

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



**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA
EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS
DE TRANSPORTE DE CARGA Y LOGÍSTICA EN
GENERAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

ANGEL DE DIOS CORDON ALARCÓN

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, MAYO DE 2017

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

**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA
EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS
DE TRANSPORTE DE CARGA Y LOGÍSTICA EN
GENERAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ANGEL DE DIOS CORDON ALARCÓN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, MARZO 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
VOVAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de examen de áreas prácticas básicas según punto QUINTO, inciso 5.7 del Acta 18-2015, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 21 de Julio de 2015.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 29 de Septiembre del 2016

Licenciado:

Luis Antonio Suarez Roldán

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

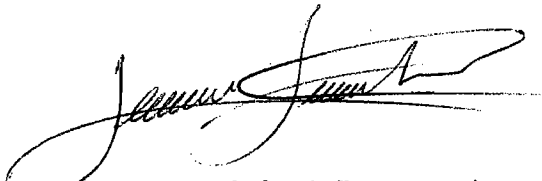
En atención a la designación de ese decanato, procedí a asesorar al estudiante **ANGEL DE DIOS CORDON ALARCÓN** carné **200912956**, en la elaboración del trabajo de Tesis titulado **"PROGRAMA DE SATISFACCION LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA Y LOGÍSTICA EN GENERAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**

Dicho trabajo de Tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen privado de Tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



Lidia. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar

Psicóloga

Colegiado: 1,945

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,
TRES DE ABRIL DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.3 del Acta 04-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de marzo de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 244-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de noviembre de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA Y LOGÍSTICA EN GENERAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante ANGEL DE DIOS CORDON ALARCÓN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO



m.ch

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I

Contenido	Página
Introducción	i
1.1 Empresa	01
1.1.1 Tipos de empresas	01
1.1.1.1 Comerciales	01
1.1.1.2 Productoras	01
1.1.1.3 Servicios	01
1.2 Administración	01
1.2.1 Proceso administrativo	02
1.2.1.1 Planeación	03
1.2.1.2 Organización	05
1.2.1.3 Integración	06
1.2.1.4 Dirección	08
1.2.1.5 Supervisión	13
1.3 Desarrollo organizacional	13
1.4 Cultura organizacional	14
1.4.1 Clima organizacional	14
1.4.2 Características del clima organizacional	14
1.4.3 Enfoques del clima organizacional	15
1.5 Satisfacción laboral	16
1.5.1 Elementos de la satisfacción laboral	16
1.5.1.1 Condiciones de trabajo	16
1.5.1.2 Administración de la institución	16
1.5.1.3 Salario	17
1.5.1.4 Relación jefe-subordinado	17
1.5.1.5 Realización	17
1.5.1.6 Realización personal	17
1.5.1.7 Responsabilidad social	17

Contenido	Página
1.5.1.8 Satisfacción y productividad	17
1.5.2 Factores determinantes en la satisfacción laboral	17
1.5.3 Factores que se evalúan	18
1.5.3.1 Trabajo interesante	18
1.5.3.2 Avance	19
1.5.3.3 Desarrollo en el trabajo	19
1.5.3.4 Calidad de supervisión	19
1.5.3.5 Seguridad en el empleo	19
1.5.3.6 Relaciones interpersonales	19
1.5.3.7 Condiciones de trabajo	19
1.5.4 Medición para realizar la investigación de satisfacción laboral	19
1.5.4.1 Entrevista individual	20
1.5.5 Beneficios de una investigación de satisfacción laboral	20
1.5.5.1 Retroalimentación	20
1.5.5.2 Participación	20
1.5.5.3 Confrontación	20
1.5.5.4 Responsabilidad	20
1.5.5.5 Cooperación	20
1.5.6 Programa de satisfacción laboral	20
1.5.7 Curso denominado Empoderamiento	21

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA Y LOGÍSTICA EN GENERAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología de investigación	22
2.2 Unidad de análisis	23
2.2.1 Antecedentes	23
2.2.2 Filosofía empresarial	23

Contenido	Página
2.2.2.1 Misión	24
2.2.2.2 Visión	24
2.2.2.3 Valores	24
2.2.2.4 Objetivos	25
2.2.2.5 Metas	26
2.2.3 Estructura organizacional	26
2.2.4 Giro del negocio	27
2.3 Situación actual de la satisfacción laboral en la empresa	27
2.3.1 Satisfactores de mantenimiento	27
2.3.1.1 Calidad de supervisión	27
2.3.1.2 Condiciones de trabajo	29
2.3.1.3 Seguridad en el empleo	30
2.3.1.4 Relaciones interpersonales	31
2.3.2 Motivadores	32
2.3.2.1 Trabajo interesante	33
2.3.2.2 Avance	34
2.3.2.3 Desarrollo en el trabajo	35
2.4 Análisis y discusión de resultados	36

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA Y LOGÍSTICA EN GENERAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación	39
3.2 Objetivos	40
3.2.1 General	40
3.2.2 Específicos	40
3.3 Programa para mejorar la satisfacción laboral	40
3.3.1 Fases para la implementación de la propuesta	41
3.3.2 Estrategias del programa	42

Contenido	Página	
3.3.2.1	Primera estrategia: crear una cultura organizacional con predominio institucional e individual	42
3.3.2.2	Segunda estrategia: crear equipos multidisciplinarios	47
3.4	Costo de implementación del programa	56
3.5	Planes de acción del programa de satisfacción laboral	57
3.6	Evaluación y seguimiento del programa	62
	Conclusiones	63
	Recomendaciones	65
	Bibliografía	67
	Anexos	69

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Resumen de factores de mantenimiento y motivadores	37
2	Costo de la implementación del programa	56
3	Plan de acción (factor: calidad de supervisión)	57
4	Plan de acción (factor: seguridad en el empleo)	58
5	Plan de acción (factor: relaciones interpersonales)	59
6	Plan de acción (factor: avance)	60
7	Plan de acción (factor: condiciones de trabajo)	61

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Organigrama general estructural	26
2	Calidad de supervisión	27
3	Condiciones de trabajo	29
4	Seguridad en el empleo	30
5	Relaciones interpersonales	31
6	Trabajo interesante	33
7	Avance	34
8	Desarrollo en el trabajo	35

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	2
2	Definiciones del clima organizacional	14
3	Enfoques del clima organizacional	15
4	Factores de satisfacción laboral	18
5	Fases para implementar la propuesta	41

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Encuesta de satisfacción laboral	70
2	Cuestionario de satisfacción laboral dirigido a los líderes (jefes)	76

INTRODUCCIÓN

Las empresas deben ofrecer satisfacción laboral, no sólo de las necesidades materiales básicas, como el pago de comida, vivienda y seguridad; si desean conservar y estimular las aportaciones de sus colaboradores, sino que además deben de contribuir a la carencia de aceptación, estima y autorrealización con el fin de que los empleados desempeñen todo su potencial en el trabajo para lograr los objetivos propuestos en la organización.

Debido a lo expuesto con anterioridad se decidió realizar el trabajo de investigación llamado **“Programa de Satisfacción Laboral para el Personal de una Empresa de Servicios de Transporte de Carga y Logística en General, Ubicada en la Ciudad de Guatemala”**, en la cual se utilizó el método científico en las tres fases: indagatoria, demostrativa y expositiva para determinar la problemática real relacionada a la insatisfacción laboral que afrontan los colaboradores de la empresa y proponer una solución viable.

El contenido de la presente tesis se divide en tres capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El capítulo I, define el marco teórico que fundamenta la investigación realizada, los términos generales relacionados a los tipos de empresas, el proceso administrativo y los elementos que lo constituyen, desarrollo organizacional, cultura organizacional, la satisfacción laboral y su naturaleza, factores que se evalúan, medición y beneficios para realizar la investigación de satisfacción laboral, beneficios para realizar la investigación de satisfacción laboral, programa de satisfacción laboral y plan de acción.

El capítulo II, presenta la metodología de la investigación, la unidad de análisis y los antecedentes de la empresa, filosofía empresarial, estructura organizacional, giro del negocio, la situación actual de la satisfacción laboral en la empresa y el análisis de resultados.

El capítulo III, se describe el programa de satisfacción laboral para el personal de la empresa, el cual incluye los siguientes términos: la justificación, objetivos, factores determinantes de la satisfacción laboral, programa para mejorar la satisfacción laboral, el costo de implementación del programa y el plan de acción del programa de satisfacción laboral.

Por último, se presentan las conclusiones, como producto de la afirmación y las recomendaciones que contribuyan a la solución de los problemas de la empresa, la bibliografía que se utilizó de apoyo para desarrollar el presente informe y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Es importante conocer las causas de lo que puede generar satisfacción o insatisfacción en cualquier organización. Para ello es necesario tener presente el significado o desarrollo de cada concepto a tratarse. A continuación, se presentan definiciones de los conceptos relacionados al tema.

1.1 Empresa

Entidad que genera empleo y ganancia, integrada por elementos indispensables como capacidad humana, materiales y técnicos que participan en el mercado de bienes y servicios. “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”. (1:6)

1.1.1 Tipo de empresas

Existen clasificaciones para determinar el tipo de empresa según la actividad económica a la que se dedica, esta se divide en:

- 1.1.1.1 **Comerciales:** son las que se dedican a la comercialización de diversos productos, su función principal es la distribución y promoción de marcas.
- 1.1.1.2 **Productoras:** las que se dedican a la producción y posterior comercialización de ciertos productos, la cual sea experta en producir para su posterior distribución y venta.
- 1.1.1.3 **Servicios:** estas empresas son las que se dedican a prestar servicios, su giro comercial es apoyar con ciertas actividades a entidades comercializadoras, productoras. En esta clasificación está delimitada la compañía objeto de investigación.

1.2 Administración

Es la ciencia que se encarga de orientar a maximizar la utilización de los recursos, los procesos y resultados para lograr los objetivos establecidos. “Es el proceso de diseñar y

mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”. (6:4) Para que una organización opere implica emplear los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos para obtener los objetivos con eficiencia y eficacia.

1.2.1 Proceso administrativo

El proceso son pasos a seguir para coordinar en la administración y lograr los objetivos establecidos. “Es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial”. (3:131) “Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (1:25) La siguiente figura muestra la secuencia del proceso administrativo.

El proceso administrativo en el sector de servicios contribuye a la satisfacción en general de acuerdo a una buena planificación, organización, integración, dirección y control de las actividades.

**FIGURA 1
PROCESO ADMINISTRATIVO**



Fuente: elaboración propia, año 2015.

1.2.1.1 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”. (1:38) Es un factor fundamental para el desarrollo de la empresa porque elimina la incertidumbre y riesgo, pero aprovecha las oportunidades y fortalezas para la contribución de objetivos y propósitos. Para el sector de servicios la planeación es fundamental porque el rendimiento laboral es indispensable para lograr el cumplimiento de los objetivos diseñados.

- **Elementos de planeación**

La formulación para el desarrollo de la planeación comprende las siguientes recapitulaciones.

- a) Misión o propósito: es la razón de ser de la empresa que distingue a otras similares, otorgando respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes son?, ¿Qué actividad desarrollan? y ¿Para quiénes lo realizan?
- b) Visión: este elemento incluye el largo plazo para orientar a la empresa a posicionarse en el espacio y tiempo.
- c) Objetivos o metas: la finalidad para realizar las actividades, es decir lo se quiere alcanzar. Las metas requieren insumos, es el resultado de un proceso.
- d) Estrategias: es el orden de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos, utiliza los métodos necesarios, entre ellos las políticas y programas para llegar a un fin determinado.
- e) Políticas: son guías del pensamiento para orientar la toma de decisiones, coordina y delimita acciones que deben de realizarse de acuerdo al objetivo de la empresa.
- f) Procedimientos: describen los pasos a seguir para alcanzar los objetivos y ejecutar las actividades de la manera más eficiente.
- f) Programas: fija el tiempo de cada acción, el orden y la oportunidad, así como la unidad responsable de cada paso. Se utilizan una sola vez e incluyen objetivos o metas, políticas y procedimientos.

- h) Presupuestos: esquema que indica las unidades, cantidades, costos y pronósticos, es decir que establecen formal y cuantitativamente los recursos asignados para un plazo determinado.
- i) Reglas: refleja una decisión administrativa en el sentido que debe tomarse o no cierta acción.
- j) Satisfacción: estado mental, que se produce por la optimización de sus necesidades.

- **Principios de la planeación**

Se puede considerar que los principios de planeación son los siguientes:

- a) Factibilidad: al elaborar objetivos deben ser realizables con posibilidades de ser alcanzados. Lo previsto debe ser congruente con la realidad y las condiciones objetivas que actúan en el ambiente.

- b) Objetividad y cuantificación: “cuando se hacen planes, es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos”. (1:40) Por lo que es necesario implementar técnicas de matemáticas y estadísticas para reducir al mínimo los riesgos.

- c) Cambio de estrategias: en dado caso los planes se extienden a un largo plazo, será necesario rehacerlo, es decir que la empresa modificará las estrategias y por consiguiente las políticas, programas, procedimientos y presupuesto para lograrlas.

- d) Flexibilidad: “al planear es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas”. (1:40) Es adecuado establecer nuevos cursos de acción que se ajusten a las condiciones.

- e) Eficiencia de los planes: en el momento que se ponen en práctica los planes y da lugar a los objetivos programados, con un mínimo de consecuencias inesperadas y rentabilidad favorable, entonces se observará un propósito eficaz.

- **Plan de acción**

Un plan de acción es el que sirve para llevar a cabo un programa de satisfacción laboral, y está integrado de la siguiente forma: los detalles de las actividades a realizarse deben ser expuestas específicamente para cada unidad administrativa, se definen los objetivos, los resultados que se desean obtener, metas requeridas, el o los responsables, el tiempo de aplicación, los recursos necesarios, costos y el presupuesto total estimado.

1.2.1.2 Organización

El término organización refleja específicamente un proceso establecido, dentro de una compañía, se delimita como una estructura intencional de roles en la empresa formalmente ordenada para un fin específico. Dentro del sector de servicios la organización establece una estructura adecuada el cual apoya en la satisfacción de los empleados que repercute al mismo tiempo con los clientes.

- **Elementos de la organización**

Para controlar el orden dentro de la empresa es necesario tomar en cuenta la organización de los siguientes elementos.

- a) “Funciones: agrupar las actividades de acuerdo con los distintos cargos de una empresa, como producción, ventas y finanzas”. (5:s.p.) Es decir, realizar la división social del trabajo.
- b) “Jerarquías administrativa: es la solución común a los problemas de integración entre dos o más subunidades de una empresa que deben reportarse al mismo superior o que deben integrar sus actividades para facilitar la comunicación”. (3:214) Los mandos se ubican a nivel medio para controlar al personal colaborador de alcanzar los objetivos planteados.
- c) Puestos: se informan a todos los interesados acerca de las responsabilidades y actividades importantes en toda la empresa para alcanzar los objetivos

planteados. El compromiso del resultado final lo posee el administrador y las relaciones de reporte implicadas.

- **Principios de la organización**

Las nociones de la estructura se basan en los siguientes anunciados.

- a) “Unidad de mando: entre más completas sean las relaciones de reporte de un individuo con un solo superior, menor será el problema de instrucciones contrapuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal sobre los resultados”. (7:183)
- b) Equilibrio de autoridad-responsabilidad: las responsabilidades sobre las acciones deben ser moderadas por la autoridad delegada.
- c) Eficiencia: si la organización es eficiente alcanzarán los objetivos con el mínimo costo o consecuencias imprevistas y el personal necesario.
- d) Delegación: proceso mediante el cual la persona transfiere autoridad, exige responsabilidad y crea compromiso en los empleados.

- **Estructura organizacional**

Básicamente se refiere a la representación gráfica de jerarquías y colaboradores con diferentes funciones y responsabilidades dentro de una empresa, es la descripción ordenada de cómo se conforma la empresa.

1.2.1.3 Integración

“Cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización”. (6:308)

Es un proceso necesario que vincula el recurso humano, físico y financiero, los cuales al integrar, guardar y desarrollar de manera correcta se obtiene como resultado la mayor eficacia que se espera alcanzar, de lo contrario, la falta de rendimiento laboral se convertiría en la limitante para la obtención de resultados.

- **Factores que afectan la integración del personal**

Las personas son el recurso humano fundamental para realizar las actividades laborales, conforme a la actividad económica que ejerzan en una institución, entre los componentes que sobresalen en la integración se mencionan:

a) Ambiente externo: se refleja según las circunstancias de oportunidades educacionales, socioculturales, legales, políticas y económicas para adquirir al personal idóneo por el nivel de competencias.

b) Ambiente interno: se refiere a la composición de posiciones gerenciales, con personal dentro y fuera de la empresa, para determinar la responsabilidad del personal en el ejercicio de las funciones.

