

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN  
LABORAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA TEXTIL  
UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**



GUATEMALA, OCTUBRE DE 2017

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

<b>DECANO:</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL II:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>VOCAL II:</b>	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
<b>VOCAL III:</b>	Vacante
<b>VOCAL IV:</b>	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
<b>VOCAL V:</b>	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

<b>Matemática - Estadística</b>	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
<b>Administración - Finanzas</b>	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
<b>Mercadotecnia - Operaciones</b>	Lic. Mario Raúl Castellanos Girón

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

<b>PRESIDENTE:</b>	<b>Lic Carlos Alberto Hernández Gálvez</b>
<b>SECRETARIO:</b>	<b>Lic. Jaime Rene Ocampo Muralles</b>
<b>EXAMINADOR:</b>	<b>Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquin</b>

Guatemala, 29 de marzo de 2017.

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

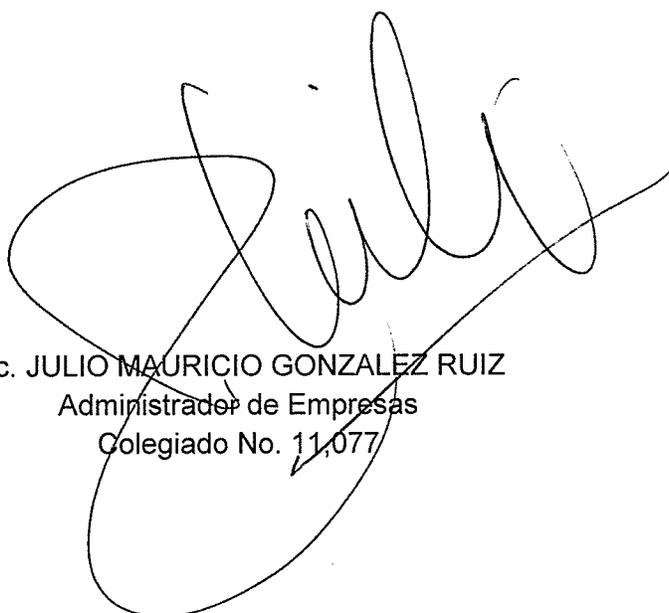
Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese decanato, de fecha cuatro de mayo de dos mil dieciséis, le informo que he realizado las actividades de asesoría revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA TEXTIL, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL"**, elaborado por la estudiante Milbia Maibelí Morán López quién se identifica con número de carné 200019007.

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

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

Atentamente,



Lic. JULIO MAURICIO GONZALEZ RUIZ  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 11,077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



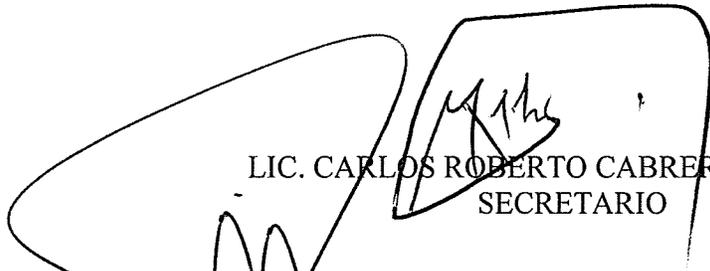
FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
EDIFICIO 'S-8'  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

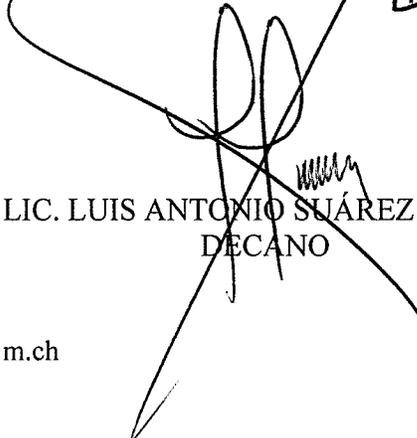
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,  
VEINTICINCO DE AGOSTO DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1.1 del Acta 14-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de agosto de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 080-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 24 de mayo de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA TEXTIL UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **MILBIA MAIBELÍ MORÁN LÓPEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

