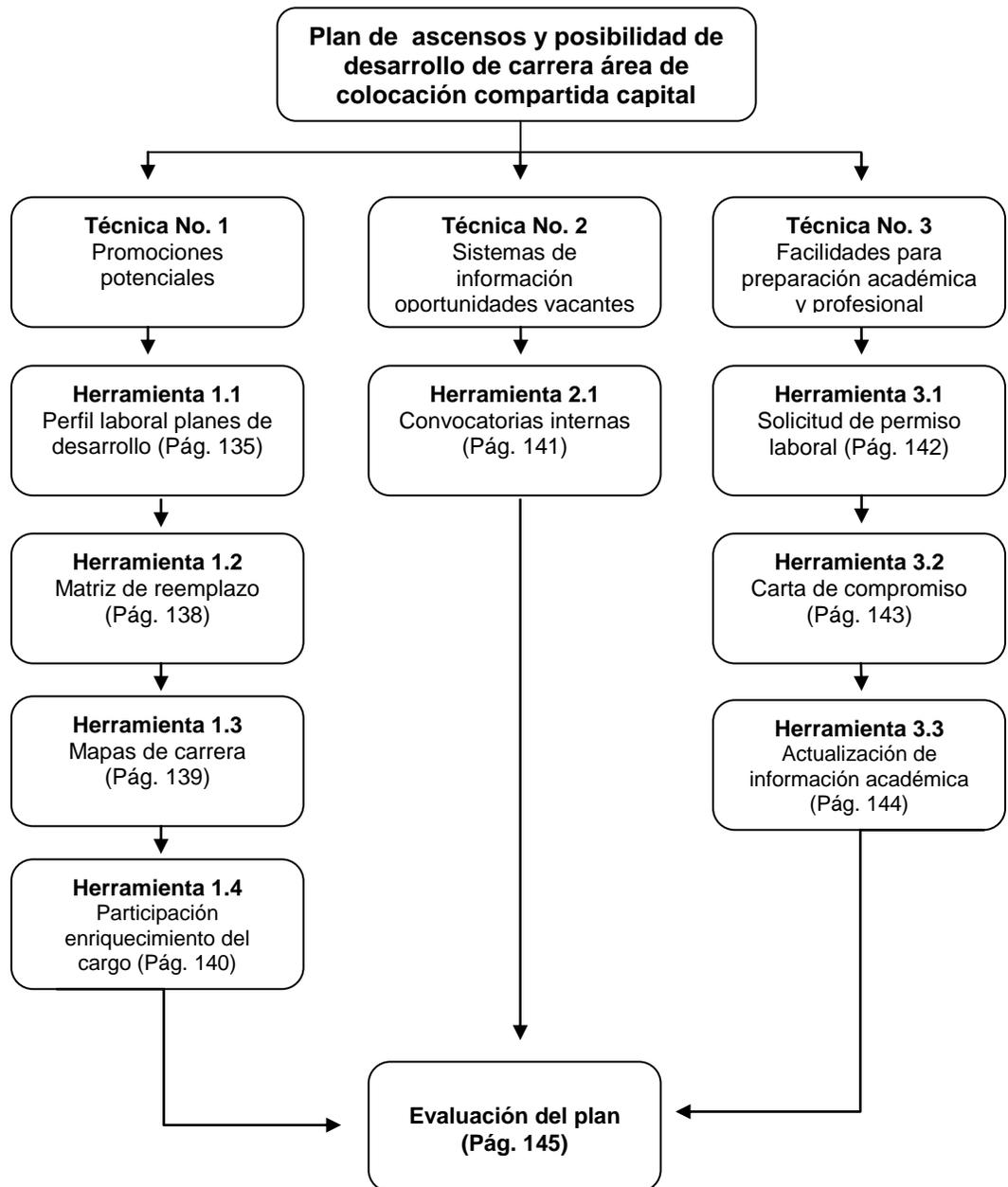
Crear una cultura de desarrollo y oportunidades tanto laborales como profesionales a través del plan de ascensos y desarrollo de carrera para elevar el nivel de satisfacción laboral.

b) Objetivos específicos

- Elevar a 85% el nivel de la satisfacción laboral en relación al factor de ascensos y posibilidades de desarrollo de carrera, en un mediano plazo.
- Brindar a los colaboradores oportunidades de promoción a cargos más importantes y mejor remunerados, a través de la comunicación de pasos y perfiles laborales para poder ocuparlos.
- Otorgar facilidades en beneficio de la preparación académica y profesional de los colaboradores, para poder optar a mejores posiciones laborales.

Esquema 16

Estructura plan de ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera Área de colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

c) Descripción de las técnicas y herramientas ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera

Las técnicas junto con las respectivas herramientas que se utilizarán para el plan de ascensos y desarrollo de carrera para los colaboradores del área de colocación compartida capital se desarrollan a continuación.