- **Principios de la integración**

A continuación, se detallan los compendios que constituyen la integración.

a) “Implica seres humanos: el recurso humano es el más importante para la administración. Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de sus actividades.

b) Necesidad de desarrollo: es esencial en el programa de integración. La organización se siente afectada por la pérdida de personal potencialmente preparado.

c) 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 la de la misma”. (1:182)

- **Elementos de la integración**

Se caracterizan porque reúne las siguientes partes de la integración.

a) “Recursos humanos: la administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. La obtención de recursos humanos incluye tareas como:

- ✓ Reclutamiento.
- ✓ Selección.
- ✓ Contratación.
- ✓ Inducción.
- ✓ Registro.
- ✓ Evaluación del rendimiento.
- ✓ Prestaciones y beneficios.
- ✓ Desarrollo.
- ✓ Sistema de retiro del personal.

b) Recursos materiales: son los bienes tangibles propiedad de la empresa. Este elemento incluye:

- ✓ Localización, adquisición, ubicación y distribución de la planta.
- ✓ Maquinaria y equipo.
- ✓ Manejo de almacenes.
- ✓ Vigilancia.
- ✓ Mantenimiento.

c) Recursos financieros: son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una organización, indispensables para la ejecución de sus decisiones. Este elemento incluye:

- ✓ Adquisición, manejo y control de capital.
- ✓ Diversos tipos de financiamiento.
- ✓ Movimiento de caja.
- ✓ Elaboración y manejo de presupuesto". (1:183)

1.2.1.4 Dirección

"Es el proceso que consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales". (6:498) La dirección, es la acción de dirigir algo; orientar, encaminar y guiar a un determinado fin. En el sector de servicios una buena dirección en el desempeño de las funciones de los colaboradores repercute con los clientes cuando la logística está organizada adecuadamente.

- **Elementos de la dirección**

Para constituir la guía de las actividades se deben ejecutar los siguientes elementos.

a) “Liderazgo: arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

- ✓ Componentes del liderazgo

- La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
- La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
- La capacidad de inspirar.
- La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas”. (8:413)

Los líderes anticipan el futuro, inspiran a los miembros de la organización, influyen en valores, porque se refieren a la calidad, honestidad, corrigen riesgos y se interesan por los clientes internos y externos.

- ✓ Estilos de liderazgo

Los dirigentes y colaboradores de la empresa poseen diferente personalidad y se describen la mayoría de estilos para la mejor comprensión en el desarrollo del diagnóstico.

- Autocrático: exige y espera cumplimiento, es positivo y dirige aprovechando su poder de dar y minimizar las recompensas y castigos.
- Participativo: consulta con los colaboradores y fomenta la participación para la toma de decisiones.
- Liberal: utiliza muy poco su poder y otorga un alto grado de independencia, no depende de la disposición de un jefe.
- De apoyo: considera las necesidades de los trabajadores, está atento al bienestar y crea un clima organizacional agradable.

- Instrumental: aporta a los colaboradores lineamientos específicos y aclara lo que se espera de ellos.
- Orientado: supone el establecimiento de metas desafiantes, busca la mejora del desempeño y confía en que los colaboradores alcanzarán metas elevadas.
- Transaccionales: implica el desempeño de las funciones administrativas con eficiencia e identifica lo que necesita hacer el colaborador para alcanzar los objetivos, por medio de las tareas organizacionales establece el diseño de la estructura organizacional y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores.
- Transformacionales: articulan una visión, inspiran y motivan a los seguidores y crean un clima favorable para el cambio organizacional.

b) “Comunicación: la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información”. (8:456)

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas, dado que integra a las funciones administrativas.

- ✓ “Proceso de comunicación
 - Emisor del mensaje.
 - Canal para transmitir el mensaje.
 - Receptor del mensaje.
 - Retroalimentación en la comunicación.
 - Factores situacionales y organizacionales en la comunicación: el modelo de comunicación ofrece una panorámica del proceso de comunicación, identifica las variables decisivas y muestra sus relaciones”. (8:457)

Realizar los pasos de comunicación que se redactaron con anterioridad conlleva a realizar un proceso dinámico entre compañeros de trabajo y jefatura para provocar respuestas en el alcance de los objetivos de la empresa.

- ✓ “Comunicación en la organización
 - Comunicación descendente: fluye desde quienes están en los niveles superiores hasta los inferiores en la jerarquía organizacional.
 - Comunicación ascendente: viaja desde los colaboradores hasta los superiores y sube por la jerarquía organizacional.
 - Comunicación cruzada: flujo horizontal, es la información entre personas del mismo nivel organizacional o uno similar y el flujo diagonal es la información entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas”. (8:459)

Es importante definir los tipos de comunicación en la organización para evitar barreras en los procesos administrativos y establecer la fluidez en las actividades laborales en el tiempo, lugar y entre la estructura organizacional.

- ✓ “Interrupciones a la comunicación.
 - Falta de planeación.
 - Supuestos no aclarados.
 - Distorsión semántica.
 - Mensajes mal expresados.
 - Pérdidas en la transmisión y mala retención.
 - Atención deficiente y evaluación prematura.
 - Comunicación impersonal.
 - Desconfianza, amenaza y temor.
 - Sobrecarga de información.

- ✓ Hacia la comunicación efectiva
 - Aclarar el propósito del mensaje.

- Utilizar una codificación.
- Consultar los puntos de vista de los demás.
- Considerar las necesidades de los receptores.
- Utilizar el tono y lenguaje apropiados para asegurar la credibilidad.
- Obtener realimentación.
- Considerar las emociones y motivaciones de los receptores.
- Escuchar”. (8:466)

Los enlistados que se observaron es un segmento del comportamiento de la empresa que refleja la dinámica de forma positiva y evitar interrupciones en la comunicación entre los compañeros de trabajo y autoridades para fomentar la estabilidad y el desarrollo en el personal.

c) “Motivación: término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. (8:386)

La motivación significa un motivo de acción, los administradores hacen satisfacer esos deseos e inducirán a los colaboradores a actuar de manera deseada. Entre las diferentes teorías sobre la motivación se pueden mencionar: la jerarquía de las necesidades de Maslow, postula que cada ser humano se encuentra en un ordenamiento de cinco necesidades, el cual, en el enunciado de factores determinantes en la satisfacción laboral se integra con la teoría bifactorial para mejor comprensión, la teoría X y teoría Y de McGregor, son series de supuestos sobre la naturaleza de las personas; teoría de ERG de Alderfer, el cual sostiene que las personas son motivadas por necesidades de existencia, de relación y de crecimiento; y la teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg.

✓ **Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg:** es una teoría que explica el comportamiento de las personas en una situación laboral. Se formulan dos factores:

- Satisfactores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo: no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no genera insatisfacción, sin embargo si no existieran ocasionarían insatisfacción.
- Motivadores: incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo, su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción.

1.2.1.5 Supervisión: “es la función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa”. (3:388)

Los administradores tienen la ocupación de asegurarse que los empleados desempeñen correctamente las actividades laborales y controlen el comportamiento.

- **Principios de supervisión**

- Conformación de intereses.
- Impersonalidad de mando.
- Vía jerárquica.
- Resolución de conflictos.
- Aprovechamiento del conflicto.

1.3. Desarrollo organizacional

“Enfoque situacional o de contingencia para mejorar la efectividad de la empresa. Organización que aprende: adaptarse a los cambios del ambiente externo a partir de la renovación constante de su estructura y sus prácticas”. (8:360)

Se plantea para resolver los problemas que disminuyen la eficiencia en las actividades laborales, por ejemplo: la falta de colaboración, desintegración entre departamentos y comunicación deficiente. Sin embargo, algunos expertos recurren a capacitar al personal, diseñar y enriquecer los puestos, manejar el estrés, realizar planes de carrera y de vida con los colaboradores.

1.4 Cultura organizacional

“Es el conjunto de creencias, valores y conceptos comunes que implican una determinada forma de comportarse ante ciertos hechos o acontecimientos”. (1:354) Las organizaciones tienen un estilo de vida que las identifican. Además, las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo del trabajo porque las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

1.4.1 Clima organizacional

“Son atributos o conjunto de atributos del ambiente de trabajo”. (2:14) A continuación se detallarán definiciones históricas conforme al pensamiento de cada autor.

FIGURA 2
DEFINICIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

AÑO	AUTOR	RESULTADO
1969	Friedlander y Margulies	El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual. El grado de impacto que el clima produce sobre la satisfacción laboral varía según sea el tipo de clima y el tipo de satisfacción.
1971	Payne y Pheysey	El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral.
1974	Hellriegel y Slocum	Fuertes correlaciones entre el clima y la satisfacción laboral. La satisfacción varía en consonancia con las percepciones que el individuo tiene del clima. Consideran prematuro afirmar si la satisfacción afecta al clima o el clima a la satisfacción, si bien parece que la dirección de la causalidad es mayor del clima a la satisfacción.
1975	Downey, Hellriegel y Slocum	Los resultados de este estudio ofrecen evidencia empírica de que algunas dimensiones de clima influyen sobre diversas facetas de la satisfacción laboral
1988	Jakofsky y Slocum	Los resultados ponen de manifiesto la existencia de correlaciones significativas de las percepciones individuales de las dimensiones del clima con dimensiones de satisfacción laboral.
1991	Peiró, González-Roma y Ramos	Los resultados obtenidos muestran relaciones significativas y positivas con la satisfacción laboral.
1993	Ostroff	Nueve dimensiones de clima laboral muestran una influencia significativa y positiva sobre la satisfacción.
1993	Schraz	Los resultados indican nueve dimensiones de clima que sirven como predictores de la satisfacción.

Fuente: Elaboración propia, con base en el libro de Chiang, M., Martin, M. y Núñez, A., 2010, p.18.

1.4.2 Características del clima organizacional

Entre las que se pueden mencionar se detallan a continuación.

- “Predominio de los factores organizacionales: sistema predominante de valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la

identificación del mismo e intentar que la organización sea más efectiva mediante la combinación de climas, con las características personales de los individuos”. (2:32)

- Las estimaciones que se reflejen con los colaboradores, reaccionarán de igual forma para el desempeño de sus funciones.
- “Predominio de los factores individuales: son las definiciones del clima donde se le considera como un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común”. (2:34)
- La identidad organizacional que impere en los colaboradores se formará a través del trabajo en equipo, buen trato, es decir, fortalecer la motivación extrínseca e intrínseca.
- “Predominio de la interacción persona-situación: cada individuo responde a los elementos de la situación definiéndolos e interpretándolos de modo idiosincrático”. (2:35)

1.4.3 Enfoques del clima organizacional

Los puntos de vista interactivo y cultural, se describen de la siguiente forma de acuerdo a sus investigadores más representativos.

**FIGURA 3
ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN	CRÍTICAS	Investigadores más representativos
INTERACTIVO	La interacción de los individuos al responder a una situación aporta el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional.	-No considera como contexto más amplio, la cultura organizacional y su influencia en la interacción entre los miembros del grupo.	Blumer (1969) Joyce y Slocum (1979) Poole y McPhee (1983) Schneider y Reichers (1983) Terborg (1981)
CULTURAL	El clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta (cultura de la organización)	-Requiere clarificación de la relación entre cultura organizacional y clima.	Allaire y Firsirotu (1984) Ashforth (1985) Geertz (1973) Goodenough (1971) Keesing (1974) McPhee (1985).

Fuente: Chiang, M., Martin, M. y Núñez, A., 2010, p.38.

- “Enfoque perceptual: si la perceptiva estructuralista localizaba, el origen del clima en las propiedades organizacionales, establece la base del origen del clima dentro del individuo”. (2:39)

1.5 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a sus obligaciones, surge a partir del trabajo real y las expectativas del trabajador. “Es la función del contenido del cargo o de las actividades excitantes y estimulantes de este, que son los factores motivacionales”. (3:308) “La actitud general que se adopta frente a los demás y frente a nuestro trabajo, cuando se ha podido resolver nuestras necesidades fundamentales y se tiene conciencia de ello”. (9:64)

Este enunciado es la conclusión que obtienen Herzberg y sus colaboradores, debido a la clasificación que realizan entre los factores de motivación, refiriéndose a un puesto interesante con las siguientes características: el nivel de responsabilidad, logros, progresos, crecimiento, retos y reconocimientos. Sin embargo, los factores de higiene, se refieren a las características de un ambiente de trabajo, por ejemplo: los salarios, seguridad en el empleo, las condiciones de trabajo, políticas de la compañía, entre otros, que al ser positivos mantienen un nivel de motivación laboral, sin incrementarlo, provocando insatisfacción.

1.5.1 Elementos de la satisfacción laboral

Son características esenciales que identifican al concepto mencionado.

1.5.1.1 Condiciones de trabajo: “cualquier característica que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador”. (9:6) iluminación, mobiliario y equipo adecuado, entorno físico seguro, etc.

1.5.1.2 Administración de la institución: son mecanismos que normalizan el comportamiento de determinado grupo de personas.

1.5.1.3 Salario: “aquella que permite satisfacer las necesidades básicas del trabajador y su familia”. (9:77)

1.5.1.4 Relación jefe-colaborador: “es toda la conducta y actitud moral que se establece entre las personas que trabajan y las personas que dirigen, entre los trabajadores y la gerencia”. (9:73)

1.5.1.5 Realización: es la acción que permite hacer algo concreto.

1.5.1.6 Realización personal: es la superación de obstáculos que se le presentan a todas las personas.

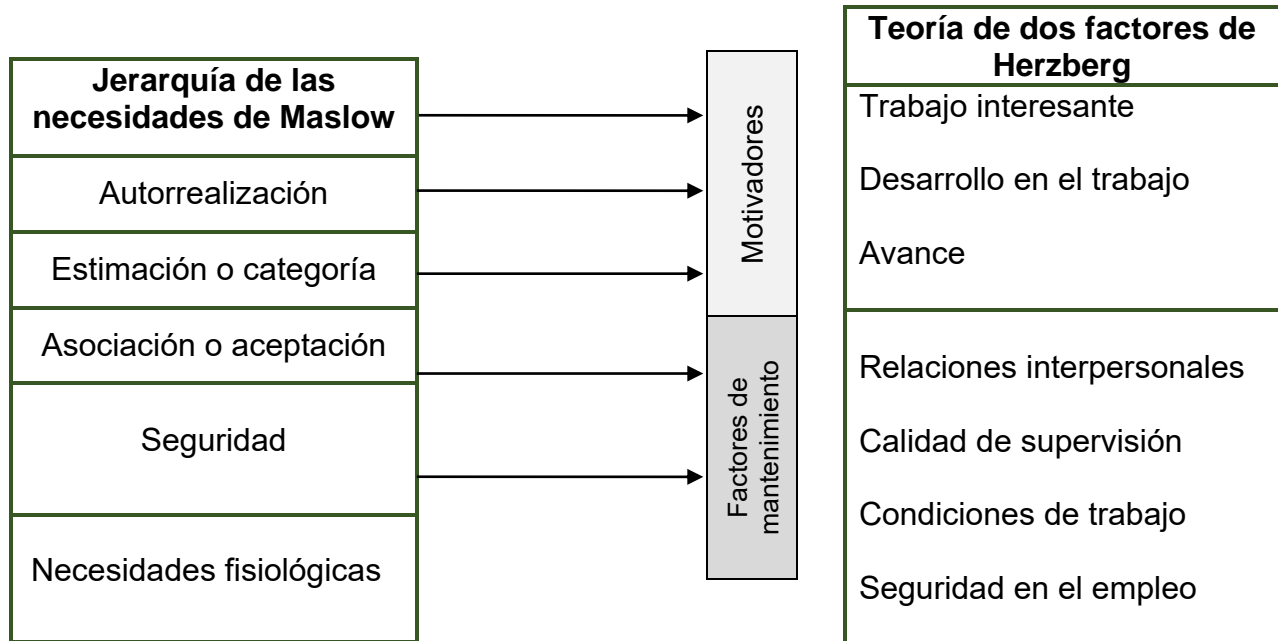
1.5.1.7 “Responsabilidad social: compromiso de la organización con la sociedad y con la comunidad con la que tiene un contacto más estrecho”. (4:524)

1.5.1.8 “Satisfacción y productividad: razón producción-insumos en un periodo, tomando en cuenta debidamente la calidad”. (6:184)

1.5.2 Factores determinantes en la satisfacción laboral

Con base a la teoría de las necesidades de Maslow fue modificado el enfoque por Herzberg y colaboradores, quienes lograron determinar dos factores de la motivación para tener en consideración las expectativas que las personas pueden originar al saber el valor de los objetivos y que saben que ayudarán a lograrlos, por lo que a continuación se realiza una figura.

**FIGURA 4
FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL**



Fuente: elaboración propia con base en el libro de Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Elementos de Administración, 2013. p.286.