m.ch



## DEDICATORIA

- A Dios** Por todas las bendiciones iluminando mi vida, por estar siempre a mi lado, por permitirme llegar a esta etapa de mi carrera y poder culminarla con éxito.
- A mi madre** Aura Lucila López Larios, porque desde pequeña me ha dado su amor y apoyo en cada paso de mi vida, por creer en mí, por enseñarme a luchar, por ser un ejemplo a seguir y ser mi motor de motivación más grande. Le dedico este éxito para que se sienta orgullosa de mí.
- Al amor de mi vida** Carlos Roberto Turcios Pérez (esposo), por todo el apoyo que me brinda siempre, por su amor, paciencia, comprensión, por creer en mí.
- A mis hermanos** Lisbia Maritza Morán López, Nery Omar Morán López y Carlos Rovidio Morán López, por ser parte importante en mi vida.
- A mis sobrinos** Angel, Arislady, Carlos, Andriu, Melanie, Anderson, Nery, Gabriela, Susana, Aura, Mayrelis, Jeferson, Janeth.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala** Por haberme dado la oportunidad de formarme como profesional dentro de sus aulas.

## ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	1
1.1.1	Empresas públicas	1
1.1.2	Empresas privadas	2
1.1.2.1	Empresas extractivas	2
1.1.2.2	Empresas de servicios	2
1.1.2.3	Empresas comerciales	2
1.1.2.4	Empresas agropecuarias	2
1.1.2.5	Empresas industriales	3
I.	Empresa textil	3
1.1	Administración	3
1.2.1	Proceso administrativo	4
1.2.1.1	Planeación	6
1)	Elementos de la planeación	6
-	Misión	6
-	Objetivos	7
-	Metas	7
-	Estrategia	7
I.	Características de la estrategia	8
II.	Formulación de estrategia	9
III.	Implantación de estrategia	9

Contenido	Página
IV. Realimentación de la estrategia	10
- Políticas	10
- Programa	10
- Presupuesto	11
2) Principios de la planeación	11
- De la precisión	11
- De flexibilidad	11
- De la unidad de dirección	12
- De consistencia	12
- De rentabilidad	12
- De participación	12
3) Instrumentos administrativos de planeación	12
- Plan de acción	13
1.2.1.2 Organización	13
I. Organigrama	15
II. Comité	15
1.2.1.3 Integración	15
I. Gestión del talento humano	16
- Proceso para integrar a las personas	18
- Procesos para organizar a las personas	18
- Procesos para recompensar a las personas	18
- Proceso para desarrollar a las personas	19
- Procesos para retener a las personas	20
- Proceso para auditar a las personas	21
1.2.1.4 Dirección	21
1) Elementos de la dirección	22
I. Liderazgo	22
II. Comunicación	24

Contenido	Página
III. Supervisión	25
IV. Toma de decisión	28
V. Motivación	28
- Teoría de la motivación - higiene	29
2) Principios de dirección	31
- De la coordinación de intereses	31
- Impersonalidad de mando	32
- De la vía jerárquica	32
- De la resolución del conflicto	32
- Del aprovechamiento del conflicto	32
3) Importancia de la dirección	33
1.2.1.5 Control	33
1) Medición y detección de desviaciones	35
2) Corrección	36
3) Retroalimentación	36
4) Indicadores	36
1.3 Clima organizacional	37
1.3.1 Componentes del clima organizacional	37
1.3.2 Importancia del clima organizacional	38
1.3.3 Factores del clima organizacional	39
1.3.3.1 Reconocimiento e incentivos	39
1.3.3.2 Relaciones interpersonales	40
1.3.3.3 Trabajo en equipo	40
1.3.3.4 Ambiente o condiciones de trabajo	41
1.4 Cultura organizacional	41
1.4.1 Componentes de la cultura organizacional	42
1.4.1.1 Artefactos	42
1.4.1.2 Valores compartidos	42

Contenido	Página
1.4.1.3 Presunciones básicas	42
1.4.2 Características de la cultura organizacional	43
1.4.2.1 Identidad de sus miembros	43
1.4.2.1 Énfasis en el grupo	43
1.4.2.3 Enfoque hacia las personas	44
1.4.2.4 La integración de unidades	44
1.4.2.5 El control	44
1.4.2.6 Tolerancia al riesgo	44
1.5 Satisfacción laboral	45
1.5.1 Causas de la insatisfacción en el trabajo	46
1.5.2 Consecuencias de la insatisfacción en el trabajo	47
1.5.2.1 Ausentismo	47
1.5.2.2 Rotación	47
1.5.2.3 Estrés	48
1.6 Diferencia entre motivación y satisfacción	49