Técnica No. 1: Promociones potenciales

Estas proyecciones ayudarán a la empresa no sólo a identificar a los colaboradores con gran potencial para avanzar hacia mejores puestos, sino también a que los mismos colaboradores formen parte del procedimiento para que conozcan cómo obtener un ascenso y plan de desarrollo en la empresa, asimismo, los ayudan a mejorar sus conocimientos y experiencias al confrontar su nivel actual con el del perfil del ascenso. A continuación se describen las herramientas para esta técnica.

Herramienta 1.1 perfil laboral para planes de desarrollo: El perfil laboral consta de tres partes, la primera para ser llenada por el área de Recursos Humanos, la segunda por el colaborador y la tercera por el supervisor directo del colaborador y Recursos Humanos. Esta herramienta es el primer paso para desarrollar un plan de carrera, registrando la información de los colaboradores a efecto de identificar a los candidatos potenciales.

Herramienta 1.2 matriz de reemplazo: Luego de completar la herramienta anterior, el área de Recursos Humanos procede a elaborar la matriz de reemplazo, en las filas se colocan los nombres de los colaboradores que tienen en común los aspectos que el perfil laboral requiere, mientras que en las columnas se describirá el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que cada uno de ellos posee, a efecto de conocer sus capacidades reales. Luego que se han llenado

todas las casillas de la matriz, la revisión se realiza marcando con otro color las áreas en donde los colaboradores necesitan capacitación, es decir tienen un nivel inferior de lo que requiere el perfil laboral para poder optar a esa posición y en otro color las áreas en donde exceden o igualan el nivel requerido.

Herramienta 1.3 mapas de carrera: Después de realizar las matrices de reemplazo, se proceden a realizar los mapas de carrera, los cuales pueden ser representados por medio de un organigrama que incorpora las posibles trayectorias y oportunidades de hacer carrera en la empresa, las fases y los niveles que existen para ello y los medios para llegar, por lo que es una herramienta precisa para que el colaborador conozca el procedimiento y requisitos para obtener un ascenso. Se recomienda que el área de Recursos Humanos entregue los mapas de carrera a los supervisores de los colaboradores, para que éstos los hagan del conocimiento de su personal.

Para el llenado de la herramienta propuesta para elaborar los mapas de carrera para los colaboradores, primeramente en cada espacio del organigrama se debe escribir la posición y nombre del colaborador que actualmente desempeña ese puesto, junto con los niveles de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para optar a esos puestos, el crecimiento puede representarse tanto vertical como horizontalmente.

Como ejemplo, el formato propuesto, se ha denominado colaborador 1, reemplazarlo por el nombre del colaborador a quien se le asignará este plan de carrera, describir en el mismo espacio el nivel de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para ese puesto, así como las que ya posee, marcar en color las posiciones y trayectorias a las cuales puede optar dentro de la empresa.

Herramienta 1.4 participación en enriquecimiento del cargo: Como un complemento de esta técnica, se propone esta herramienta, debido a que durante el diagnóstico efectuado se pudo identificar que existe gran disposición de los colaboradores para participar en la planeación, ejecución y evaluación, para enriquecer su puesto de trabajo, lo cual podría aprovecharse para elevar su satisfacción laboral. Como sugerencia, esta herramienta puede incluirse como parte de los aspectos que contemple la matriz de reemplazo dentro del perfil laboral, a través de la asignación de puntuaciones como se muestra en el formato correspondiente y de este modo premiar las sugerencias de los colaboradores.

Técnica No. 2: Sistemas de información sobre oportunidades vacantes

Además de la socialización del mapa de carrera, los servicios de información sobre oportunidades vacantes para los colaboradores sirven para ofrecerles información respecto de las oportunidades internas. Esto permitirá presentar la diversidad de intereses y aspiraciones que tiene la empresa.

Herramienta 2.1 convocatorias internas: La elaboración de las convocatorias internas para ocupar plazas vacantes dentro de la empresa, deben tener como objetivo primordial darlas a conocer a todos los colaboradores. Para lo cual se sugiere sean publicadas a través de los siguientes medios:

- a. En las carteleras de la empresa.
- b. Enviadas a través de correo electrónico. El área de Recursos Humanos contará con una base de datos de todos los correos electrónicos de los colaboradores para hacer los envíos.

- c. Difundir la convocatoria a través de las reuniones entre supervisores y colaboradores.
- d. Utilizar redes sociales o aplicaciones de mensajería instantánea, para circular las convocatorias internas.

Asimismo, las convocatorias internas deben contener información clara y precisa de la plaza vacante, esta información debe especificar los requisitos básicos del perfil laboral que debe cumplir el aspirante para aplicar al puesto vacante y la documentación necesaria para ingresar al proceso. Así también, deben indicarse los beneficios que se ofrecen, las fechas y lugar de recepción de expedientes para los colaboradores interesados.

Técnica No. 3: Facilidades para que los colaboradores se preparen académica y profesionalmente

Si bien es cierto se sabe que la empresa otorga permisos para los colaboradores que están estudiando, sin embargo este tipo de apoyo no es conocido por todo el personal, ya que los procedimientos no están formalmente definidos. Por lo que a continuación se proponen las siguientes herramientas a efecto de satisfacer laboralmente a los colaboradores en este aspecto.