Como se observa en la teoría de Herzberg, el primer grupo de factores (mantenimiento) no motivarán a los colaboradores, pero son necesarios para que se realicen las actividades laborales en un ambiente de trabajo agradable y de calidad. Por otro lado, el segundo conjunto de factores son verdaderos motivadores porque tienen el potencial de despertar el sentimiento de satisfacción que estimula, progresa y hace crecer profesionalmente al trabajador. Para efecto de la presente investigación, únicamente se utilizarán estos factores detallados, pues la lista de factores original contiene otros que no serán de utilidad en el progreso de la investigación.

1.5.3 Factores que se evalúan

Entre los componentes que se analizan se detallan a continuación.

1.5.3.1 Trabajo interesante: esfuerzo intelectual que debe hacer el trabajador a lo largo del desarrollo del trabajo. Tiempo asignado a una tarea, esfuerzo de atención, fatiga percibida, sobrecarga, percepción subjetiva de la dificultad.

1.5.3.2 Avance: libertad del trabajador sobre la gestión de tiempos de su trabajo y su descanso.

1.5.3.3 Desarrollo en el trabajo: riqueza y variabilidad del conjunto de tareas que conforman su trabajo, de tal manera que puedan responder a las naturales expectativas que el trabajador desarrolla.

1.5.3.4 Calidad de supervisión: el trabajador valora el nivel de implicación de la dirección, así como su grado de aportación en los diversos aspectos del desarrollo de su trabajo.

1.5.3.5 Seguridad en el empleo: conflictividad de rol, o atribuciones que estén a cargo de los colaboradores, procedimiento de quejas y la atención que se brinda a las mismas, reglas de trabajo justas, de tal manera que se apliquen en general. El personal tiende a estar seguro en el empleo si se logra identificar con las actividades que realiza y al mismo tiempo si se siente respaldado cuando sea necesario, de esta manera lograr una estabilidad laboral.

1.5.3.6 Relaciones interpersonales: mide la calidad de relaciones de los trabajadores.

1.5.3.7 Condiciones de trabajo: iluminación, mobiliario y equipo adecuado, entorno físico seguro.

1.5.4 Medición para realizar la investigación de satisfacción laboral

La satisfacción laboral puede medirse a través de causas, efectos o cuestionarios directos a la persona afectada por los diversos aspectos del trabajo. Existen diferentes tipos de métodos para la comprobación de la satisfacción, sin embargo, para evaluar la presente investigación se utilizó la siguiente:

1.5.4.1 Entrevista individual: es la técnica más común a través de un cuestionario voluntario y anónimo. Tiene mayor riqueza cualitativa, pero es costosa en tiempo y medios, exigiendo personal experto para su adecuada aplicación y valoración”. (5:s.p)

1.5.5 Beneficios al realizar una investigación de satisfacción laboral

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

1.5.5.1 Retroalimentación: es el aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de procesos de grupo o de la dinámica organizacional.

1.5.5.2 Participación: se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, establecimiento de metas y generación de nuevas ideas.

1.5.5.3 Confrontación: consiste en abordar las diferencias de las creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas para eliminar obstáculos y obtener una interacción efectiva.

1.5.5.4 Responsabilidad: es el grado de compromiso entre los empleados y la empresa, con la finalidad de pactar acuerdos de beneficio mutuo que propicien un ambiente laboral favorable.

1.5.5.5 Cooperación: consiste en el sentimiento de los miembros de la organización de un espíritu de ayuda de parte de niveles superiores como inferiores”. (8:182)

1.5.6 Programa de satisfacción laboral

Herramienta para contribuir con las autoridades administrativas de la empresa de servicios y mantener satisfecho laboralmente al recurso humano de acuerdo a las

necesidades de los colaboradores. Este instrumento pretende lograr un cambio de actitud, sin necesidad de motivarlo a través de incentivos económicos.

1.5.7 Curso denominado Empoderamiento

“O también llamado *Empowerment* quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Esto significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores”. (11:s.p) La idea del empoderamiento en la organización se basa en que las personas que tienen tareas operativas o se ven directamente relacionadas con alguna tarea específica, puedan desarrollar la capacidad individual de tomar una decisión en ese momento que sea requerida, entendiendo que posee con la actitud para hacerlo y la facilidad de buscar un beneficio para su área específica de trabajo y por lo tanto para la organización.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA Y LOGÍSTICA EN GENERAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

En este capítulo se proyectan los aspectos básicos necesarios para la ejecución del diagnóstico, en los que se incluyen la metodología utilizada para realizar la investigación, unidad de análisis, situación actual de la satisfacción laboral en la empresa y análisis y discusión de los resultados.

2.1 Metodología de investigación

Para alcanzar los objetivos planteados dentro de la investigación que se realiza, se utilizaron: el método científico y sus tres fases; y el método deductivo e inductivo. Además, de las técnicas e instrumento para recopilar la información, tales como: la observación, la encuesta y el cuestionario, la cual fue aplicada al 100% de los 39 colaboradores de la unidad de análisis objeto de investigación para las personas que ocupan puestos de jerarquía a nivel operativo, táctico y estratégico, de esta manera llevando a cabo un censo por el limitado número de colaboradores y la capacidad existente de poder analizar la totalidad.

Para recopilar la información, se establecieron criterios de análisis a través de las siguientes variables de respuesta.

No.	Descripción	Descripción
1	Siempre	Muy bueno
2	Casi siempre	Bueno
3	A veces	Regular
4	Nunca	Malo

Se tabuló la información en formato de Excel para vaciar los datos, además se ingresaron fórmulas para obtener los totales y porcentajes, para elaborar las gráficas correspondientes en relación a los factores que se evalúan de motivación y mantenimiento. Sin embargo, se colocaron dos formas de descripciones, según la

pregunta planteada para la mejor comprensión en las respuestas, se representan de la siguiente forma: “siempre, muy bueno” y “casi siempre, bueno” (numeral 1 y 2), se consideró el aspecto de satisfacción y en “a veces, regular” y “nunca, malo” (numeral 3 y 4), como insatisfacción.

Posteriormente se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos para elaborar el presente capítulo.

2.2 Unidad de análisis

Para la descripción de la unidad de análisis, empresa de servicios de transporte de carga y logística en general ubicada en la ciudad de Guatemala, se exponen los siguientes subtemas que ampliarán la información de la entidad.

2.2.1 Antecedentes

La empresa es una compañía de servicio, dedicada a prestar servicios de transporte y logística a nivel regional. Funciona desde 1985 iniciando con dos unidades de transporte, ofreciendo únicamente el servicio a nivel local (dentro de la República de Guatemala), conforme pasa el tiempo y la experiencia, se diversificaron en el medio de logística, brindando el servicio multimodal y el transporte a nivel regional. Actualmente cuenta con 39 colaboradores directos, con los que ofrecen el servicio a nivel regional, las instalaciones son propias y amplias, las cuales cuentan con área de taller de mecánica y pintura, parqueo, oficinas administrativas, área de guardianía, bodega de repuestos e insumos.

2.2.2 Filosofía empresarial

A continuación, se describe la razón de ser de la empresa, hacia dónde se dirige, los valores en que se desarrolla, los objetivos y metas que desea alcanzar, fundamento de la empresa de servicios de transporte y logística en general, unidad de análisis de la investigación.

2.2.2.1 Misión

“Somos empresa de prestigio en servicios de transporte y logística a nivel regional que ofrece el traslado de las mercancías justo a tiempo para los clientes que comercializan productos secos o en refrigeración, desarrollando las operaciones con responsabilidad social y ética.”

2.2.2.2 Visión

“Ser líder a nivel regional de las actividades de servicio de transporte y logística que asegure la confiabilidad, eficiencia y eficacia sostenible para los clientes internos y externos.”

2.2.2.3 Valores

Entre los que se mencionan para establecer la labor de la compañía se detallan a continuación:

- Autodeterminación: implicar la autenticidad, actitud abierta al diálogo, toma de decisiones positivas y reconocimiento de las demás personas en igualdad de dignidad.
- Colaboración: contar con la información inmediata de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Honestidad: reflejar la cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia, sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas. Entregar información certera de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Humildad: ser conscientes de las fortalezas y debilidades como seres humanos, para tener una mejor calidad de vida propia y evitar la soberbia.
- Lealtad: identidad con la empresa.
- Puntualidad: instar a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para la entrega del servicio de transporte con los clientes.
- Respeto: fundamentar la convivencia sana y pacífica entre los miembros de la organización, abarca todas las esferas de la vida, empezando por el amor propio

y a todos los semejantes, hasta el que se debe al ambiente, seres vivos y a la naturaleza en general, sin olvidar el respeto a las leyes.

- Responsabilidad: concientizar acerca de las consecuencias adquiridas al efectuar lo que se hace o deja de hacer sobre las funciones del puesto en relación a sí mismo o sobre los demás. La responsabilidad garantiza el cumplimiento de los compromisos adquiridos y genera confianza y tranquilidad entre las personas, además de cumplir con la información solicitada por los clientes externos.
- Prudencia: implicar la virtud que impide el comportamiento de manera ciega e irreflexiva en las múltiples situaciones de la vida. Una persona prudente se caracteriza por su cautela al actuar, la cual es resultado del alto valor que le da a su propia vida, a la de los demás y en general a todas las cosas que vale la pena proteger.
- Solidaridad: expresar el valor humano por excelencia para la colaboración mutua en las personas que se mantienen unidas en todo momento, en importancia cuando se viven experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.

2.2.2.4 Objetivos

En relación a estos se identifican los siguientes:

- General: fortalecer el servicio que presta la empresa de transporte y logística para ser líderes a nivel regional.
- Específicos:
 - ✓ Cumplir con la filosofía de la empresa para construir al sistema de servicio que necesitan las personas en el transporte y logística.
 - ✓ Garantizar a los clientes el adecuado y accesible servicio de transporte y logística que responda a las necesidades del traslado de mercadería con precios convenientes para segmentar en el mercado nacional.
 - ✓ Incrementar en un 5% la cartera de clientes anualmente para contar con los recursos necesarios en el desempeño de las funciones y efectuar el mantenimiento correspondiente en las instalaciones que contengan un servicio competitivo a nivel nacional.

2.2.2.5 Metas

Los fines para lo cual la empresa de servicios se identifica, se detallan a continuación:

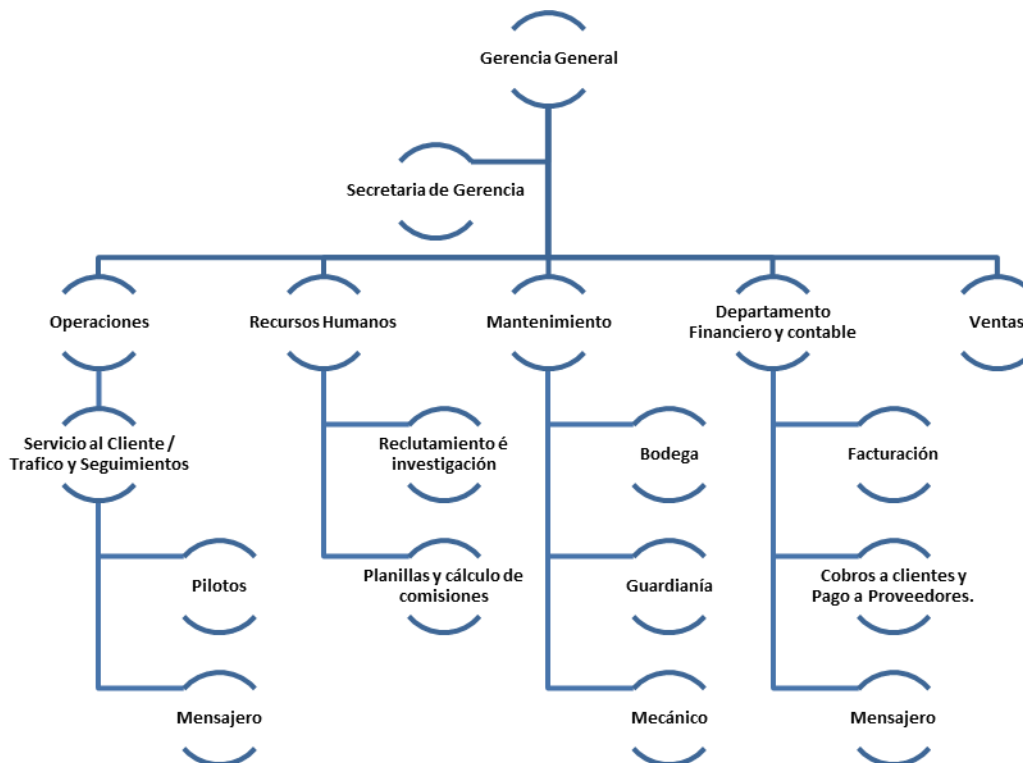
- Establecer programas laborales de motivación para el personal administrativo y operativo que aseguren la gestión global y eficiente de la empresa.
- Realizar auditorías generales cada 6 meses en el área operativa y administrativa.
- Promocionar por medio de redes sociales la expansión y conocimiento de los servicios que la empresa presta.

Conforme a la integración de la información, las autoridades y colaboradores se identifican con la filosofía empresarial y realizan las actividades para alcanzar las metas y los objetivos planteados y hacer cumplir la misión y visión.

2.2.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa se presenta a continuación.

GRÁFICA 1
ORGANIGRAMA GENERAL ESTRUCTURAL
EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA Y LOGÍSTICA



Fuente: empresa de Servicios y Logística en General, abril 2016.

2.2.4 Giro del negocio

La empresa se dedica a prestar servicios de transporte y logística en general en el área de Centroamericana. Actualmente está diversificando, ofreciendo además los servicios aduanales en toda la región, México y Panamá.

2.3 Situación actual de la satisfacción laboral en la empresa

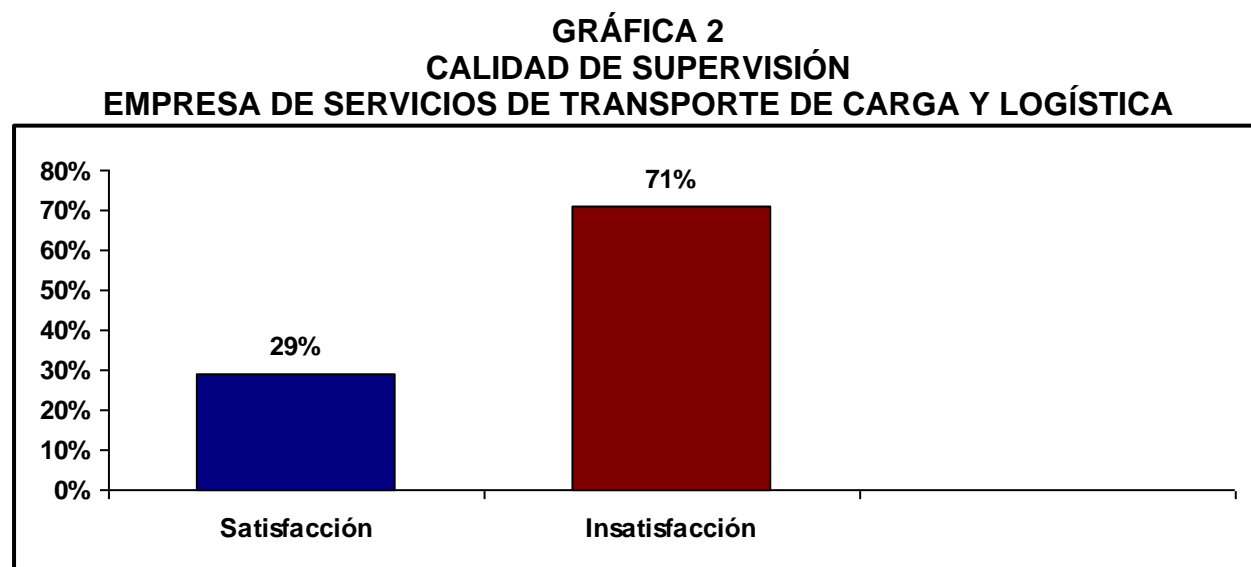
Se describe la situación actual de la unidad de investigación en relación a la satisfacción laboral, con base a la teoría bifactorial, el primero es mantenimiento, el cual incluye: calidad de supervisión, seguridad en el empleo y relaciones interpersonales; el segundo, de motivación: trabajo interesante, avance y desarrollo en el trabajo. Los resultados obtenidos con los instrumentos de las encuestas y el cuestionario para realizar el diagnóstico, se presentan en las gráficas correspondientes y se detallan los análisis respectivos.

2.3.1 Satisfactores de mantenimiento

A continuación, se detallan cada uno de los factores que contiene este término.

2.3.1.1 Calidad de supervisión

La inspección de la empresa se representa de la siguiente manera.



Fuente: investigación de campo, abril 2016.