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA TEXTIL, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

CONTENIDO	Página
2.1 Presentación	50
2.2 Antecedentes de la unidad objeto de estudio	51
2.2.1 Marco legal	53
2.2.2 Filosofía empresarial	53
2.2.3 Estructura organizacional	53

Contenido	Página
2.2.4 Artículos que produce	54
2.3 Metodología de la investigación	55
2.3.1 Métodos	55
2.3.1.1 Método científico	55
2.3.1.2 Método deductivo inductivo	55
2.3.1.3 Técnicas	56
1) Encuesta	56
2) Entrevista	56
3) Investigación bibliográfica	57
4) Observación	57
2.3.1.4 Instrumentos	57
1) Boleta	57
2) Ficha bibliográfica	57
3) Cuadro estadístico	58
2.4 Análisis de resultados de la unidad objeto de investigación	64
2.4.1 Análisis del reconocimiento	68
2.4.2 Análisis de liderazgo	72
2.4.3 Análisis de las relaciones interpersonales	76
2.4.4 Análisis de comunicación	80
2.4.5 Análisis del trabajo en equipo	85
2.4.6 Análisis del ambiente de trabajo	89
2.4.7 Análisis de participación	94
2.4.8 Análisis de la Supervisión	98
2.4.9 Análisis de conflictos	102
2.4.10 Análisis de carga laboral	106
2.5 Discusión de los resultados	109

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN**  
**LABORAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA TEXTIL, UBICADA EN LA**  
**CIUDAD DE CAPITAL**

Contenido	Página
3.1 Presentación	113
3.2 Justificación de la propuesta	114
3.3 Objetivos	114
3.3.1 Objetivo general	115
3.3.2 Objetivos específicos	115
3.3.3 Metas	116
3.4 Alcance de la propuesta	117
3.5 Descripción de la propuesta	117
3.5.1 Metodología	118
3.5.2 Responsabilidades para la implementación de Estrategias	119
3.5.3 Fases para la implementación de las estrategias de satisfacción laboral	120
3.5.3.1 Fase 1: sensibilización y concientización de gerentes y jefes de área	122
3.5.3.2 Fase 2: Creación del comité para mejorar la satisfacción Laboral	123
1) Misión y Visión del comité para mejorar la satisfacción Laboral	124
2) Propósitos del comité para mejorar la satisfacción laboral	124
3) Funciones generales del comité para elevar el nivel de satisfacción	125

Contenido	Página
4) Estructura organizativa del comité para mejorar la satisfacción laboral	126
5) Evaluación periódica de funciones y responsables del comité para mejorar la satisfacción laboral	126
3.5.3.3 Fase 3: Metodología de implementación de estrategias para mejorar la satisfacción laboral	126
3.5.3.4 Fase 4: Implementación de estrategias para mejorar la satisfacción laboral	128
3.5.4 Programación de estrategias a implementar para mejorar la satisfacción laboral	131
3.5.5 Propuesta de filosofía empresarial para una empresa textil	132
3.5.5.1 Misión	132
3.5.5.2 Visión	132
3.5.5.3 Valores	132
3.5.5.4 Objetivo	133
3.5.5.5 Metas de la empresa	133
3.5.6 Propuesta de empresas de capacitación	134
3.5.7 Estrategias para mejorar la satisfacción laboral en el personal de una empresa textil, ubicada en la ciudad capital	136
3.5.7.1 Estrategia No. 1 “Crear compromiso organizacional con un sentido de pertenencia en los colaboradores de una empresa textil”	136
I. Programa “Reconocimiento”	136
3.5.7.2 Estrategia No. 2 “Impulsar un ambiente de confianza y trabajo en equipo en los colaboradores”	147
II. Programa 2: “Relaciones Interpersonales”	147
3.5.7.3 Estrategia No. 3 “Crear líderes enfocados al logro de objetivos organizacionales”	156