Herramienta 3.1 solicitud de permiso laboral: Para los colaboradores que continúan con sus estudios y necesitan tiempo dentro de su horario laboral para asistir ya sea a sus clases o realizar trámites académicos, el área de Recursos Humanos anunciará los procedimientos para obtener horarios de salida flexibles para las personas que deseen seguir estudiando. Para informar a los colaboradores de estos beneficios, pueden utilizarse los medios que se han descrito en la propuesta de convocatoria interna antes mencionada. El área de Recursos Humanos proporcionará un formulario de solicitud de permiso, el cual deberá ser firmado por el solicitante y su jefe inmediato.

Herramienta 3.2 carta de compromiso: En seguimiento a la herramienta anterior, también se le otorgará al colaborador el modelo propuesto de la carta de compromiso que debe ser adjuntado al formulario ya firmado y entregarlo a Recursos Humanos.

En el caso de aquellos colaboradores que soliciten permiso para asistencia a clases, al finalizar el periodo solicitado, deberán presentar al área de Recursos Humanos la constancia o certificado de cursos aprobados, para poder ingresar una nueva solicitud y a la vez servirá de registro en la base de datos de Recursos Humanos, la cual podría ser utilizada para otorgar reconocimientos por méritos académicos y para ascensos posteriores. Para lo cual se sugiere llevar el control con la siguiente herramienta.

Herramienta 3.3 actualización de información académica: El área de Recursos Humanos, será la encargada de mantener actualizada la base de datos interna sobre información académica de los colaboradores para que sea tomada en cuenta en ascensos posteriores, es importante solicitar a los colaboradores que actualicen constantemente su información académica a Recursos Humanos, presentando copia de los diplomas, certificados o constancias adquiridas, para que se registre en la base de datos correspondiente, para lo cual se propone esta herramienta, a efecto de llevar el control de manera electrónica y tomarse en cuenta para la matriz de reemplazo y mapas de carrera propuestos con anterioridad.

d) Evaluación del plan de ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera

La herramienta propuesta para evaluar el plan de ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera, tiene por objeto verificar si la información generada a través de las herramientas anteriormente propuestas están cumpliendo con los objetivos planteados.

La evaluación deberá ser aplicada a los colaboradores del área de colocación compartida capital, luego de la ejecución de las herramientas que conforman el plan, el promedio de los resultados obtenidos de la evaluación dará la pauta de las decisiones que se deban tomar para continuar, mejorar o innovar el plan propuesto.

A continuación se presentan los diseños propuestos (formatos) de las herramientas, en el orden en el cual se encuentran descritos en los párrafos anteriores y por último se detalla el plan de acción para su implementación.

Formato 25

Perfil laboral para planes de desarrollo

Área de colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016

PERFIL LABORAL PARA PLANES DE DESARROLLO	
	
<ul style="list-style-type: none"> • Parte I: Para ser llenada por el área de Recursos Humanos 	
Nombre	
Número o código de empleado	
Posición	
Experiencia	
Edad	
Posiciones anteriores:	
Continúa>>	

<<viene

Posición de _____ a _____ Tiempo _____

Posición de _____ a _____ Tiempo _____

Posición de _____ a _____ Tiempo _____

• **Parte II: Para ser llenada por el colaborador**

Calificaciones especiales.

Elabore una lista de las habilidades que posee en:

- **Equipo que sabe operar:** _____
- **Programas informáticos:** _____
- **Otros
(especifique):** _____

Empleo actual: Describa brevemente sus funciones actuales.

Áreas de responsabilidad

Describa brevemente las áreas de responsabilidad a su cargo:

- **Equipo de la empresa:** _____
- **Valores:** _____
- **Supervisión:** _____

Continúa>>

<<viene

Educación y capacitación:

Describa brevemente su educación y capacitación

Estudios a nivel diversificado:

Estudios universitarios:

Estudios maestría:

Cursos adicionales:

Idiomas adicionales:

Programas de computación:

- **Parte III: Para ser llenada por el área de Recursos Humanos y el supervisor directo del colaborador**

- **Evaluación General del desempeño** (si la empresa tiene una evaluación del desempeño):

- **Potencial para promoción:**

¿Qué puestos específicos puede desempeñar?

- **Aspectos del desempeño que debe mejorar**

Vo.Bo. _____

Fuente: Elaboración propia. Año 2016, según Gestión por Competencia Laboral, Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, 272-274 pp.