La insatisfacción laboral en los colaboradores del área administrativa y operativa, se refleja por la falta del alcance que ayude a monitorear y asegurar la calidad de trabajo que prestan los colaboradores a los interesados, es decir de los 39 colaboradores que fueron encuestados, 28 de los 39 no consideran a su jefe inmediato como un líder, que no toma en consideración la opinión de los colaboradores para tomar decisiones, y estas en algún momento pueden afectarles, por lo que la participación de todos es esencial en ellas, en otras palabras su jefe inmediato no les inspira confianza y en algún momento pueden detectar que este tiene cierta preferencia por algunos colaboradores en especial, esto hace que se promueva cierto grado de discriminación dentro de la compañía y que algunas personas no se sientan importantes; los datos reflejan que no se presta atención a las situaciones que pueden causar molestia a los colaboradores, no busca en ningún momento los intereses de su equipo de trabajo, hace énfasis a errores y no hay un método de evaluar si los colaboradores están conformes o cómodos en su área de trabajo.

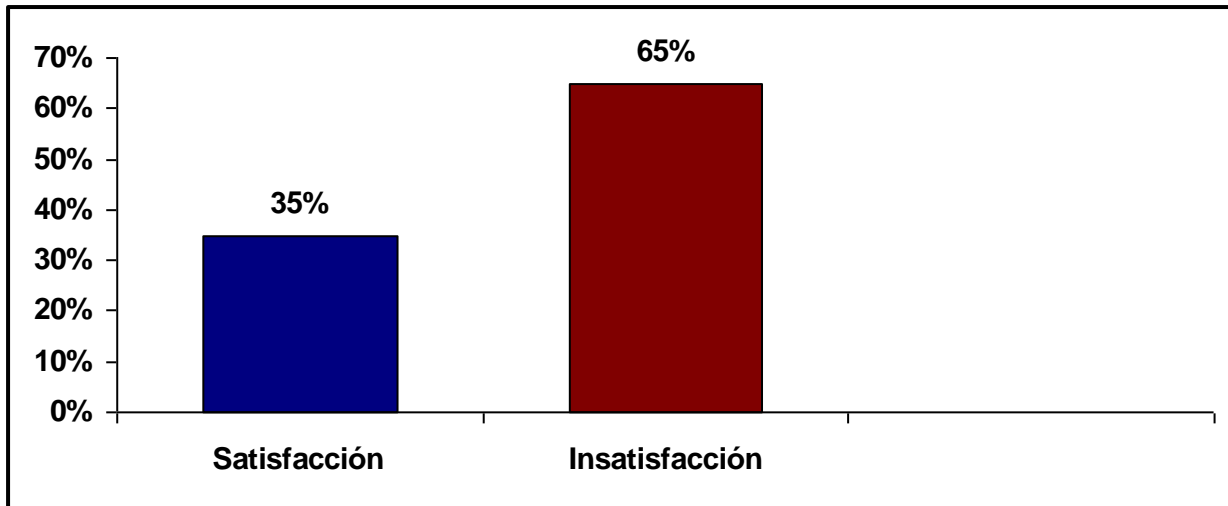
El personal que se siente satisfecho laboralmente, es debido a que algunos problemas existentes que logran identificar, no son relevantes para ellos por la calificación que le brindan a los mismos, no identifican preferencias dentro de la compañía, confían en su jefe inmediato y de alguna manera no les afecta la participación en las tomas de decisiones o de alguna manera son escuchadas sus opiniones.

Dentro del análisis extra con datos adicionales que ingresaron los colaboradores se puede determinar que algunos se sienten seguros por las protecciones que les brinda la empresa, como el monitoreo constante, el botón de pánico que tiene instalado su equipo, y su área de trabajo es segura.

2.3.1.2 Condiciones de trabajo

Puntos específicos que tienen influencia significativa sobre la generación de riesgos, seguridad, salud, integridad y comodidad del trabajador en el entorno de trabajo.

GRÁFICA 3
CONDICIONES DE TRABAJO
EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA Y LOGÍSTICA



Fuente: investigación de campo, abril 2016.

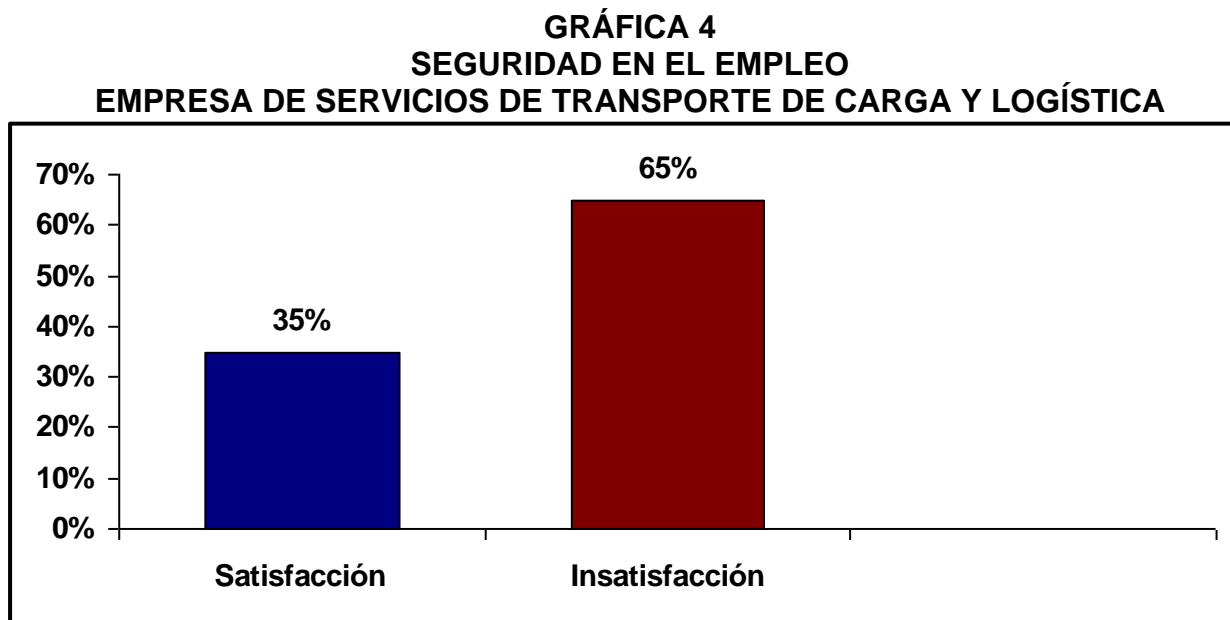
Evaluando este punto, en la mayoría de colaboradores que en este caso reflejó la insatisfacción, destaca que en la empresa no conocen que exista un plan de acción al momento de un accidente, no cuentan con equipo de seguridad, una parte indica que no se siente segura en el área de trabajo, no hay una correcta iluminación y no han recibido una capacitación preventiva para poder manejar una situación de siniestro dentro de la compañía.

Dentro de los 14 de 39 que la evaluación indica como satisfechos, destacan factores adicionales a las preguntas como el tiempo de laborar en la empresa, y adicional a que hacen énfasis a que no han sufrido algún siniestro en el área de trabajo ni en horario laboral, se sienten seguros dentro de las instalaciones y sienten agradable el ambiente físico dentro de su ámbito laboral, el equipo que utilizan esta actualizado y las instalaciones de la empresa se mantienen limpias.

En ambos casos se tienen datos adicionales a que no han recibido ningún equipo de seguridad y consideran (el 100%) que es necesario para evitar ciertos siniestros o son requeridos en sus áreas de trabajo.

2.3.1.3 Seguridad en el empleo

Inseguridad y conflictividad del rol que desempeña el trabajador en el desarrollo de sus tareas, se refleja en la siguiente gráfica.



Fuente: investigación de campo, abril 2016.

Considerando el tema de seguridad en el empleo, el estudio refleja como dato predominante insatisfacción en el personal administrativo y operativo, esto puede deberse al momento que experimentan conflictos en el desempeño de labores, 25 de los 39 colaboradores sienten que en algún momento realizan trabajo que no les corresponde, no reciben reconocimiento por su buena labor y menos por la labor extra, este grupo de colaboradores, por estas razones no se siente identificado con la organización, no tiene clara la visión de la institución y no saben si están trabajando para alcanzar los objetivos de la compañía, esto ocasiona que exista inestabilidad laboral, y al existir esto, los colaboradores no darán todo lo que puedan dar, se limitarán a hacer el trabajo mínimo y al tiempo considerable sin adherir esfuerzo para hacer las actividades asignadas de una mejor manera.

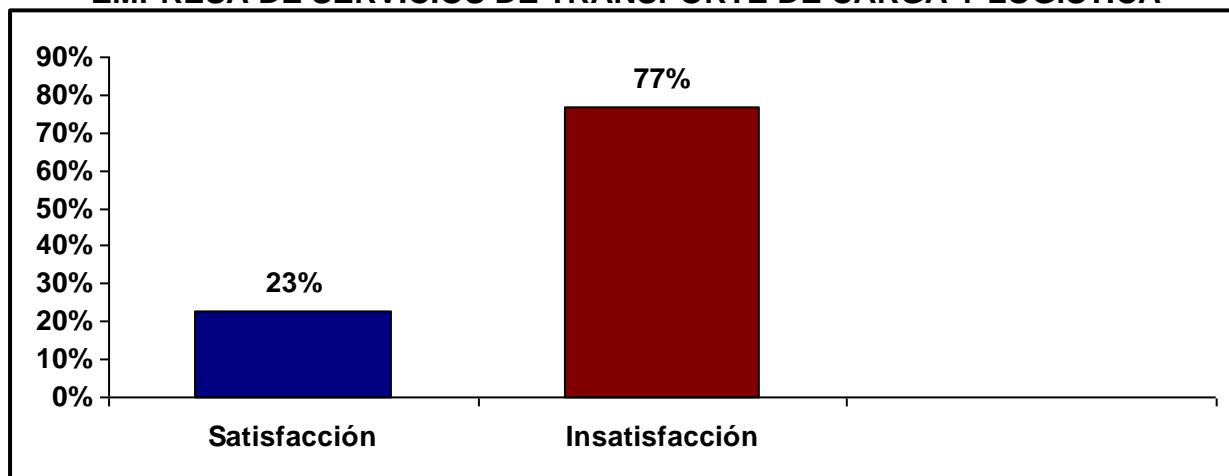
Por otro lado, 14 de los 39 evaluados están muy seguros de su trabajo y algo que puede aportar a su satisfacción es que en la compañía tienen opciones a crecer, les gusta lo que hacen y se identifican totalmente con la organización, dentro de estas personas están involucrados personal tanto administrativo como operativo, y dentro del operativo, son personas que tienen muchos años dentro de la empresa, hacen mención de manera adicional que en la empresa hay muy poca rotación de personal, eso es claro ejemplo que es un lugar sólido para trabajar y crecer junto a la compañía.

Algo que está en común dentro de los satisfechos e insatisfechos en este análisis es que están de acuerdo en que el salario que se percibe está acorde a lo que demanda el mercado y acorde a las atribuciones que tienen o los puestos que desempeñan.

2.3.1.4 Relaciones interpersonales

De acuerdo a la encuesta realizada, se observan los siguientes resultados que se representan en la interacción que existe entre los jefes, colaboradores y compañeros de trabajo dentro de la empresa.

GRÁFICA 5
RELACIONES INTERPERSONALES
EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA Y LOGÍSTICA



Fuente: investigación de campo, abril 2016.

Los datos analizados dan como resultado que 30 de 39 de los colaboradores está insatisfecho, hablando de relaciones interpersonales, es un índice muy alto comparado a los factores analizados anteriormente. Con esta investigación se determina que los colaboradores no tienen una buena relación con entre sí. El trato que se dan entre ellos, tanto en el mismo rango como con los directivos no es el mejor. No se trabaja en equipo, cada uno trabaja por su cuenta tratando de realizar sus actividades de manera independiente. No intentan apoyar a otros para que el crecimiento de la empresa como tal se dé, pues estiman que el crecimiento puede ser independiente o de cada colaborador, y al hacer esta práctica, pueden frenar el crecimiento que tenga como meta la organización.

Los datos analizados también determinan una satisfacción y principalmente se da en el área administrativa de la compañía, los colaboradores que la gráfica refleja como satisfacción, hacen énfasis a la buena relación que hay entre los compañeros, el ambiente positivo y optimista que refleja la compañía y la honestidad con la que se trabaja en la compañía.

Ambos casos tienen en común que existe lealtad mutua con la compañía. Con esta información se puede determinar que el principal problema es el trabajo en equipo. El personal puede estar seguro en su área de trabajo, puede desempeñar bien su trabajo por la experiencia que maneja, puede conocer muy bien su campo de trabajo, pero al momento de trabajar en equipo y a unir fuerzas, existen muchas diferencias y el ambiente puede ser mas de competencia entre ellos que colaboración. Esto a cierto punto puede llegar a ser un problema muy serio para la organización.

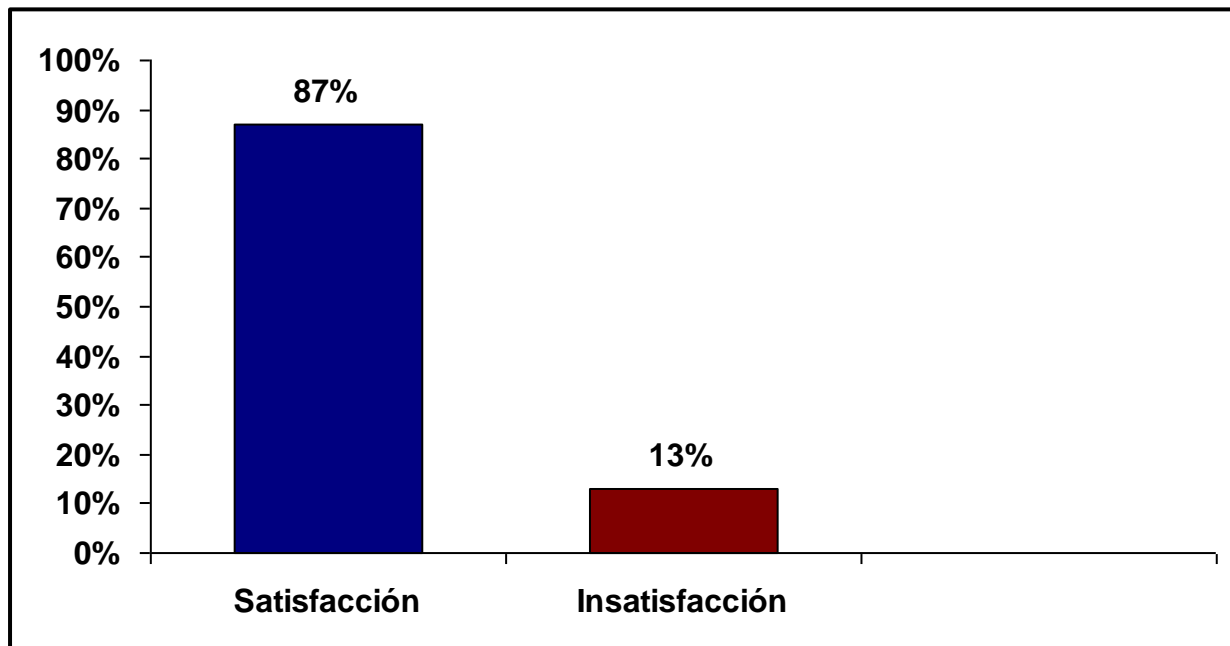
2.3.2 Motivadores

Entre los factores que satisfacen internamente a los colaboradores en relación al puesto de trabajo y representan una respuesta a sus necesidades de estima y autorrealización, se detallan a continuación.

2.3.2.1 Trabajo interesante

Se refleja en la siguiente gráfica la voluntad que el trabajador debe hacer para desarrollar las actividades laborales, en un tiempo determinado y percepción subjetiva de la dificultad.

GRÁFICA 6
TRABAJO INTERESANTE
EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA Y LOGÍSTICA



Fuente: investigación de campo, abril 2016.