Contenido	Página
III. Programa 3: "Liderazgo"	156
3.5.7.4 Estrategia No. 4 "Promover comunicación asertiva en los colaboradores para la interacción laboral"	162
IV. Programa 4: "Comunicación"	162
3.5.7.5 Estrategia No. 5 "Fomentar la unión de esfuerzos a través del trabajo en equipo"	172
V. Programa 5: "Trabajo en Equipo"	172
3.6 Resumen de los costos	177
3.7 Impacto de la propuesta	178
3.7.1 Indicador de clima organizacional	178
3.7.2 Índice de rotación del personal	180
3.8 Auditoría de la propuesta	181
3.8.1 Evaluación del capacitador y contenido de la capacitación	185
3.8.2 Evaluación del comportamiento	188
3.8.3 Evaluación del alcance de los resultados	192
3.8.4 Evaluación del clima organizacional anual	195
<b>CONCLUSIONES</b>	196
<b>RECOMENDACIONES</b>	198
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	200

## ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Etapas del proceso administrativo	5
2	Proceso de organización	14
3	Integración	16
4	Procesos de gestión del talento humano	17
5	Comparación de las teorías de Maslow y Herzberg sobre la Motivación	30
6	Relación estrecha entre la planeación y el control	34
7	Circuito de retroalimentación del control administrativo	35
8	Componentes del clima organizacional	38
9	Cadena de necesidades, deseos y satisfacciones	45
10	Diferencia entre motivación y satisfacción	49
11	Fases para la implementación de las estrategias de satisfacción laboral	121
12	Taller propuesto de los desafíos para la excelencia personal, para el programa de reconocimiento	140
13	Boleta de evaluación para elegir a los empleados del mes, para el programa de reconocimiento	141
14	Taller propuesto de relaciones humanas en el trabajo, para el programa de relaciones interpersonales	151

No.	Título	Página
15	Taller propuesto de desarrollo de una dirección gerencial, para el programa de relaciones interpersonales	152
16	Taller propuesto de liderazgo, para el programa de liderazgo	160
17	Taller propuesto de comunicación asertiva, para el programa de comunicación	166
18	Modelo de boleta de sugerencias para el programa de comunicación	170
19	Evaluación de capacitación externa realizada para mejorar la satisfacción laboral	187
20	Evaluación de capacitación externa realizada para mejorar la satisfacción laboral	190
21	Evaluación de capacitación externa realizada para mejorar la satisfacción laboral	191

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Organigrama general empresa textil capital	54

## ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Título	Página
1	Diploma de reconocimiento a la excelencia laboral, para el programa de reconocimientos	142
2	Tarjeta de felicitación, para el programa de reconocimiento	143
3	Modelo de plaqueta por trayectoria de colaborador, para el programa de reconocimientos	145
4	Tarjeta de felicitación de cumpleaños, para el programa de relaciones interpersonales	153
5	Tarjeta de invitación de aniversario, para el programa de relaciones interpersonales	154
6	Procedimiento para la propuesta de boletín informativo	168
7	Modelo de boletín para el programa de comunicación	169

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Percepción del reconocimiento por parte de los colaboradores de una empresa textil	70
2	Percepción del liderazgo por parte de los colaboradores de una empresa textil	74
3	Percepción de las relaciones interpersonales por parte de los colaboradores de una empresa textil	78
4	Percepción de la comunicación por parte de los colaboradores de una empresa textil	83
5	Percepción del trabajo en equipo por parte de los colaboradores de una empresa textil	87
6	Percepción de las condiciones laborales por parte de los colaboradores de una empresa textil	92
7	Percepción de la participación por parte de los colaboradores en una empresa textil	96
8	Percepción de supervisión por parte de los colaboradores de una empresa textil, ubicada en la ciudad capital	100
9	Percepción de los conflictos y negociación por parte de los colaboradores de una empresa textil	104
10	Percepción de la carga laboral por parte de los colaboradores de una empresa textil, ubicada en la ciudad capital	108
11	Índice de satisfacción esperado a un año de implementadas las estrategias propuestas	180