Formato 26

Matriz de reemplazo

Área de colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016

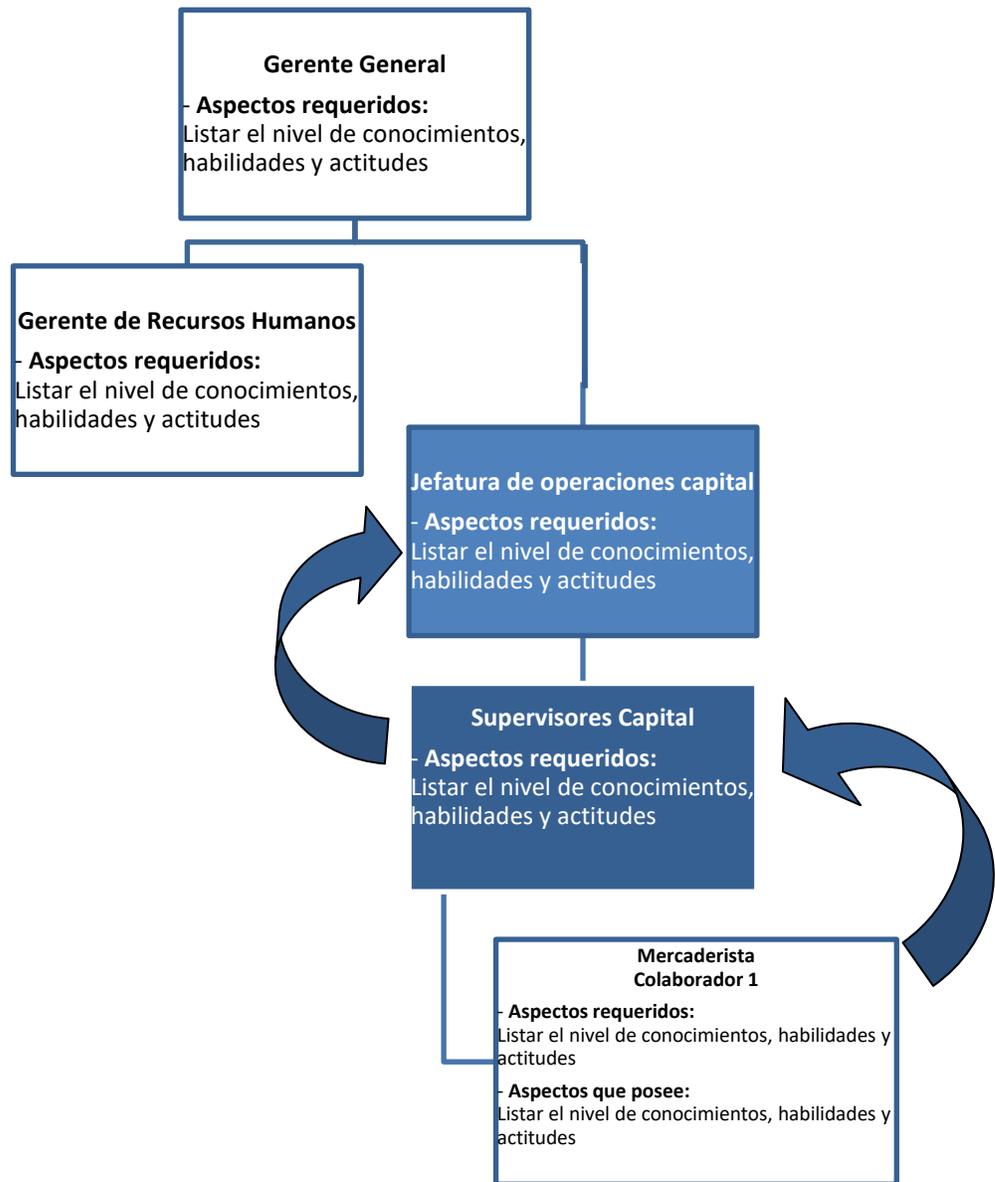
Aspectos requeridos	Conocimientos, habilidades y actitudes requeridas del perfil laboral							
	(Describir los aspectos requeridos)							
Colaboradores								
Perfil laboral								
Colaborador 1								
Colaborador 2								

Fuente: Elaboración propia. Año 2016, según Gestión por Competencia Laboral, Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, 275 p.

Formato 27

Mapa de carrera

Área de colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016, según Gestión por Competencia Laboral, Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, 276 p.

Formato 28

**Formulario para recopilar sugerencias de enriquecimiento del cargo
Área de colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso
y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de
Guatemala, año 2016**

Ponle valor a tu ingenio	
Sugerencias	
	
Nombre:	
Puesto:	
Departamento:	
Descripción:	
.....	
.....	
.....	
.....	
Firma	
¡Gracias por tu aportación!	
Todas las ideas recibidas estarán ingresando a un sorteo de vales de supermercado a fin de año.	
Puntuaciones: Se asignarán de acuerdo al porcentaje indicado, respecto a calificación para el perfil laboral. Toda idea recibida, 25%. Toda idea que sea tomada en cuenta para ser analizada, 50%. La idea que termina por llevarse a cabo, 75%. La idea que termina con un resultado positivo, 100%.	