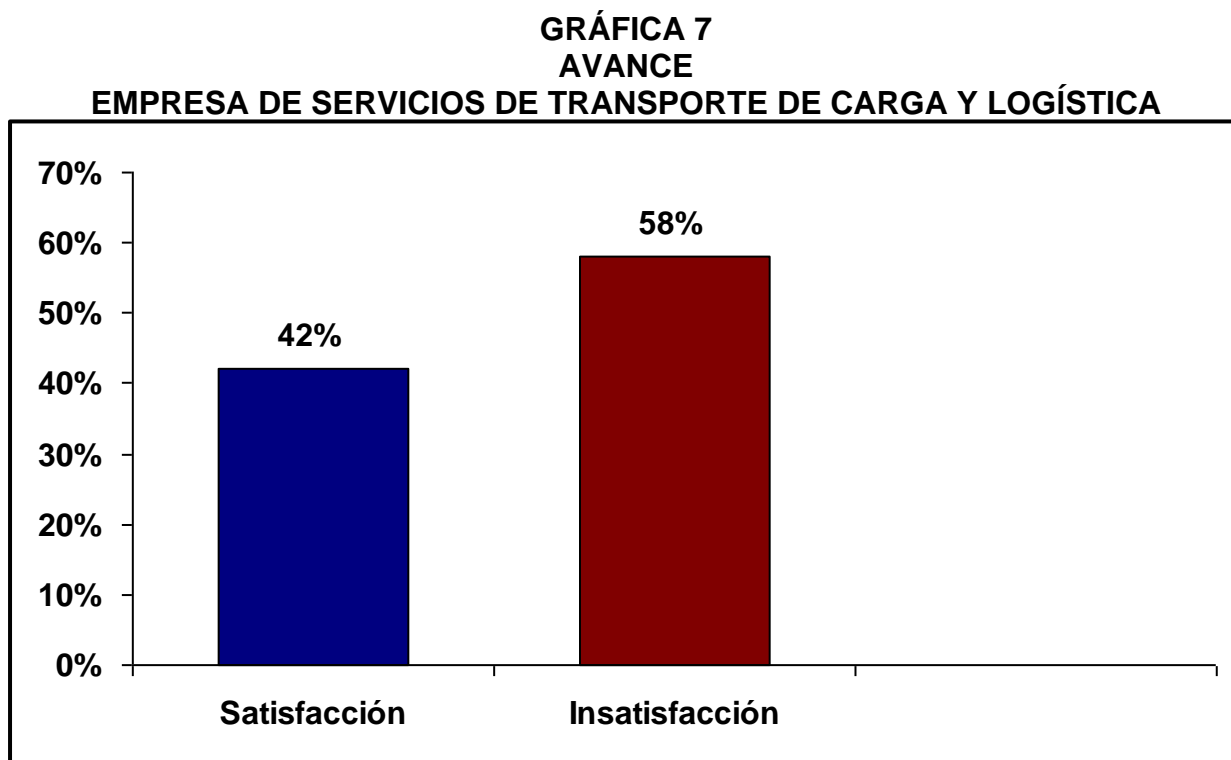
Se puede observar que 34 de 39 de los colaboradores que fueron encuestados están satisfechos respecto de los factores analizados para delimitar el tema de trabajo interesante. Se puede determinar que los colaboradores consideran eficiente su trabajo en la empresa, que cuentan con el apoyo necesario para desempeñar su trabajo, no tienen sobre carga de trabajo, no sufren de fatiga laboral y no califican como difícil su trabajo.

Por otro lado, dentro del 13% de insatisfacción en la empresa. Se observa que ocurre en el área administrativa, y específicamente que no logra cumplir sus tareas a tiempo y puede ser porque existe estrés laboral, y esto conlleva a la ansiedad que sufren junto a cansancio y dolor de cabeza al llevar a cabo su trabajo.

Se puede estimar que esto ocurre a la cantidad de trabajo que hay en el área administrativa, recordando el giro del negocio, la parte administrativa es la encargada de velar por el movimiento y rotación de los fletes del personal operativo, que todo lo relacionado a documentos y procesos aduanales que conlleva la logística sean resueltos de manera inmediata para evitar atrasos y multas administrativas, esto tiende a ocasionar estrés.

2.3.2.2 Avance

La siguiente gráfica representa el empoderamiento que el trabajador obtiene para realizar la gestión de tiempos en concebir el trabajo y holgura. Así mismo la conformidad con tiempos existentes para llevar a cabo su labor.



Fuente: investigación de campo, abril 2016.

De acuerdo a la gráfica anterior la insatisfacción es el resultado con más relevancia. Los colaboradores en su mayoría consideran que sus tiempos para cumplir sus labores son limitados, que se debería estimar un tiempo de holgura para llevar un proceso más

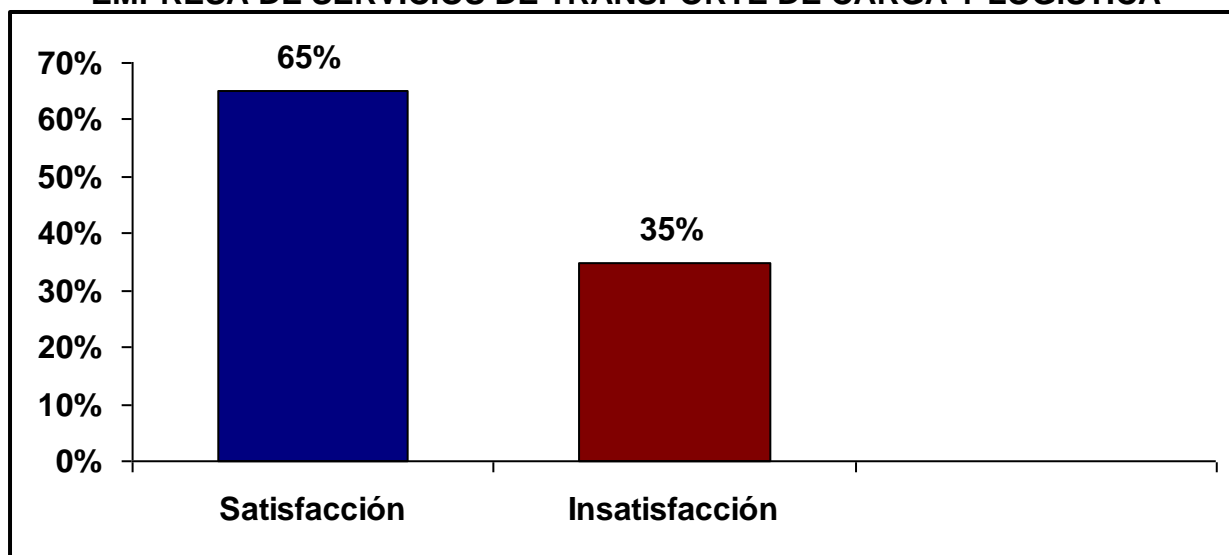
lento y con más cuidado cada actividad. Solamente en el área administrativa se ve reflejada la necesidad de un tiempo de descanso o de refacción pues no cumplen a cabalidad su tiempo de almuerzo de forma completa. Y en ninguna de las áreas consideran que pueden tomar decisiones en su área de trabajo, todo lleva un proceso burocrático de autorización.

Por otro lado, la parte que refleja satisfacción, se da más en la parte operativa de la organización, no les interesa un tiempo de descanso, analizando el giro del negocio de la compañía, los operarios manejan su tiempo de forma directa y el trabajo que se considera fuerte es en el trayecto de cada una de sus actividades, pero en el transcurso del mismo tienen tiempo para descansar.

2.3.2.3 Desarrollo en el trabajo

Riqueza y variabilidad del conjunto de tareas que conforman el trabajo, de tal manera que puedan responder a las naturales expectativas que el trabajador desarrolla.

GRÁFICA 8
DESARROLLO EN EL TRABAJO
EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA Y LOGÍSTICA



Fuente: investigación de campo, abril 2016.

El personal siente satisfacción en realizar las funciones del puesto que tienen asignado, por las siguientes razones: se les considera importantes en la empresa, existe la

equidad de actividades, tienen las herramientas adecuadas en el área administrativa y en la operativa, considerando el transporte de carga que se encuentra en óptimas condiciones debido al área taller y pintura, en la mayoría de los puestos, el trabajo no depende de otras áreas, por lo que, el buen servicio depende directamente de una persona, la labor independiente llena las expectativas de la organización y las personales de cada colaborador, esto provoca la lealtad, identidad y poca rotación del personal.

Se manifestó insatisfacción en el contenido laboral, por el detalle siguiente: cada colaborador, del área administrativa se traza metas particulares pero no logra alcanzarlas, en esta área si depende de otras el trabajo, por lo que tiende a ser molesto que el trabajo no salga de la mejor manera, además hablando de los colaboradores que manejan el transporte de carga arriesgan la vida en el transcurso del camino por los peligros externos al que están expuestos, aunque se monitoree la ruta y se cuente con un botón de pánico, el jefe inmediato no considera la evaluación del desempeño para corregir errores y aprender de estos, por consiguiente se dificulta alcanzar los objetivos en el tiempo establecido.

2.4 Análisis y discusión de resultados

A continuación, se detalla el resumen de los índices de satisfacción e insatisfacción laboral de los factores de mantenimiento y motivadores que se evalúan, de conformidad con la técnica de la encuesta utilizada en la investigación realizada en la empresa de servicios de transporte de carga y logística en general (Ver anexo 1).

CUADRO 1
RESUMEN DE FACTORES DE MANTENIMIENTO Y MOTIVADORES
EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA Y LOGÍSTICA

FACTORES QUE SE EVALÚAN			RESUMEN		
MANTENIMIENTO	No.	FACTOR	SAT.	INSAT.	TOTAL
	1	CALIDAD DE SUPERVISIÓN	29%	71%	100%
	2	SEGURIDAD EN EL EMPLEO	35%	65%	100%
	3	CONDICIONES DE TRABAJO	35%	65%	100%
	4	RELACIONES INTERPERSONALES	23%	77%	100%
MOTIVACIÓN	5	TRABAJO INTERESANTE	87%	13%	100%
	6	AVANCE	42%	58%	100%
	7	DESARROLLO EN EL TRABAJO	65%	35%	100%
PROMEDIO			45%	55%	100%

Fuente: investigación de campo, abril 2016.

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general que tiene el colaborador con el trabajo que desempeña, lo importante está respecto con las conductas positivas frente a obligaciones laborales, asimismo surge que se sienta a gusto con el trabajo que le corresponde y las expectativas que espera el colaborador.

De conformidad con el diagnóstico realizado en la unidad de análisis, se observa y evidencia la deficiencia de los siguientes factores: supervisión, definición de rol, relaciones personales, autonomía laboral y participación, resultados obtenidos a través de la integración de información de las encuestas realizadas al personal en general de la empresa de servicios de transporte de carga y logística.

Además, el trabajo interesante, contenido del trabajo desarrollo en el trabajo muestran fortaleza al comprobar que se manifiesta la estabilidad laboral, al buscar un equilibrio entre los aspectos extrínsecos e intrínsecos, pueden alcanzar la visión planteada a través de los objetivos desarrollados.

De conformidad con los resultados obtenidos se comprueban los aspectos de las siguientes hipótesis planteadas: la causa que provoca el bajo rendimiento de los colaboradores se debe a la falta de apoyo para el crecimiento laboral y profesional individual, así como la inadecuada comunicación entre los niveles jerárquicos que permita mejorar el clima organizacional, por lo que se propone un programa de satisfacción laboral para el personal y contribuir el mejorar el clima organizacional para que esto se traduzca en la prestación de en un mejor servicio, además una vez identificado el problema y que no vuelva a presentarse es realizar las revisiones de las herramientas de satisfacción laboral propuestas, con la finalidad de adecuarlas a los cambios que más adelante se presenten.

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA Y LOGÍSTICA EN GENERAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

El presente capítulo describe la propuesta que permitirá minimizar las debilidades encontradas en la empresa de transporte de carga y logística, en relación a los factores de mantenimiento y motivadores evaluados en la investigación.

3.1 Justificación

Se realizó una investigación que permitiera conocer con certeza la situación actual de la satisfacción laboral, través del proceso de un diagnóstico de evaluación de factores de mantenimiento y motivadores. Al conocer los resultados obtenidos a través del diagnóstico realizado, se logró determinar que actualmente existe insatisfacción laboral en algunos factores, la cual manifiestan los colaboradores, razones por las cuales se hace necesario implementar, una propuesta que permita incrementar el nivel de satisfacción laboral del personal en general.

El programa es un instrumento que contiene un proceso que permite realizar y/o llevar a una serie de pasos para un fin determinado, mismo que incluye las estrategias de los diferentes factores de mantenimiento y motivación que demuestran debilidad, dicho programa permitirá establecer acciones que fortalezcan el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores. A continuación, se presenta la siguiente propuesta, llamada “Programa de Satisfacción Laboral para el Personal de una Empresa de Servicios de Transporte de Carga y Logística en General ubicada en la Ciudad de Guatemala”.

3.2 Objetivos

Se presentan a continuación los objetivos que se estiman alcanzar a través de la ejecución del programa planteado.

3.2.1 General

Mejorar en un 90% la satisfacción laboral de los colaboradores en el mediano plazo, a través de líderes (jefes) capaces de integrar las necesidades laborales de los colaboradores y apliquen con efectividad las acciones en general de los programas de satisfacción laboral propuestos, para moderar los factores detectados como: relaciones personales, contenido del trabajo e interés por el trabajador; así fortalecer la capacidad laboral y generar el desarrollo óptimo en el ejercicio de las atribuciones asignadas.

3.2.2 Específicos

- Alcanzar una mejora del 80% de la fluidez de información laboral y agilidad en el proceso del trabajo en el mediano plazo, a través de una comunicación asertiva entre directivos para que se refleje entre colaboradores, estableciendo parámetros en los canales de comunicación (correo electrónico, teléfono corporativo, chats internos, radio intercomunicador, etc.) para promover el trabajo en equipo y la buena comunicación, lo que conllevará a que los colaboradores e sientan respaldados y confiados al contar con un líder.
- Mejorar en un 100% el reconocimiento del esfuerzo de los colaboradores en el desempeño de sus actividades para que incrementen el sentimiento de pertenencia hacia la empresa y se identifiquen con la filosofía de la misma, así se minimizarán los aspectos negativos respecto a las condiciones de trabajo. Y lograr que los colaboradores sientan que en la compañía cuentan con estabilidad laboral.
- Mejorar en un 90% el asertividad en la toma de decisiones a partir del primer año a través de que los líderes (jefes) influyan positivamente en las actitudes laborales de los colaboradores para que participen en la generación de propuestas para solucionar inconvenientes laborales y facilite el mejoramiento continuo de los programas de satisfacción laboral propuestos.

3.3 Programa para mejorar la satisfacción laboral

Para determinar el presente programa se realizarán tres estrategias, las cuales están conformadas por los factores de mantenimiento y de motivación que fueron evaluados

en la investigación realizada, con base a los resultados de satisfacción más bajos obtenidos a través del diagnóstico. La propuesta tiene como finalidad ser utilizada como instrumento administrativo que permita fomentar actividades específicas relacionadas con la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores, reflejado en el clima organizacional.

3.3.1 Fases para la implementación de la propuesta

Para una mejor comprensión de la propuesta se elaboró la siguiente figura que muestra los pasos a seguir en la implementación.



Fuente: elaboración propia, abril 2016.

Como representa la figura anterior, se toma en cuenta la aportación de los colaboradores, debido a que en los factores de calidad de supervisión y seguridad en el empleo muestran un bajo índice, por consiguiente, se desean mejorar estos aspectos para que el clima organizacional se fortalezca agradable y alcancen de manera íntegra los objetivos planteados, para este punto se establece la primera estrategia.

Se determina también que, dentro de los factores importantes a considerar, existe deficiencia en los factores de condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y avance; lo que se puede determinar como una mala comunicación entre los colaboradores, falta de crecimiento personal e institucional, y probablemente un mal ambiente de trabajo tanto en infraestructura como en relación a cada área de trabajo. Para lo cual se establece la segunda estrategia que aportará lo necesario para mejorar cada uno de los puntos detectados y buscar el disminuir la insatisfacción laboral detectada.

3.3.2 Estrategias del programa

La descripción de cada una de las estrategias que integra la propuesta, se presenta a continuación.

3.3.2.1 Primera estrategia: Crear una cultura organizacional con predominio institucional e individual

Esta estrategia se encuentra constituida por los factores de calidad de supervisión y seguridad en el empleo, los cuales consisten en establecer e instituir una cultura organizacional e individual equilibrada, para crear esta estrategia se implementarán dos actividades: primero, realizar un instrumento que controle el desempeño de las funciones laborales para posicionar la empresa en un nivel de liderazgo regional; segundo, crear campeonatos deportivos que involucren a todo el personal de la empresa, para eliminar toda clase de limitantes o barreras que impidan la correcta comunicación interna, esto contribuirá a fortalecer el nivel de satisfacción por el trabajo elaborado además de un programa de gimnasia laboral.

- **Táctica 1 (Factor: calidad de supervisión)**

Diseñar procesos que permitan la calidad de supervisión encaminada al posicionamiento de la empresa en un nivel de liderazgo regional.