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Estilos de liderazgo	23
2	Preguntas sobre satisfacción laboral realizadas al personal de una empresa textil, ubicada en la ciudad capital	60
3	Forma de Interpretación de los Ítems en la encuesta de cada factor evaluado	63
4	Índice de satisfacción e insatisfacción laboral para cada factor evaluado	65
5	Resultados por preguntas sobre la percepción del reconocimiento en los colaboradores de la empresa textil	68
6	Resultado de la percepción por áreas de trabajo acerca del reconocimiento	69
7	Resultados por preguntas sobre la percepción de liderazgo de jefes a los colaboradores de una empresa textil	72
8	Resultado de la percepción por áreas de trabajo acerca del liderazgo	73
9	Resultados por pregunta de la percepción sobre relaciones interpersonales a los colaboradores de una empresa textil	76
10	Resultado de la percepción por áreas de trabajo acerca de relaciones interpersonales	77
		80

No.	Titulo	Página
11	Percepción por áreas de trabajo acerca de la comunicación	82
12	Resultados por pregunta de la percepción sobre el trabajo en equipo a los colaboradores de una empresa textil	85
13	Percepción por áreas de trabajo acerca del trabajo en equipo	86
14	Resultados por pregunta de la percepción sobre las condiciones de trabajo de los colaboradores de una empresa textil	88
15	Percepción por áreas acerca de las condiciones de trabajo	91
16	Resultados por pregunta de la percepción sobre la participación a los colaboradores de una empresa textil	94
17	Percepción por áreas de trabajo acerca de la comunicación	95
18	Resultados por pregunta de la percepción sobre la supervisión a los colaboradores de una empresa textil	98
19	Percepción por áreas de trabajo acerca de la supervisión	99
20	Resultados por respuesta de la percepción sobre conflictos y negociación a los colaboradores de una empresa textil	102
21	Percepción por áreas de trabajo acerca del conflicto	103
22	Resultados por respuesta de la percepción sobre carga laboral a los colaboradores de una empresa textil	106
23	Percepción por áreas de trabajo acerca de la carga laboral	107
24	Fases de la propuesta para la implementación de estrategias para mejorar la satisfacción laboral del personal	122

No.	Titulo	Página
25	Metodología de implementación	128
26	Estrategias para mejorar la satisfacción laboral y programas a implementar para el personal de una empresa textil	129
27	Programas de las estrategias propuestas para mejorar de la satisfacción laboral para el personal de una empresa textil	130
28	Cronograma de actividades para la implementación de estrategias, en una empresa textil	131
29	Plan de acción para el programa de reconocimiento a los colaboradores	138
30	Tabla de control de tarjetas de felicitación, para el programa de reconocimientos	144
31	Plan de acción para el programa de relaciones interpersonales	148
32	Plan de acción para el programa de liderazgo	158
33	Plan de acción para el programa de comunicación	164
34	Plan de acción para el programa de trabajo en equipo	174
35	Resumen de costos de estrategias a implementar	177
36	Índice de satisfacción esperado con la implementación de las estrategias propuestas	179
37	Comparativo de índices de rotación de personal de la empresa textil	181
38	Auditoría de talleres o cursos de capacitación	183
39	Listado de asistencia para talleres o cursos	184

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad es de real importancia entender el comportamiento organizacional, los que integran las organizaciones se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. La satisfacción es el aspecto que más importancia tiene para el trabajador, la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean su trabajo. Es por esto que una elevada satisfacción es lo que desean los que dirigen las empresas. Ya que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y por tanto suele poner mayor dedicación a las funciones que realiza. El colaborador que está satisfecho en su puesto de trabajo muestra actitudes positivas, en cambio el empleado que está insatisfecho tiene actitudes negativas.

Para destacar el valor del talento humano se debe otorgar un ambiente armonioso, satisfaciendo necesidades laborales, generará un mejor funcionamiento laboral. Lo más valioso que tienen las organizaciones es su personal, puesto que ellos tienen el esfuerzo y dedicación e inclusive aportan para lograr objetivos que la empresa establezca.

Con relación a esto, se ha realizado el tema de tesis "Estrategias para mejorar la satisfacción laboral del personal en una empresa textil, ubicada en la ciudad capital", con lo que se pretende aportar acciones y controles a la implementación de estrategias que ayuden a mejorar la satisfacción laboral del personal en la entidad, así como dar un aporte valioso a la Facultad de Ciencias Económicas en términos de realización y aplicación de la investigación.

El presente trabajo de tesis está integrado por tres capítulos los cuales son descritos a continuación:

Capítulo I, se presenta el marco teórico, aquí se hace referencia a los temas a tratar con respecto a la administración y su proceso, clima y cultura organizacional y satisfacción laboral, que dan sustento para el desarrollo del estudio, investigación y propuesta presentada.