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 29

Convocatoria interna

**Área de colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso
y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de
Guatemala, año 2016**

	CONVOCATORIA INTERNA
<ul style="list-style-type: none">✓ Requisitos ✓ Ofrecemos ✓ Fechas ✓ Presentarse a	

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 30

Solicitud de permiso

**Área de colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso
y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de
Guatemala, año 2016**

Solicitud de permiso			
Fecha de la solicitud: _____			
Nombre del colaborador: _____			
Departamento al que pertenece: _____			
Motivo del permiso:			
1. () Asistencia a clases (adjuntar constancia de la unidad académica de estar inscrito, pensum de estudios y carta de compromiso)			
2. () Trámites académicos			
3. () Otros, especifique: _____			
Fecha o periodo del permiso: _____			
Horario: De: _____ A: _____			
Tiempo solicitado en horas: Por día <input type="checkbox"/> Por semana <input type="checkbox"/> Por mes <input type="checkbox"/> Total <input type="checkbox"/>			
_____	_____	_____	
Firma del solicitante	Vo.Bo. Jefe Inmediato	Vo.Bo. Recursos Humanos	
Fecha de recibido por Recursos Humanos: _____			
Fecha de la autorización de Recursos Humanos: _____			
Fecha de la notificación de la autorización al colaborador: _____			

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 31

Carta de compromiso

**Área de colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso
y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de
Guatemala, año 2016**

CARTA DE COMPROMISO

Guatemala, _____ de 2016

**Señores
(nombre de la empresa)
Presente**

Yo _____, quien me identifico con documento personal de identificación número _____, actualmente laboro para la empresa _____, me he informando de la oportunidad que otorga dicha empresa para las personas que deseen superarse y seguir estudiando, acepto los términos y condiciones siguientes:

- Entregar fotocopia de constancia de estar inscrito en la institución educativa, cada semestre o año de estudio;
- Entregar fotocopia de cursos aprobados de cada semestre en un plazo de 60 días posteriores a finalizar el mismo;
- Asistencia regular a las clases;
- Aprobación de los cursos asignados a cada semestre;

Para lo cual me **COMPROMETO** a cumplir con los mismos, y a sabiendas de no cumplir con algunos, estoy en la disposición de perder dicho beneficio,

Y para que conste, dejo plasmada mi firma.

(firma)

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 32

Actualización de información académica

**Área de colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso
y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de
Guatemala, año 2016**

Base de datos sobre información académica de los colaboradores					
Fecha de la última actualización: _____ Responsable del llenado de la información: _____					
Nombre del colaborador	Nivel académico	Plantel educativo	Último grado aprobado o cursando	Fecha de inicio	Fecha de finalización
	Primaria				
	Básicos				
	Diversificado				
	Universidad				
	Post-Grado				
	Otros cursos				
	Primaria				
	Básicos				
	Diversificado				
	Universidad				
	Post-Grado				
	Otros cursos				

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Formato 33

**Evaluación del plan de ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera
Área de colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso
y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de
Guatemala, año 2016**

<u>Boleta de evaluación de ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera</u>		
1=En total desacuerdo		
2=En desacuerdo		
3=Indeciso	<i>Para uso de RRHH</i>	
4=De acuerdo	Promedio de respuestas: _____	
5=Totalmente de acuerdo		
Instrucciones: Encierre con un círculo el número que mejor caracterice sus respuestas.		
a) Me han comunicado los pasos para obtener un ascenso	1 2 3 4 5	
b) Conozco cuál es el perfil laboral que debo llenar para obtener un ascenso	1 2 3 4 5	
c) Conozco los procedimientos para que la empresa me otorgue facilidades para prepararme académicamente	1 2 3 4 5	
d) Me comunican oportunamente las convocatorias internas	1 2 3 4 5	
e) En la empresa existe una cultura de desarrollo y oportunidades laborales	1 2 3 4 5	
Observaciones o sugerencias: _____ _____		

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Esquema 17
Plan de acción de ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera
Área de colocación compartida de una empresa de outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2016

#	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costos aproximados en quetzales	Presupuesto aproximado en quetzales
				Inicio	Final		
1	Examinar y valorar la propuesta	Aprobar al 90% la viabilidad de la propuesta para ponerla en marcha	Gerencia General y Recursos Humanos	01-06-2017	30-06-2017	Papelaría y útiles 50.00	Q.50.00
2	Presentación de la propuesta a los supervisores	Concientizar a los supervisores al 90% respecto a la importancia del desarrollo laboral.	Gerencia General y Recursos Humanos	01-07-2017	31-07-2017	Equipo audiovisual Q.150.00; papelería y útiles Q.150.00; refrigerio Q.150.00	Q.450.00
3	Facultar y delegar funciones específicas para poner en marcha la propuesta	Elaborar la programación de la propuesta al 100%	Gerencia de Recursos Humanos y supervisores	01-08-2017	31-08-2017	Equipo audiovisual Q.150.00; papelería y útiles Q.100.00	Q.250.00
4	Poner en marcha el plan de ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera	Crear una cultura de desarrollo y oportunidades laborales-profesionales al 90%	Gerencia de Recursos Humanos	01-09-2017	31-12-2017	Papelaría y útiles Q.1,200.00 Equipo audiovisual Q.300.00	Q.1,500.00
5	Proporcionar las oportunidades y ascensos al personal idóneo	Elevar al 100% el nivel académico y profesional del personal	Gerencia de Recursos Humanos	01-10-2017	31-12-2017	Nombramiento de ascensos, convocatorias y permisos laborales	Q.1,800.00
6	Evaluación del plan	Evaluar el 100% de lo realizado, a través de la herramienta de evaluación propuesta	Gerencia de Recursos Humanos y personal del área de colocación compartida capital	01-09-2017	27-02-2018	Equipo audiovisual Q.150.00; papelería y útiles Q.200.00	Q.350.00
Costo estimado de implementación del plan							Q.4,400.00