El instrumento propuesto permitirá el tener un panorama claro de la situación actual de satisfacción entre el personal de la compañía, este mismo se debe implementar inicialmente de manera mensual para tener datos más exactos, la forma sería la siguiente:

- a. Impresión e implementación de hoja de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL por medio del departamento de Recursos Humanos a todo el personal de la organización (últimos tres días de cada mes).
- b. Análisis y discusión de resultados obtenidos de las evaluaciones a cargo de la jefatura y discutir resultados con jefes de área al inicio de cada mes.
- c. Discusión de resultados relevantes obtenidos con todo el personal, a cargo de encargados de área con el fin de motivar al personal a buscar la mejora dando a conocer que los altos mandos están al pendiente del rendimiento individual y buscando la mejora para todos (cada 3 meses).

Llevando a cabo de esta manera la implementación del formato establecido, se tendrá información de primera mano para analizar en y poder tomar una decisión de cualquier otro campo del cual no se está tomando en esta investigación. También se podrá determinar si el llevar a cabo las estrategias propuestas ha logrado disminuir la insatisfacción encontrada en la organización, o si las mismas son deficientes pues la situación sigue igual o empeora.

Con la esta primera táctica se espera que la supervisión dentro de la compañía se corrija en su totalidad, pues se tendrá un grupo de colaboradores más respaldados y con una imagen de la supervisión de la empresa distinta. Donde los altos mandos están muy al pendiente del desempeño de cada uno, y por consiguiente, estarán al pendiente de cualquier mejora que pueda desarrollar individualmente cada colaborador, y que esta sea de beneficio para la organización.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Fecha _____

Nombre del puesto: _____

Puesto que desempeña: _____

Departamento: _____

Indicar: Autoevaluación (Personal) Co-evaluación (Compañeros) Hetero-evaluación (Jefe inmediato)

Instrucciones: marcar con una "x" donde considere, llenando los espacios en blanco, conteste de manera objetiva y honesta.

No.	DESCRIPCIÓN	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	La asistencia y puntualidad son parte de su personalidad.				
2	La interacción con los compañeros es amena y agradable.				
3	Aporta las ideas innovadoras para elaborar el desempeño de sus actividades.				
4	La iniciativa y creatividad en el grupo, es un factor característico.				
5	La disciplina y responsabilidad forma parte de su personalidad.				
6	La adaptación y el sentido de colaboración se observa en el equipo de trabajo.				
7	Existe participación en la discusión de temas, y seguridad en el manejo de conocimientos.				
8	Los canales de comunicación son precisos y claros para adquirir información.				
9	La estabilidad laboral me acomoda para realizar las actividades laborales.				
10	La identidad laboral hace que el desempeño de las actividades sea agradable.				
11	Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.				
12	Controla el funcionamiento de sus actividades.				
13	Recibe asesoramiento en el desarrollo de aspectos técnicos y metodológicos para la formación continua.				
14	Realiza las actividades conforme a las instrucciones que le asigna el jefe inmediato.				
15	Comenta al momento de observar anomalías.				
16	Se desenvuelve con profesionalismo.				

Observaciones:

Fuente: elaboración propia, abril 2016.

- **Táctica 2 (Factor: seguridad en el empleo)**

Promover en los colaboradores un ambiente de cooperación y compañerismo, que permita desarrollar habilidades de trabajo en equipo, generando un ambiente de mutuo respeto sin divisiones, a través de los campeonatos deportivos, en un período menor de un año.

El instrumento propuesto permitirá que el personal se sienta más identificado, pues actualmente el personal no está identificado con la compañía, desconoce la visión de la misma y no está interesado en conocer más de la organización pues solo está enfocado en cumplir con el mínimo de su trabajo ya que es la tarea principal.

Esta misma actividad aportará de gran manera a disminuir la deficiencia en el factor de relaciones interpersonales, pues en esta actividad existe coordinación y un alto grado de comunicación, el personal debe estar en coordinación unos con otros para buscar un mismo fin. La idea principal es que, por medio de la jefatura, sea inscrito el equipo como representante de la organización y promover la actividad entre el personal por medio del departamento de Recursos Humanos, esto creará interés en los colaboradores y con este equipo formado, se proceda a la competencia con compañías de transporte y logística que ya tenga formado sus equipos propios. Los resultados se verán rápidamente, pues creará la cultura de defensa a la compañía, el personal tendrá el interés de luchar por el beneficio de la organización por medio de un juego. A continuación, se presenta la propuesta de afiche divulgativo dentro de la organización.



1er Reto Local
Angel de Dios
Vs.
Transportes Zona 12
Sábado 04 de Junio 2016
Canchas Futeca Zona 11

Fuente: elaboración propia, abril 2016.

PROPUESTA: ACTIVIDADES DEPORTIVAS
PROGRAMACIÓN DEL AÑO

¡ Atención !

Por motivo de nuestro ¡ANIVERSARIO!

LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA INFORMA QUE SE TIENE
PROGRAMADA UNA TARDE DEPORTIVA CON EL PERSONAL DEL
ÁREA OPERATIVA, EL DÍA 30 DE ABRIL DEL AÑO 2015, A LAS 9:00
A.M. HRS.

¡ESPERAMOS CONTAR CON SU PRESENCIA!

Fuente: elaboración propia, abril 2016.

¡ Atención !
FELIZ NAVIDAD

LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA INFORMA QUE SE TIENE
PROGRAMADA UNA TARDE DEPORTIVA CON EL PERSONAL
DEL ÁREA OPERATIVA, EL DÍA 15 DE DICIEMBRE DEL AÑO
2015, A LAS 10:00 A.M. HRS.

¡ESPERAMOS CONTAR CON SU PRESENCIA!
SE PREMIARÁ AL EQUIPO GANADOR.

Fuente: elaboración propia, abril 2016.

3.3.2.2 Segunda estrategia: Identidad laboral con liderazgo eficiente

Se encuentra integrado por los factores de relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y el avance, el cual consiste en establecer una cultura de identidad laboral, es decir que los líderes (jefes) tomen en consideración las oportunidades de involucrar al personal, evaluar su área de trabajo e identificar si cuentan con lo necesario para desarrollar sus actividades, con el fin mismo de tomar en cuenta la aportación de ideas innovadoras y creativas, que permitan alcanzar los objetivos propuestos de manera efectiva y en tiempo oportuno, y que además sean reconocidos los esfuerzos realizados por la ejecución de las tareas asignadas en los puestos de trabajo, fortaleciendo con ello el nivel de aceptación hacia la empresa de transporte de carga y logística e incrementar el nivel de satisfacción laboral.

- **Táctica 1 (Factor: relaciones interpersonales)**

Crear un ambiente laboral agradable a corto plazo, con la participación activa de los colaboradores generando un ambiente de mutuo respeto, cooperación y compañerismo, que permita desarrollar habilidades de trabajo en equipo sin divisiones.

De igual manera, la implementación de la actual propuesta, aportará activamente a disminuir en el desarrollo en el trabajo y seguridad en el empleo, pues la propuesta de jornadas deportivas tiene varias similitudes con la gimnasia laboral. En la presente se presente el contrarrestar la inseguridad que algunos de los colaboradores consideran que es evidente en la organización, así mismo el buscar el bienestar del equipo de trabajo a través del programa de gimnasia laboral.

El departamento de recursos Humanos debe programar por lo menos una vez cada dos meses el programa de gimnasia laboral para el personal, considerando que la mayoría del personal tiende a viajar, se propone este tiempo. Por medio del departamento de Recursos Humanos se debe programar la formación de equipos de trabajo, y de esta manera estar preparados para algún evento especial de caso fortuito o de fuerza mayor, esto velando al seguridad e integridad de todos los colaboradores, es la mejor manera de promover la seguridad dentro de la compañía, demostrando que existe

organización y planes de contingencia, a continuación se presentan propuestas de formación de equipos de trabajo y el programa de gimnasia laboral.

GESTIÓN DE RIESGOS LABORALES FORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO

A continuación, se describen las actividades de trabajo en equipo para fortalecer las relaciones personales, al mismo tiempo se pretende que los mismo trabajen hacia un objetivo común.

Primero: la integración de los grupos de trabajo estará formados por los colaboradores, los cuales establecerán comisiones para minimizar los riesgos laborales, además de solicitar capacitaciones a la Cruz Roja informarse de cómo afrontar los riesgos.

Segundo: Las comisiones que se establecerán, se conformarán de la siguiente manera:

- ❖ **Primeros auxilios:** comisión encargada de gestionar con instituciones externas y el departamento de Recursos Humanos a nivel interno, los cursos respectivos para primeros auxilios en casos de emergencias internas y externas (Por los pilotos profesionales).

- ❖ **Botiquín médico:** comisión encargada de preparar los botiquines para las diferentes áreas de trabajo.

- ❖ **Simulacros de movimientos sísmicos, incendios, alarma de bombas:** comisión encargada de gestionar con instituciones externas y Recursos Humanos los cursos correspondientes a estos temas. Además, instalar las señalizaciones de riesgo y evacuación en cada área de trabajo y colocar los extinguidores en la infraestructura de la empresa.

Tercero: considerar que la formación de comisiones debe ser rotativa para involucrar a todo el personal, es recomendable realizarlas cada cuatro meses, de tal manera que la interacción entre compañeros sea representativa. El proceso establecido se describe a continuación:

- ❖ **Reuniones de trabajo:** serán organizadas por los jefes inmediatos, una vez por semana, utilizando como máximo media hora de la jornada laboral para realizar la planificación de actividades relacionado con las propias comisiones, con énfasis en la seguridad laboral, así también verificar el avance de las mismas.
- ❖ **Programación de actividades:** se realizarán para organizar a los equipos de trabajo para detallar las actividades y los resultados esperados.
- ❖ **Establecimiento de roles funcionales:** se hace necesario para establecer las funciones de los integrantes de cada comisión.
- ❖ **Actividades asignadas:** es necesario enfocarse en la responsabilidad que el personal adquirirá al momento de obtener las actividades asignadas, asimismo la interacción constante de los colaboradores de las diferentes áreas de trabajo provocará que el clima organizacional sea agradable porque están en un mismo criterio y mejorarán la prevención de los riesgos laborales.
- ❖ **Elaboración del plan de acción por comisiones:** los equipos de trabajo deberán elaborar un plan de acción que permita ponerlo en práctica para la seguridad laboral y prevención de desastres.
- ❖ **Elaboración de actividades asignadas:** se hace indispensable para verificar el alcance de los objetivos propuestos en cada comisión y aplicar la retroalimentación.

PROGRAMACIÓN DE GIMNASIA LABORAL

Actividad para el fortalecimiento de las relaciones personales y trabajo en equipo para mejorar la convivencia, armonía y satisfacción laboral, asimismo para la identificación, prevención y efectos negativos producidos por el trabajo diario.

La metodología a utilizar para la implementación de la programación de la gimnasia laboral se define de la siguiente manera:

- ❖ Establecer los horarios específicos para el personal en general. (Se recomienda el día sábado o lunes por la mañana, en rutinas aproximadas de 30 minutos).
- ❖ Definir la rutina de ejercicios a utilizar.
- ❖ Establecer la calendarización de la rotación del personal asignado para que dirija la rutina de ejercicios. (Se recomienda la participación de todo el personal, además de imprimir la hoja donde se detalla la rutina como herramienta de consulta).

A continuación, se describe la rutina de gimnasia laboral propuesta:

1. Estando de pie, gire la cabeza, hacia el lado derecho, hasta que su mentón quede casi en la misma dirección que su hombro. Sostenga esta posición por un minuto y vuelva al centro. Luego hágalo al lado contrario. Repita el ejercicio tres veces.
2. Estando de pie, incline su cabeza hacia atrás, permanezca en esa posición por medio minuto. Vuelva al centro. Baje la cabeza mirando hacia el suelo y sostenga por medio minuto. Realice tres repeticiones a cada lado. Recuerde que los movimientos deben ser lentos y suaves.

3. Estando de pie, encoja sus hombros hacia las orejas. Sostenga por 10 segundos. Descanse y repita el ejercicio tres veces.

4. Estando de pie, encoja los hombros hacia sus orejas y muévalos hacia atrás en círculos. Luego hágalo en dirección opuesta. Realice tres repeticiones a cada lado.

5. Estando de pie, lleve sus manos a la cintura y sus hombros hacia atrás. Contraiga el abdomen y sostenga 10 segundos. Repita el ejercicio tres veces.

6. Estando de pie, balancee la planta del pie desde la punta hasta el talón. Repita el ejercicio tres veces.

7. Estando de pie, realice movimientos circulares de tobillo hacia ambos lados con cada pie. Repita el ejercicio tres veces.

8. Estando de pie, estire los brazos hacia al frente, junte las palmas de las manos y realice movimientos hacia abajo, arriba y lados. Repita el ejercicio tres veces.

9. Estando de pie, separe las piernas, contraiga el abdomen, incline su espalda hacia al frente y estire los brazos. Cuente hasta 10 y repita el ejercicio tres veces.

10. Estando de pie, entrelace sus manos y realice rotaciones de muñeca hacia los dos lados. Repita el ejercicio tres rotaciones.

11. Estando de pie, estire su brazo derecho hacia el frente de manera que la palma de la mano quede hacia arriba. Con la mano izquierda empuje hacia abajo los dedos de la mano derecha. Descanse y cambie de lado. Repita el ejercicio tres veces.

12. Estando de pie, estire los brazos hacia al frente, junte las palmas de las manos y realice movimientos hacia abajo, arriba y lados. Repita el ejercicio tres veces.

- **Táctica 2 (Factor: avance)**

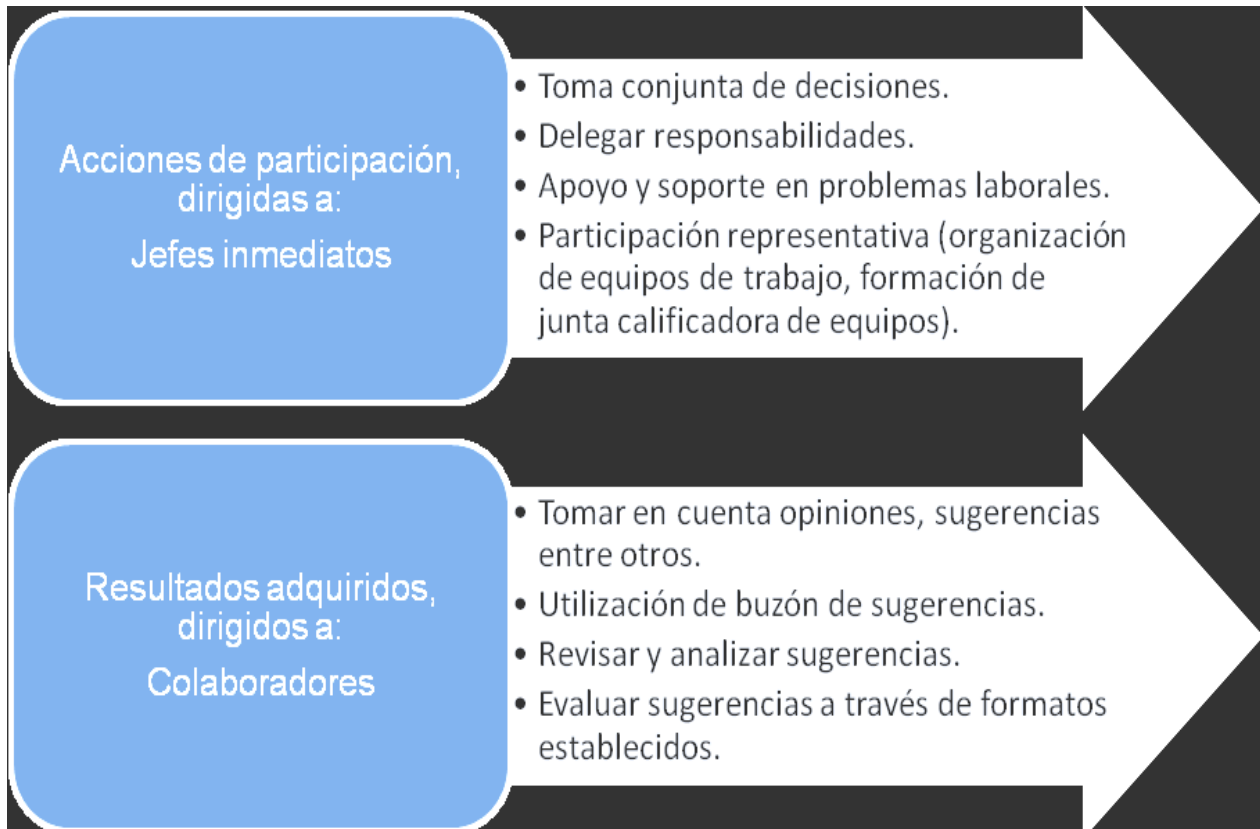
Fomentar el empoderamiento en la toma de decisiones de las actividades laborales que realizan los colaboradores, a través del curso denominado Empoderamiento impartido a la jefatura como parte de este proyecto, además de organizarse en el tiempo de holgura para evitar el estrés y así acceder al crecimiento personal y profesionalmente, en periodo del primer año.