Capítulo II, se describe los antecedentes de la empresa objeto de investigación, metodología aplicada, situación actual de los factores del clima organizacional en cuanto a sus niveles de satisfacción laboral, en este capítulo se establece el grado de satisfacción e insatisfacción laboral de los colaboradores, análisis e interpretación de los resultados con el fin de determinar cuáles de los elementos anteriores necesitan fortalecimiento para favorecer un ambiente laboral adecuado.

Capítulo III, se presenta las propuestas sugeridas en base a la investigación realizada, para provocar un sentido de pertenencia a los colaboradores de la empresa textil, generar un ambiente propicio para los mismos, en relación al reconocimiento, relaciones interpersonales, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, cada estrategia contiene: presentación, objetivos, plan de acción, recursos tanto humanos como físicos y financieros, lineamientos de evaluación de los programas y costo, sin antes dejar de mencionar el cronograma que detalla el tiempo de implementación de cada estrategia encontrado al inicio de las acciones a implementar.

Posterior a ello se presenta un cuadro en el cual se totalizan los costos a incurrir para la ejecución de las estrategias, el impacto que se desea obtener con las propuestas en los colaboradores de la empresa para finalizar este capítulo con una auditoría de seguimiento que define a los responsables de realizarla y sus obligaciones tratando las desviaciones que se muestren en la aplicación de las

proposiciones para accionar y corregirlas, esta auditoria centra sus actividades en verificar el alcance los resultados planeados.

Finalmente, se presentan conclusiones, recomendaciones y la respectiva bibliografía consultada para la investigación realizada.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo que se muestra a continuación, despliega definiciones e ilustraciones que ayudan y respaldan la investigación de la satisfacción laboral, teniendo en cuenta juicios y criterios sobre la administración, proceso administrativo, así como lo relacionado con el clima organizacional y la cultura organizacional, aspectos relevantes que ejercen un efecto en el desarrollo laboral del recurso humano.

#### **1.1 Empresa**

“Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital)”. (19:s.p.)

Para fines de esta investigación es preciso conocer la definición de empresa para entender que estas crean fuentes de trabajo, a través de la producción e intercambio de bienes y servicios, y que sus actividades son de tipo: industrial, mercantil o de prestación de servicios, por medio de esto logran satisfacer necesidades colectivas.

##### **1.1.1 Empresas Públicas**

“Es un organismo económico coordinador de diversos, elementos y bienes del Estado, para producir bienes y servicios”. (17:s.p.)

Entonces podemos decir que la empresa pública es la entidad que está formada con capitales públicos o estatales, creada con el fin de satisfacer necesidades sociales.

### **1.1.2 Empresas privadas**

La empresa privada es una organización económica que se forma con aportaciones de capital privado, a fin de obtener ganancias.

#### **1.1.2.1 Empresas extractivas**

Dedicadas a explotar los recursos naturales como por ejemplo minas de oro.

#### **1.1.2.2 Empresas de servicios**

Otorgan sus servicios o la prestación de estos a la comunidad, por ejemplo clínicas, salones de belleza, transportes, etc.

#### **1.1.2.3 Empresas Comerciales**

Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica, por ejemplo cadenas de almacenes.

#### **1.1.2.4 Empresas agropecuarias**

Se dedican a la explotación del campo y sus recurso, un ejemplo son las haciendas, la agroindustria, etc.

### **1.1.2.5 Empresas industriales**

Es una asociación de personas que unen sus capitales o industrias, están enfocadas a transformar la materia prima en un producto terminado,

#### **I Empresa textil**

Son todas aquellas empresas o industrias que elaboran hilados, telas, lienzos o que confeccionan estos materiales para obtener productos finales que satisfagan necesidades de vestuario. La industria textil busca realizar productos o prendas a base de hilos o tejidos los cuales son de uso masivo.