Nota: Los costos indicados son aproximados, se sugiere realizar una actualización antes de ejecutar las actividades.

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

3.8 Plan de acción del programa de satisfacción laboral

A continuación se presenta el plan de acción de la propuesta, el cual contiene las actividades, metas, responsabilidades, metas, responsable, tiempo, medición de metas, costos y presupuesto aproximado en quetzales.

Esquema 18 Plan de acción para implementar la propuesta, ciudad de Guatemala, año 2016

Empresa: Outsourcing de impulso y colocación de productos en supermercados, ubicada en la ciudad de Guatemala.						
Nombre del programa: Programa de satisfacción laboral para el personal administrativo y de colocación compartida capital.						
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de satisfacción laboral para los colaboradores al 100% al corto y mediano plazo.						
#	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo (inicio – final)	Costos aproximados en quetzales	Presupuesto aproximado en quetzales
1	Difundir el programa	Informar al 100% de los colaboradores los resultados obtenidos del diagnóstico de satisfacción laboral y la importancia de implementar el programa para elevar la satisfacción del personal.	Área de Recursos Humanos	1 mes (Mes 1)	Equipo audiovisual Q.200.00 Papelería y útiles Q.175.00 Refrigerio Q.500.00 Horas hombre Q.500.00	Q.1,375.00
2	Sensibilizar y concientizar	Involucrar la participación del 90% de los colaboradores en la programación del programa, comunicando las actividades a realizar y la importancia de su participación en éstas para beneficio de su satisfacción laboral.	Área de Recursos Humanos y jefes de área.	11 meses (Del mes 2 al mes 12)	Cartelera Q.200.00 Papelería y útiles Q.200.00 Horas hombre Q.500.00	Q.900.00

3	Ejecutar los planes del programa y diseño de propuestas	Implementar al 100% las técnicas y herramientas de cada uno de los planes propuestos, con el objeto de satisfacer las necesidades laborales de los colaboradores y de esta manera se fortalezca y mejore el actual nivel de satisfacción.	Área de Recursos Humanos y jefes de área.	8 meses (del mes 2 al mes 9)	Salones Q.1,000.00 Refrigerio Q.1,000.00 Papelería y útiles Q.500.00 Equipo audiovisual Q.300.00 Horas hombre Q.2,000.00(**)	Q.4,800.00
4	Evaluar la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado, por medio de las herramientas de evaluación propuestas en cada plan.	Área de Recursos Humanos y jefes de área.	9 meses (del mes 3 al mes 12)	Papelería y útiles Q.200.00 Horas hombre Q.1,000.00	Q.1,200.00
5	Analizar resultados de las evaluaciones	Verificar el cumplimiento de los objetivos general y específicos determinados en cada plan del programa en un 100%, para evitar la inobservancia de la ejecución de las metas esperadas.	Gerente General, área de Recursos Humanos y jefes de área.	1 mes (Mes 11)	Papelería y útiles Q.150.00 Refrigerio Q.200.00 Horas hombre Q.800.00	Q.1,150.00
6	Realizar diagnóstico de satisfacción laboral	Medir al 100% el impacto que causó el programa en la satisfacción laboral de los colaboradores	Área de Recursos Humanos	1 mes (Mes 12)	Papelería y útiles Q.150.00 Horas hombre Q.725.00	Q.875.00
Costo aproximado de la propuesta en quetzales:						Q.10,300.00

(**) Tomar en cuenta que para la actividad número 3, no se incluyen los costos o inversión de las propuestas que se diseñarán a partir de la implementación de los planes, como lo es el caso de los factores de reconocimiento para ambas áreas y el de capacitación para el personal administrativo.

Nota: Los costos indicados son aproximados, se sugiere realizar una actualización antes de ejecutar las actividades.

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

3.9 Programación

Se presenta la programación de las actividades para implementar la propuesta, por un periodo de un año, indicado por meses.