Como parte del trabajo de la presente investigación, contendrá una capacitación dirigida específicamente a la jefatura de la organización donde se cubre el contenido de un curso de Empoderamiento Organizacional. La base de la capacitación será:

- a. Poder, Autoridad y Liderazgo: donde se detallan definiciones, esquemas organizacionales, diagnósticos de poder y liderazgos, teorías, conceptos y definiciones.
- b. El Arte de delegar: se toman puntos como los grados de centralización y delegación que se pueden desarrollar, el crecimiento que puede ocasionar el delegar y reglas para poder delegar.
- c. Supervisión y Comunicación efectiva: en este punto se considera abarcar los tipos de supervisión, los sistemas de información y formas de una comunicación efectiva, la correcta forma de manejo de conflictos.
- d. Evaluación de puestos, desempeño e incentivos: el correcto análisis de la estructura organizacional, detalle de descriptores de puestos, sistemas de incentivos y reconocimientos, motivación, reacción en cadena, clima laboral y diagnóstico organizacional.
- e. Desarrollo Humano: se toman puntos específicos de toma de decisiones, herramientas y técnicas para la toma de decisiones, candidatos de ascensos y adaptación y cambio.
- f. Desarrollo organizacional: se abarcan temas como análisis de fallas y errores, identificación de áreas de oportunidad, administración del tiempo, manejo de juntas de trabajo, y principios de excelencia corporativa.

Esta táctica busca preparar a los altos mandos de la organización para que ellos puedan llevar con una correcta orientación el trabajo organizacional, esto bajo la siguiente propuesta de trabajo interno.

CURSO DENOMINADO: “EMPODERAMIENTO”



Fuente: elaboración propia, abril 2016.

Capacitando los altos mandos, la organización contará con una dirección óptima, y el correcto manejo de equipos de trabajo, tomando en cuenta opiniones de todo el personal y promoviendo el involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones y la búsqueda del bien de la organización.

Así mismo se propone la implementación de un buzón de sugerencias, donde se recibirán los comentarios específicos de los cambios percibidos por los colaboradores. Dentro de las especificaciones del buzón de sugerencias esta:

Primero: realizar un buzón de sugerencias interno, que permita a los colaboradores exponer de manera anónima los contratiempos que han surgido en la elaboración de sus actividades laborales, funciones y/o situaciones presentadas en las diferentes áreas de trabajo para expresar con tranquilidad la información que consideren necesario.

Es importante revisar el buzón de sugerencia por lo menos una vez por semana y estará a cargo de los jefes inmediatos de los diferentes departamentos.

Segundo: conformar una junta calificadora de equipos para evaluar las sugerencias propuestas por los colaboradores, en cual emitirán un informe para presentarlo al jefe inmediato por departamento. (Se propone que la junta sea rotativa para que todos interactúen)

Tercero: se evaluarán las sugerencias a través del siguiente ejemplo de la formación de junta calificadora de equipos, en el siguiente formato:

No.	SUGERENCIA	CANTIDAD DE COLABORADORES QUE COINCIDEN EN LA SUGERENCIA	OBSERVACIONES
1	Instrucciones por escrito.		
2	Revisión y evaluación de la sugerencia.		
3	Proponer la sugerencia más relevante para presentarla a los líderes (jefes).		
4	Darle seguimiento a la propuesta.		

Fuente: elaboración propia, abril 2016.

- **Táctica 3 (Factor: condiciones de trabajo)**

Se busca disminuir la inseguridad del personal que manifiesta que no cuentan con el equipo necesario para desarrollar sus actividades o que pueda salvaguardar su integridad física y esto les deja desprotegido o vulnerable de alguna manera y por lo tanto también conlleva a la insatisfacción laboral.

Debido al limitado número de colaboradores que consideran como insatisfactorio, se propone el contar con un equipo mínimo de seguridad; es claro que el riesgo a que ocurra un tipo de incidente de este tipo es mínimo, pero el contar con un equipo mínimo de seguridad, promoverá que el personal de cada área se sienta seguro pues cuenta con un equipo de seguridad para el momento que sea necesario.

Para lo cual se recomienda el contar con un kit de seguridad cuya inversión es de Q.12,250.00 y que este incluya:

- a. 4 Extinguidores
- b. 3 Botes con arena en puntos estratégicos de taller.
- c. 5 cascos de seguridad
- d. 35 chalecos reflectivos
- e. 2 juegos de herramientas de doblado y corte de metal.

El departamento de recursos humanos será el encargado de la correcta distribución en las áreas correspondientes y la entrega de chalecos a cada colaborador del área operativa de la compañía.

3.4 Costo de implementación del programa

A continuación, se describen los costos totales aproximados de la implementación del programa integrado por tres estrategias.

CUADRO 2
COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA
EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA Y LOGÍSTICA

No.	DESCRIPCIÓN	COSTO POR ESTRATEGIA	COSTO TOTAL
1	PRIMERA ESTRATEGIA		Q.4,600.00
a.	Calidad de supervisión	Q.1,500.00	
b.	Seguridad en el empleo	Q.3,100.00	
2	SEGUNDA ESTRATEGIA		Q.18,750.00
a.	Relaciones interpersonales	Q.4,200.00	
b.	Avance	Q.1,550.00	
c.	Condiciones de trabajo	Q.13,000.00	
	TOTAL DEL PROGRAMA PROPUESTO		Q.23,350.00

Fuente: elaboración propia, abril 2016.

3.5 Planes de acción del programa de satisfacción laboral

A continuación, se detallan cada uno de los planes de acción a ejecutar conforme a las estrategias planteadas.

CUADRO 3 PLAN DE ACCIÓN (FACTOR: CALIDAD DE SUPERVISIÓN)

EMPRESA: Empresa de Transporte y Logística en General						
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: Crear una cultura organizacional con predominio organizacional e individual.						
OBJETIVO: Establecer actividades necesarias para implementar una propuesta para mejorar en un 100% la situación actual en calidad de supervisión en el corto y mediano plazo.						
No.	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTOS	PRESUPUESTO
1	Presentación de propuesta a los líderes	Realizar reunión de trabajo para presentación de propuesta en un 100% en una sola sesión.	Personal de Recursos Humanos.	1 mes (junio 2016)	Equipo audiovisual Q.150.00, papelería y útiles Q.150.00, refrigerio Q.200.00	Q. 500.00
2	Aprobación de la propuesta a través de una reunión de trabajo.	Realizar reunión y exposición de necesidades de plan en un 100% en una sola sesión	Líderes (jefes) superiores de la empresa	1 mes (junio 2016)	Papelería y útiles Q. 150.00 y refrigerio Q.200.00	Q. 350.00
3	Implementar estrategia basado en táctica propuesta.	Llevar a cabo propuesta al 100% basado en táctica detallada en un mes.	Líderes (jefes) de cada unidad organizativa.	Trimestral	Papelería y útiles Q. 100.00 (impresión del formato)	Q. 100.00
4	Análisis de resultados obtenidos.	Revisión y análisis del 100% de resultados en una semana.	RR.HH. Y de directiva empresa.	Trimestral	Equipo audiovisual Q.150.00 y refrigerio Q.300.00	Q. 450.00
5	Discusión de resultados obtenidos	Reunión para exposición de análisis en una sola sesión en un 100%.	Líderes (jefes) de cada unidad organizativa.	Trimestral	Papelería y útiles Q. 100.00.	Q. 100.00
Costo total del plan						Q. 1,500.00

Fuente: elaboración propia, abril 2016.

CUADRO 4
PLAN DE ACCIÓN (FACTOR: SEGURIDAD EN EL EMPLEO)
AÑO 2016

EMPRESA: Empresa de Transporte y Logística en General						
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: Crear una cultura organizacional con predominio organizacional e individual.						
OBJETIVO: Establecer actividades necesarias para implementar una propuesta para mejorar en un 100% la situación actual en seguridad en el empleo en el corto y mediano plazo.						
No.	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTOS	PRESUPUESTO
1	Presentación de propuesta a los líderes	Realizar presentación de propuesta en un 100% en una sola sesión.	Personal de Recursos Humanos.	1 mes (junio 2016)	Equipo audiovisual Q.150.00, papelería y útiles Q.150.00, refrigerio Q.200.00	Q. 500.00
2	Aprobación de la propuesta a través de una reunión de trabajo.	Exposición de necesidades de plan en un 100% en una sola sesión	Líderes (jefes) superiores de la empresa	1 mes (junio 2016)	Papelería y útiles Q.150.00 y refrigerio Q.200.00	Q. 350.00
3	Implementar actividades deportivas según propuesta detallada.	Llevar a cabo propuesta al 100% según táctica detallada en tres meses.	Líderes (jefes) de cada unidad organizativa.	2 veces al año	Papelería y útiles Q.100.00 Impresión de diplomas por participación Q.200.00, medallas y cancha Q.800.00, refacción Q.600.00.	Q. 1,700.00
4	Análisis de resultados obtenidos.	Revisión del 100% de resultados en el periodo de un mes.	RR.HH. Y directiva de empresa.	Trimestral	Equipo audiovisual Q.150.00 y refrigerio Q.300.00	Q. 450.00
5	Discusión de resultados obtenidos	Reunión para exposición de análisis en una sola sesión en un 100%.	Líderes (jefes) de cada unidad organizativa.	Trimestral	Papelería y útiles Q.100.00.	Q. 100.00
Costo total del plan						Q. 3,100.00

Fuente: elaboración propia, abril 2016.

CUADRO 5
PLAN DE ACCIÓN (FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES)
AÑO 2016

EMPRESA: Empresa de Transporte y Logística en General						
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: Identidad Laboral con Liderazgo eficiente.						
OBJETIVO: Establecer actividades necesarias para implementar una propuesta para mejorar en un 100% la situación actual en relaciones interpersonales en el corto y mediano plazo.						
No.	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTOS	PRESUPUESTO
1	Presentación de propuesta a los líderes	Realizar presentación de propuesta en un 100% en una sola sesión.	Personal de Recursos Humanos.	1 mes (julio 2016)	Equipo audiovisual Q.150.00, papelería y útiles Q.150.00, refrigerio Q.200.00	Q. 500.00
2	Aprobación de las propuestas a través de una reunión de trabajo.	Exposición de necesidades de plan en un 100% en una sola sesión	Líderes (jefes) superiores de la empresa	1 mes (julio 2016)	Equipo audiovisual Q.150.00, papelería y útiles Q.150.00, refrigerio Q.200.00	Q. 500.00
3	Implementación de propuesta, formación de equipos de trabajo y aplicación de programa de gimnasia labora.	Implementar propuesta al 100% en dos meses.	Líderes (jefes) de cada unidad organizativa.	Trimestral	Botiquín y señalizaciones para riesgos Q. 2.600.00 y papelería y útiles Q. 150.00	Q.2,750.00
4	Análisis de resultados obtenidos.	Revisión del 100% de resultados en el periodo de un mes.	RR.HH. Y de empresa.	Cada mes.	Equipo de audiovisuales Q.150.00 y papelería y útiles Q. 150.00	Q. 300.00
5	Discusión de resultados obtenidos	Reunión para exposición de análisis en una sola sesión en un 100%.	Líderes (jefes) de cada unidad organizativa.	Trimestral	Papelería y útiles Q. 150.00	Q. 150.00
Costo total del plan						Q. 4,200.00

Fuente: elaboración propia, abril 2016.

**CUADRO 6
PLAN DE ACCIÓN (FACTOR: AVANCE)**

EMPRESA: Empresa de Transporte y Logística en General						
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: Identidad Laboral con Liderazgo eficiente.						
OBJETIVO: Establecer actividades necesarias para implementar una propuesta para mejorar en un 100% la situación actual en el factor de Avance en el corto y mediano plazo.						
No.	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTOS	PRESUPUESTO
1	Presentación de propuesta a los líderes	Realizar presentación de propuesta en un 100% en una sola sesión.	Personal de Recursos Humanos.	1 mes (agosto 2016)	Equipo audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q.150.00, refrigerio Q.200.00	Q. 500.00
2	Aprobación de la propuesta a través de una reunión de trabajo.	Exposición de necesidades de plan en un 100% en una sola sesión	Líderes (jefes) superiores de la empresa	1 mes (agosto 2016)	Papelería y útiles Q.150.00	Q.150.00
3	Capacitación empoderamiento	Cumplir con el contenido propuesto del curso de Empoderamiento Organizacional en un 100% en 3 meses.	Capacitador ad honorem.	3 meses	Diapositivas, equipo de cómputo Q.0.00	Q.0.00
4	Implementar el esquema del curso de empoderamiento por parte de jefatura a colaboradores.	Implementar propuesta de capacitación en un 100% en 3 meses.	Líderes (jefes) de cada unidad organizativa.	Trimestral	Papelería y útiles Q.150.00 y buzón de sugerencias Q.100.00	Q.250.00
5	Análisis de resultados obtenidos.	Revisión del 100% de resultados en el periodo de un mes.	RR.HH. Y directiva de empresa.	Trimestral	Equipo audiovisual Q.150.00 y refrigerio Q.300.00	Q. 450.00
6	Discusión de resultados obtenidos	Reunión para exposición de análisis en una sola sesión en un 100%.	Líderes (jefes) de cada unidad organizativa.	Trimestral	Papelería y útiles Q.200.00.	Q. 200.00
Costo total del plan						Q. 1,550.00

Fuente: elaboración propia, abril 2016.

**CUADRO 7
PLAN DE ACCIÓN (FACTOR: CONDICIONES DE TRABAJO)**

EMPRESA: Empresa de Transporte y Logística en General						
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: Identidad Laboral con Liderazgo eficiente.						
OBJETIVO: Establecer actividades necesarias para implementar una propuesta para mejorar en un 100% la situación actual en el factor de condiciones de trabajo en el corto y mediano plazo.						
No.	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTOS	PRESUPUESTO
1	Presentación de propuesta a los líderes	Realizar presentación de propuesta en un 100% en una sola sesión.	Personal de Recursos Humanos.	1 mes (septiembre 2016)	Equipo audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q.150.00, refrigerio Q.200.00	Q. 500.00
2	Aprobación de la propuesta a través de una reunión de trabajo.	Exposición de necesidades de plan en un 100% en una sola sesión	Líderes (jefes) superiores de la empresa	1 mes (septiembre 2016)	Papelería y útiles Q.150.00	Q.150.00
3	Implementación de equipo mínimo de seguridad industrial propuesto.	Implementar propuesta al 100% en un mes.	RR.HH.	1 mes para implementar	Equipo de seguridad industrial propuesto Q.12,250.00	Q.12,250.00
4	Análisis de resultados obtenidos.	Revisión del 100% de resultados en el periodo de dos meses.	RR.HH. Y de directiva empresa.	Trimestral	Depende de cada caso.	Q. 0.00
5	Discusión de resultados obtenidos	Reunión para exposición de análisis en una sola sesión en un 100%.	Líderes (jefes) de cada unidad organizativa.	Semestral	Papelería y útiles Q.100.00.	Q. 100.00
Costo total del plan						Q. 13,000.00

3.6 Evaluación y seguimiento del programa

Después de implementar la propuesta del programa de satisfacción laboral será necesario contar con procedimientos de evaluación y seguimiento periódico, el cual medirá el grado de satisfacción que genera dentro de la empresa y el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. Los procedimientos a seguir para la evaluación y seguimiento serán: planificar, organizar, controlar, corregir y evaluar cada uno de los planes de acción.

El instrumento propuesto para evaluar la efectividad de las estrategias de satisfacción, será el cuestionario (Ver anexo 2, se propone trasladarlo anualmente) para seguir midiendo la satisfacción laboral a nivel medio, así documentar las actitudes, condiciones y describir en qué situación se encuentran los jefes inmediatos de la empresa de transporte de carga y logística.

Para evaluar al personal en general se utilizará la técnica de las entrevistas (Ver anexo 1), la cual notificará el logro de los objetivos por medio de la ejecución del programa, en caso contrario deberán modificarse los planes de acción y adaptarse a nuevas expectativas para obtener los beneficios de manera positivas y mengüen los índices de insatisfacción laboral.