Esquema 19
Programación de actividades de la propuesta, ciudad de Guatemala, año 2016

No.	Actividades	Año _____															
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12				
1	Difundir el programa																
2	Sensibilizar y concientizar																
3	Ejecutar los planes del programa y diseño de propuestas																
4	Evaluar la propuesta																
5	Analizar resultados de las evaluaciones																
6	Realizar diagnóstico de satisfacción laboral																

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

CONCLUSIONES

1. La ausencia de un adecuado programa que incremente la satisfacción laboral, tanto del personal del área administrativa como de colocación compartida capital, genera un ambiente propicio en las debilidades de los factores motivacionales de reconocimiento, capacitación, ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera, lo que afecta el desempeño efectivo de las funciones y cumplimiento de objetivos, uso óptimo de recursos, además de impedir la integración e identificación de los colaboradores con la empresa, con lo anteriormente expuesto se comprueba positivamente la hipótesis uno planteada.
2. Con la presente investigación se pudo evidenciar que los factores motivacionales de reconocimiento, capacitación, ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera, son las principales causas de la insatisfacción laboral de la unidad de análisis, de continuar esta situación, los índices de satisfacción en estos factores seguirían disminuyendo, así mismo llegaría a afectar otros factores que resultaron con mejores índices de satisfacción.
3. Los planes de reconocimiento que actualmente brinda la empresa al trabajo bien hecho y esfuerzos extra de los colaboradores no son suficientes ni adecuados para mantener motivado al personal. Si no se logra el efecto de incentivar y motivar a los colaboradores, éste limitaría que los objetivos de la empresa sean alcanzados, es importante destacar que en la medida que las personas perciben el fruto de su esfuerzo, así será su dedicación y en la medida que se incrementen las recompensas la entrega del colaborador irá igualmente aumentando.

4. La empresa no cuenta con un plan de capacitación para el personal administrativo que se adapte a las necesidades actuales y especializadas de los puestos; los cursos y talleres a los cuales asisten los colaboradores en la actualidad no cubren las necesidades de capacitación que requieren las funciones de ese personal, al no atenderse estas necesidades, pueden tenerse repercusiones tales como atrasos, conflictos y confusiones en el lugar de trabajo, deficiente servicio al cliente, entre otras, las cuales afectarían el óptimo desempeño en el logro de los objetivos organizacionales.
5. Los colaboradores desconocen cuál es el procedimiento para obtener un ascenso en la empresa, asimismo indicaron no recibir el apoyo necesario por parte de la organización para prepararse académica y profesionalmente a fin de poder optar una mejor posición laboral, situación que está generando insatisfacción laboral y de no atenderse, la empresa podría afrontar escenarios con rotación de personal, estancamiento en el desarrollo de conocimientos y habilidades en sus colaboradores, actitudes inadecuadas y conformismo al no desafiar a sus colaboradores a optar a cargos mejor remunerados.
6. Tanto para el personal del área administrativa como de colocación compartida capital el factor higiénico “estatus” y el factor motivacional “utilización plena de las habilidades personales” fueron los factores que resultaron con los niveles de satisfacción más altos.
7. En cuanto a las políticas de la empresa y de la administración, los colaboradores indicaron que a su ingreso a la empresa no recibieron una inducción específica, así mismo, no se encuentran formalmente establecidos los manuales de procedimientos y perfiles de puestos, situaciones que generan cierto grado de insatisfacción y desconocimiento certero en el

establecimiento de reglas y directrices, sobre lo que la empresa quiere que hagan y cómo quiere que lo hagan los colaboradores.

8. Existe buena disposición del personal para que su desempeño laboral sea evaluado, sin embargo, actualmente la empresa no aplica la evaluación del desempeño a todo el personal. Este resultado da una pauta positiva sobre la reacción que el personal tendría si se le realizan este tipo de evaluaciones.
9. Los colaboradores no están satisfechos con las políticas salariales que actualmente aplica la empresa, si se comparan con las de la competencia.
10. Los colaboradores manifestaron que los compañeros de área no aportan por igual en la realización de las actividades y tareas laborales, esto da a entender que existen indicios de poco compañerismo y apoyo mutuo, lo cual podría estar ocasionando un ambiente laboral negativo que desmotive al personal.
11. Existe gran disposición de los colaboradores para participar en la planeación, ejecución y evaluación para enriquecer su puesto de trabajo, situación que pudiera ser aprovechada para elevar la satisfacción de los colaboradores, impulsándolos a ejecutar trabajos más desafiantes e interesantes, además de ayudar a disminuir la cantidad de esfuerzos para ejecutar las funciones propias del puesto.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el Programa de Satisfacción Laboral propuesto, dándole el seguimiento, evaluación, actualización e innovación respectiva, que se adecúe a las necesidades futuras del personal, con el objetivo de mejorar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa y de colocación compartida capital.
2. Para aumentar la satisfacción laboral del personal, la Gerencia General deberá implementar de inmediato los planes de satisfacción laboral propuestos. Asimismo, deberá medirse el impacto que causó dicha implementación en los colaboradores, para que luego de solucionado el problema, éste no vuelva a presentarse, es necesario que se practiquen evaluaciones y actualizaciones anuales de los planes propuestos, que permitan determinar el nivel de satisfacción laboral a fin de adecuarlo a necesidades futuras.
3. Implementar los planes de reconocimiento propuestos, tanto para el personal administrativo como para el personal de colocación compartida capital, a efecto de identificar y satisfacer las necesidades sobre reconocimientos laborales, por medio de un sistema de reconocimientos laborales.
4. Cubrir las necesidades de capacitación del personal administrativo, identificadas en el plan de capacitación propuesto, por medio de la implementación de programas específicos afines a las funciones del personal, para elevar la satisfacción laboral.
5. Crear una cultura de desarrollo y oportunidades tanto laborales como profesionales, a través del plan de ascensos y desarrollo de carrera propuesto, para elevar el nivel de la satisfacción laboral de los colaboradores.

6. Mantener y cuidar la buena relación que existe entre los colaboradores y el Gerente General de la empresa y a la vez promover este tipo de relación laboral en todos los niveles jerárquicos, lo cual ayuda a incentivar una buena actitud en las personas a través de la camaradería, situación que conlleva a que el colaborador se sienta comprometido con sus funciones y utilice sus habilidades personales plenamente, obteniendo con ello satisfacción laboral.
7. Aunque los procesos de la empresa objeto de investigación no están formalmente definidos, ha mantenido bien claro lo que hace, por qué lo hace y hacia dónde se dirige, sin embargo formalizarlos ayudaría a fortalecerla. Por lo que en todos los niveles jerárquicos de la organización debe analizarse la posibilidad de establecer manuales de inducción, de procedimientos, perfiles y descriptores de puestos.
8. La empresa objeto de investigación a través del área de Recursos Humanos pueda aplicar evaluaciones de desempeño al personal del área administrativa y de colocación compartida capital, tomando en cuenta la disposición de este personal para someterse a ese tipo de evaluaciones, el cual es uno de los lineamientos básicos a cumplir para llevar a cabo estas evaluaciones, como resultado permitiría mejorar la calidad en el servicio del colaborador, alcance de metas y resultados organizacionales.
9. La Gerencia de Recursos Humanos puede someter a consideración de la Gerencia General, realizar un estudio de compensaciones salariales, a efecto de evaluar la situación de la empresa objeto de investigación, frente a las de su competencia.
10. Realizar una revisión en la distribución de las funciones de los colaboradores, para evitar confrontaciones e inconformidades, asimismo es significativo cultivar el respeto y la comunicación entre los colegas incentivando el trabajo

en equipo por medio de herramientas prácticas y actividades que promuevan entablar buenas relaciones con los compañeros de trabajo y por ende puedan sentirse felices y productivos en el entorno laboral.

11. Aprovechar al máximo la herramienta 1.4 del “plan de ascensos y posibilidad de desarrollo de carrera para los colaboradores del área de colocación compartida capital”, a efecto de premiar las sugerencias de los colaboradores, lo cual no solo ayudará a elevar la satisfacción laboral de los mismos, sino también beneficiaría a la empresa en el logro de sus objetivos a través de la simplificación y enriquecimiento del cargo y la buena disposición de participación de los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

1. Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública. Guías AMAI. Sesiones de Grupo. 1a ed. México, 2008, 73 p. (80)
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. (1, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16)
3. Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 3a ed. México, McGraw-Hill, 2009, 586 p. (107)
4. Código de Comercio de Guatemala. Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala. 202 p. (2)
5. Franklin Fincowsky, Enrique B. Comportamiento organizacional / Enrique B. Franklin Fincowsky, Mario José Krieger. 1a ed. México, Pearson Educación, 2011, 568 p. (17, 19, 21, 22, 23, 24)
6. Heizer, Jay. Principios de Administración de Operaciones / Jay Heizer, Barry Render. 7a ed. México, Pearson Educación, 2009, 752 p. (2)
7. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-. Gestión por Competencia Laboral, 2a ed. Guatemala, 2003, 282 p. (137, 138, 139)
8. Jones, Gareth R. Administración contemporánea / Gareth R. Jones, Jennifer M. George. 8a ed. México, McGraw-Hill, 2014, 680 p

9. Koontz, Harold. Administración una perspectiva global y empresarial / Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. 13a ed. México, Mc Graw-Hill, 2008, 667 p. (4, 5)
10. Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. 1a ed. Colombia, Editorial Limusa, Universidad del Rosario, 2006, 246 p. (23, 24)
11. Menguzzato, Martina. La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI. 1a ed. España, Publicacions de la Universitat de Valencia, 2009, 728 p. (3)
12. Welsch, Glenn A. Presupuestos Planificación y Control / Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon, Carlos Rivera Noverola. 6a ed. México, Pearson Educación, 2005, 496 p. (18)

E-GRAFÍA

13. Clasificación de tipos de empresa (en línea). Consultado el 17 de octubre de 2015. Disponible en: <http://admluisfernando.blogspot.com/2008/03/clasificacin-de-las-empresas.html>
14. Principios de planificación (en línea). Consultado el 18 de octubre de 2015. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/planeacion-empresarial-principios-proposito-importancia-y-errores-a-evitar/>
15. Principios de planificación (en línea). Consultado el 18 de octubre de 2015. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresarial/planeacion-administrativa>