CONCLUSIONES

1. La unidad de investigación no utiliza ningún tipo de instrumento, que le permita conocer de forma general la satisfacción laboral, el cual incluye factores de mantenimiento y motivación en el lugar de trabajo, es decir que existe falta de apoyo para fortalecer el crecimiento laboral y profesional, por lo anterior se comprueba que existe insatisfacción a causa de un clima inadecuado para el desempeño de las actividades del trabajo.
2. La insatisfacción laboral manifestada por los colaboradores encuestados, se representa por la falta de la evaluación del desempeño y la retroalimentación que debe existir de manera constante en la empresa, misma que resulta ser preocupante para los líderes superiores y que está impidiendo el desarrollo normal de la unidad objeto de investigación.
3. Los colaboradores aseguran que no existe una comunicación de doble vía, lo que causa limitante en la aportación de ideas innovadoras para desempeñar de mejor manera las actividades laborales, además existen habladurías que provocan actitudes negativas y crea un ambiente tenso de conflictos laborales, ausencia de cooperación e inconformidades.
4. Los colaboradores manifiestan que por la falta de equipos multidisciplinarios no poseen interacción con los compañeros y el jefe inmediato para fortalecer la confianza y apoyo mutuo en el proceso del desempeño laboral por lo que reflejan insatisfacción intrínseca y esto desacelera el alcance de los objetivos.
5. Los colaboradores manifiestan estar en descontento, por la ausencia de la toma de decisiones y la falta de oportunidades de crecimiento laboral, así también exteriorizan las necesidades de recibir cursos de capacitación y diplomados para la formación profesional, para desarrollar empoderamiento, responsabilidad e interactuar con los compañeros para el desarrollo eficiente del trabajo.

6. La falta de participación de los colaboradores por el esfuerzo laboral y la ausencia de liderazgo que se ajuste a las situaciones presentadas, provoca que los mismos muestren descontento e insatisfacción, debido a que no son tomadas en cuenta sus opiniones y/o sugerencias, y aumenta cada vez más el desinterés en las actividades programadas.

RECOMENDACIONES

1. Realizar por medio del área de Recursos Humanos o la jefatura designada, periódicamente un diagnóstico de la situación por la que estén pasando los colaboradores con los factores ya encontrados, y que este permita evaluar y determinar las percepciones que tienen los colaboradores en relación a su lugar de trabajo, es decir acerca de la satisfacción laboral y por esta situación se tome como herramienta de solución la aplicación de las estrategias propuestas en el programa.
2. El jefe de cada área sea encargado de evaluar el estado actual en el progreso de las actividades laborales, el clima organizacional y el rendimiento de los colaboradores para verificar el alcance de los objetivos en el plazo determinado, esto se realizará de manera periódica por medio del formato propuesto de evaluación del desempeño para que el colaborador se califique a sí mismo, entre compañeros y el jefe inmediato del tal forma que el ambiente en cual se desenvuelven mejore y el nivel de satisfacción laboral aumente.
3. La gerencia general debe fomentar la colaboración de los colaboradores en relación a los conflictos presentados en el proceso de actividades y para mejorar se recomienda que utilicen el formato de resolución de conflictos para innovar procesos, además de fortalecer las normativas que desempeña la empresa de transporte de carga y logística.
4. El jefe con personal a cargo debe realizar la formación de equipos multidisciplinarios para que planifiquen y organicen actividades en relación al tema de gestión de riesgos laborales y programación de gimnasia laboral para permitir que los colaboradores puedan trabajar a través de la convivencia constante, reduciendo los conflictos laborales, así como fortalecer el rendimiento laboral, la armonía y las relaciones personales entre jefes, colaboradores y compañeros de trabajo.

5. La gerencia general debe gestionar reuniones con el personal en general para realizar procesos de actualización de conocimientos, a través de la aplicación del curso de empoderamiento, el cual fortalecerá la responsabilidad, interacción e incrementará el crecimiento laboral y al mismo tiempo fortalecer la permanencia de personal competitivo.

6. El departamento de Recursos Humanos debe realizar capacitaciones que fortalezcan el liderazgo de los líderes (jefes) y colaboradores para la participación de la planificación de las actividades laborales y así mejorar de los procesos de las actividades laborales, incrementar el rendimiento laboral y fortalecer la comunicación que existe entre las jefaturas, esto fortalecerá la satisfacción laboral del personal en general.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2004. *Administración*. Editorial Mexicana, Reg. Número 736. Guadalajara, México. McGraw-Hill. 354 páginas.
2. Chiang, M., Martin, M. y Núñez, A. 2010. *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España, Universidad Pontificia Comillas. 299 páginas.
3. Chiavenato Idalberto. 2001. *Administración proceso administrativo*. Bogotá, Colombia, Mc Graw-Hill. 436 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. 2009. *Gestión de talento humano*. D.F., México. McGraw Hill. 586 páginas.
5. Evaluación de la satisfacción laboral (en línea) consultado el 14 de marzo de 2014.
Disponible en:
http://www.insht.es/inshtweb/contenidos/documentacion/fichastecnicas/NTP/ficheros/201a300/ntp_212.pdf
6. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. 2008. *Administración una perspectiva global y empresarial*. 2da. edición. México, D.F, Mc Graw-Hill. 651 páginas.
7. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. 1998. *Administración una perspectiva global y empresarial*. México, D.F., Mc Graw-Hill. 402 páginas.
8. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. 2012. *Administración una perspectiva global y empresarial*. 3ra. edición. D.F., México, Mc Graw-Hill. 651 páginas.
9. Pinilla, Antonio. 1972. *Relaciones humanas y laborales en la empresa*. Barcelona, España. Editores técnicos asociados. 169 páginas.

10. Rubio, J. 2005. *Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales*. España.: Días de Santos. 876 páginas.

11. Empoderamiento (en línea) consultado el 14 de noviembre de 2015.
Disponibile en: <http://www.losrecursoshumanos.com/empowerment-2/>

ANEXOS



ANEXO 1



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA Y LOGÍSTICA EN GENERAL
CIUDAD DE GUATEMALA, C.A.**

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Boleta No.: _____

DÍA	MES	AÑO

Objetivo: Integrar información de la satisfacción laboral de la Institución.

DATOS GENERALES:

EDAD

1. De 18 a 25 ____ 2. De 26 a 35 ____ 3. De 36 a 45 años ____ 4. De 46 en adelante ____

SEXO

1. Masculino ____ 2. Femenino ____

NIVEL DE ESCOLARIDAD

1. Primario ____ 2. Secundario ____ 3. Media ____ 4. Universitaria ____

AÑOS DE LABORAR PARA LA EMPRESA

1. Menos de un año ____ 2. De 1 a 5 años ____ 3. De 6 a 10 años ____ 4. De 11 en adelante ____

PUESTO DE TRABAJO _____

Instrucciones: La encuesta es anónima, complete de forma objetiva y honesta. Marcar con una "X", donde considere, llenando los espacios en blanco, si tiene alguna duda pregunte al estudiante encuestador. La escala utilizada es:

Número	Descripción	Descripción
1	Siempre	Muy bueno
2	Casi siempre	Bueno
3	A veces	Regular
4	Nunca	Malo

No.	SOBRE LA CALIDAD DE SUPERVISION	1	2	3	4
1	¿Considera que su jefe inmediato es un líder?				
2	¿Su jefe inmediato asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones?				
3	¿Su jefe inmediato le consulta sus ideas y opiniones para tomar decisiones?				
4	¿Su jefe inmediato le inspira confianza en el cargo que desempeña?				
5	¿Considera usted que su jefe inmediato tiene preferencias con algunos de sus compañeros?				

6	¿Su jefe le hace sentir importante en su área de trabajo?				
7	¿Su jefe le escucha cuando usted le comunica que hay algo que le molesta?				
8	¿El trabajo se distribuye en partes iguales para todos los puestos de trabajo?				
9	¿Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones?				
10	¿Sus opiniones influyen en las decisiones diarias que se toman en el trabajo?				
11	¿Su jefe promueve la participación en equipo?				
12	¿Puede tomar decisiones en su área de trabajo?				
13	¿Su jefe le indica los errores incurridos en su puesto de trabajo?				
14	¿Su jefe le da lineamientos generales para trabajar y usted puede organizarse entre de ellos como quiera?				
15	¿Su jefe inmediato utiliza la evaluación del desempeño para corregir errores y aprender de estos?				
16	¿Su jefe lo toma en cuenta para las capacitaciones programadas?				
17	¿Su jefe inmediato aplica la disciplina de igual manera para todos sin excepciones?				

Aporte adicional sobre las preguntas (opcional):

No.	SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	1	2	3	4
18	¿Sabe si la institución cuenta con un plan de continuidad del negocio para la prevención o reacción de los accidentes?				
19	¿Sabe si la institución cuenta con el equipo adecuado en relación a la seguridad para ser utilizada en caso de sucesos imprevistos?				
20	¿Se siente seguro dentro de las instalaciones para realizar su trabajo sin ningún temor de algún acto delictivo?				
21	¿Cuenta con algún casillero o lugar para guardar sus objetos personales mientras labora?				
22	¿Ha recibido capacitación para sobrellevar alguna situación de siniestro en su área de trabajo?				
23	¿Ha sufrido algún accidente dentro de las instalaciones?				
24	¿Su trabajo es desarrollado en el lugar correcto sin tener que exponerse a algún riesgo físico?				
25	¿Cuentan con la iluminación adecuada para realizar su trabajo?				
26	¿Cuentan con la ventilación adecuada para realizar su trabajo?				
27	¿Cuentan con el espacio necesario para poder realizar su trabajo?				

28	¿El lugar donde labora se encuentra ordenado y limpio?				
29	¿Considera agradable el ambiente físico dentro de la institución?				
30	¿El mobiliario y equipo de la empresa es el adecuado para que realice sus labores?				
31	¿El equipo con el que usted labora se encuentra actualizado?				
32	¿Las condiciones del edificio son las adecuadas para que usted realice bien su trabajo?				
33	¿Los recursos en la oficina son fáciles de conseguir, lo cual le proporciona facilidad para realizar su trabajo?				
34	¿Los servicios sanitarios se encuentran en óptimas condiciones?				
35	¿Las instalaciones de la empresa le quedan accesibles?				
36	¿Es adecuado y se mantiene limpio el lugar donde almuerza?				
Aporte adicional sobre las preguntas (opcional):					
No.	SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	1	2	3	4
37	¿Cómo califica el clima organizacional a nivel general en la institución?				
38	¿Cómo percibe el trato de sus compañeros al solicitarles información?				
39	¿Cómo percibe el trato de su jefe cuando le solicita un trabajo inmediato?				
40	¿El jefe inmediato se toma el tiempo suficiente para informarle sobre su desempeño?				
41	¿Cómo califica el grado de cooperación que existe entre los integrantes de su departamento?				
42	¿Considera que desempeña su trabajo en equipo para alcanzar los resultados/metas de su departamento?				
43	¿Considera que el personal intenta apoyar y ayudar a las personas nuevas para que se integren?				
44	¿El ambiente laboral creado por mi jefe y compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones?				
45	¿Puede expresar su punto de vista en su equipo de trabajo sin ser contradicho por los mismos?				
46	¿Su jefe inmediato se dirige a usted con respeto?				
47	¿Cada departamento tiene bien definidas sus actividades de trabajo?				
48	¿Considera agradable trabajar en equipo en la institución?				
49	Conoce, ¿Cómo evitar el estrés y tener un ambiente de trabajo saludable?				
50	¿La lealtad es parte importante de la cultura de la institución?				
51	¿Mi jefe me informa acerca de las oportunidades de mejora en cuanto a mi puesto de trabajo?				
52	¿Percibe un ambiente de honestidad dentro de la organización?				

53	¿En la empresa se fomenta un ambiente de trabajo positivo y optimista?				
Aporte adicional sobre las preguntas (opcional):					
No.	SOBRE LA SEGURIDAD EN EL EMPLEO	1	2	3	4
54	¿Considera que las actividades que realiza contribuyen a cumplir con los objetivos y la misión de la institución?				
55	¿Su jefe inmediato contribuye para que se sienta motivado en las labores que desempeña?				
56	¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su buen desempeño?				
57	¿Considera que la confianza que le brinda su jefe inmediato y compañeros para desempeñar su trabajo contribuye a sentirse motivado?				
58	¿Considera que realiza trabajo que no tiene que ver con su área o no es su atribución por su puesto?				
59	¿Cree que su remuneración está acorde con las del mercado laboral?				
60	¿Considera que existe un sistema equitativo de salarios en relación a otros compañeros de trabajo?				
61	¿Considera que sus intereses personales tienen relación con los intereses de la institución?				
62	¿Considera que existen preferencias por parte de los altos mandos hacia algunos compañeros de trabajo para otorgarles incentivos o algún tipo de recompensa?				
63	¿Considera que la empresa le da la oportunidad de crecer profesionalmente y personalmente?				
64	¿Le agrada el trabajo que realiza?				
65	¿Se siente parte integrante de la institución?				
66	¿Considera que existe la posibilidad de crecer y desarrollarse en la empresa?				
67	¿La institución cuenta con programas de recreación para elevar la motivación entre colaboradores?				
68	¿Ha recibido capacitaciones para mejorar el desempeño de su trabajo?				
69	¿Pone en práctica los conocimientos adquiridos a través de las capacitaciones?				
70	Existe un alto índice de rotación de colaboradores en la institución.				
71	¿Conoce la misión de la institución?				
72	¿Existe estabilidad laboral dentro de la empresa?				
Aporte adicional sobre las preguntas (opcional):					

No.	SOBRE TRABAJO INTERESANTE	1	2	3	4
73	¿Se considera eficiente realizando su trabajo?				
74	¿Cuenta con todo el apoyo necesario para hacer su trabajo?				
75	¿Considera que tiene sobre-carga de trabajo?				
76	¿Se ha fatigado en algún momento realizando su trabajo?				
77	¿Considera difícil su trabajo?				
78	¿Logra llevar a cabo sus tareas o atribuciones a tiempo?				
79	¿Sufre de ansiedad / dolor de cabeza o algún síntoma por consecuencia de su trabajo?				
Aporte adicional sobre las preguntas (opcional):					
No.	SOBRE AVANCE	1	2	3	4
80	¿Siempre cumple con los tiempos establecidos para hacer una tarea en su trabajo?				
81	¿Cree que es poco tiempo el asignado para alguna de las tareas que realiza?				
82	¿Considera poder hacer más rápido su trabajo y superar el tiempo establecido?				
83	¿Existe mucha presión para realizar una tarea?				
84	Cuando existe algún conflicto que atrasa su trabajo, estos.. ¿Se resuelven rápido o de manera inmediata?				
85	¿Tiene algún tiempo para descansar en su jornada normal de trabajo?				
86	Cuando necesita un permiso, ¿Se siente apenado de solicitarlo?				
87	¿Cumple a cabalidad su horario de almuerzo?				
88	Si no existe un tiempo de descanso o refacción establecido. ¿Cree que le ayudaría a realizar mejor sus labores el contar con este?				
Aporte adicional sobre las preguntas (opcional):					
No.	SOBRE DESARROLLO EN EL TRABAJO	1	2	3	4
89	¿Cuenta con todo lo necesario para desarrollar su trabajo?				
90	¿Considera que las instrucciones otorgadas para que usted realice su trabajo son claras?				
91	¿Siente que su trabajo se volvió monótono?				

92	¿Su trabajo satisface sus expectativas personales?				
93	¿Considera que su trabajo satisface las expectativas de la empresa?				
94	¿Dentro de su trabajo debe desempeñar diferentes actividades?				
95	¿Se impone metas de manera personal en su trabajo?				
96	¿Su trabajo depende de otras áreas?				
97	¿La información que necesita para hacer su trabajo le es trasladada de forma correcta y a tiempo?				



DÍA	MES	AÑO

ANEXO 2

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA Y LOGÍSTICA EN GENERAL
CIUDAD DE GUATEMALA, C.A.**

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL DIRIGIDO A LOS LÍDERES (JEFES)

Objetivo: Conocer la opinión de los colaboradores en la satisfacción laboral.

1. Se siente identificado y complacido con la institución al desempeñar sus funciones.

2. Las herramientas con las que cuenta contienen los lineamientos técnicos que permiten realizar sus actividades con satisfacción laboral.

3. Considera su área de trabajo agradable para realizar sus labores por las condiciones físicas (iluminación, ventilación, espacio adecuado del lugar laboral, mobiliario y equipo), de seguridad (rutas de evacuación y señalización en caso de riesgos) e higiene.

4. Comente el nivel de confianza y aceptación mutua entre los compañeros de trabajo.

5. Describa, ¿en qué forma resuelve conflictos con los compañeros de trabajo o su jefe inmediato?

6. ¿Qué aspectos se deben mejorar para sentirse satisfecho con sus labores?

7. Mencione las actividades que le gustaría realizar para sentirse motivado y satisfecho dentro de la institución.

8. Su jefe inmediato premia, felicita, certifica o le entrega diplomas por su buen desempeño.

9. La forma en que se comunica con sus compañeros o su jefe inmediato, es con sensibilidad humana, sencillez y humildad.

10. Comente si la información o instrucciones que le transmiten en el área de trabajo es clara y comprensible.

11. Considera que los procedimientos que realiza son los adecuados para ejecutar sus actividades. Sí o No. ¿Por qué?

12. Diga los beneficios no monetarios que le gustaría recibir por parte de la institución.