### **1.2 Administración**

“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”. (14:3)

La administración conlleva un proceso sistemático, el cual se aplica para orientar y guiar a las empresas y organizaciones al logro de los objetivos individuales y a su vez, a los de la organización. Con base en lo anterior se debe tener claro que la administración es aplicable a todo tipo de empresas, ya que es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados por medio del esfuerzo y cooperación de otros, buscando alcanzar la máxima eficiencia, mediante una adecuada coordinación de recursos, la colaboración y voluntad de los integrantes de una empresa. Una eficiente administración es una excelente guía que garantiza un mejor posicionamiento en el mercado, al poseer los elementos adecuados.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”. (12:24)

Es un procedimiento ordenado que conlleva actividades conectadas o funciones dependientes, con la intención de lograr algún resultado deseado por medio de metas y objetivos establecidos en la organización.

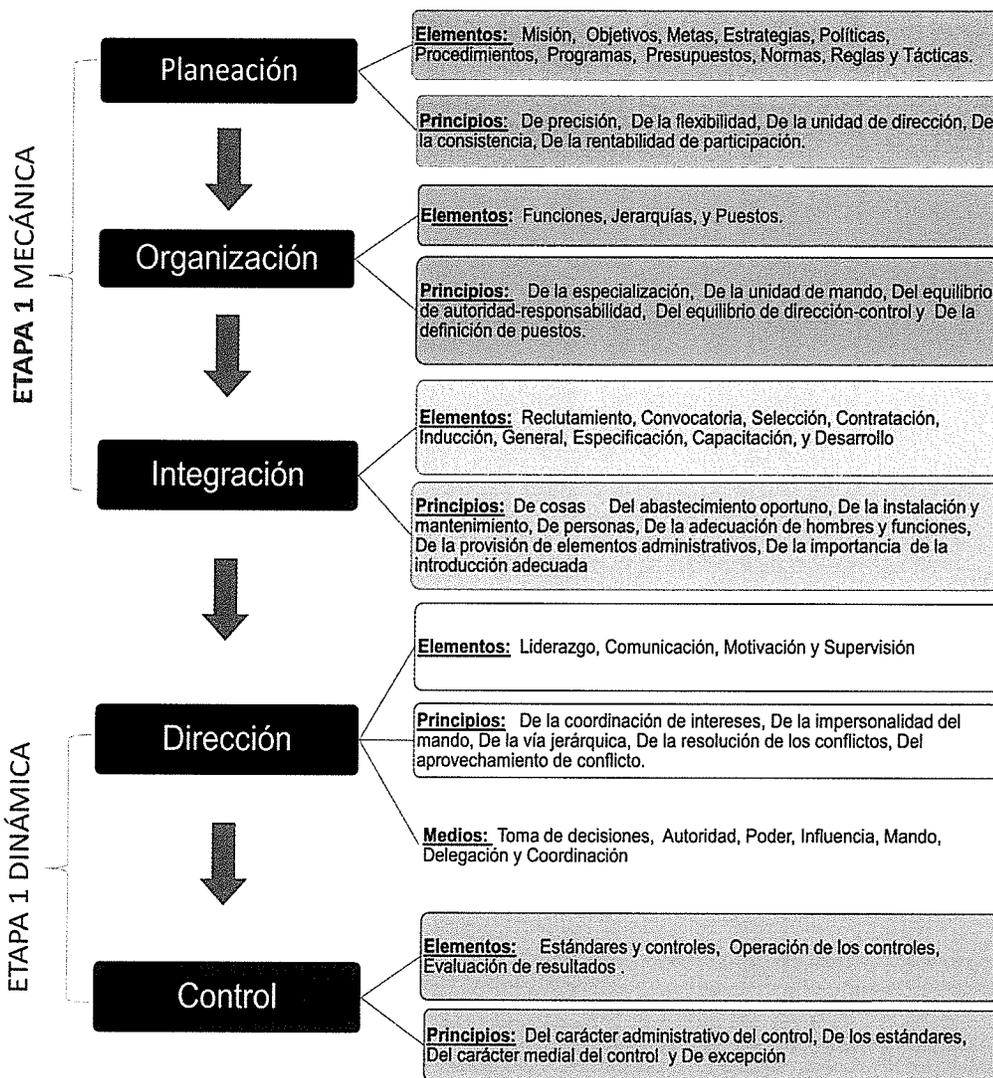
El proceso administrativo brinda al administrador todas las directrices necesarias para llevar a cabo una adecuada administración ya que al articular cada una de las fases planeación, organización, integración, dirección y control de manera lógica se logra alcanzar los objetivos organizacionales de manera efectiva.

Al comprender la interacción entre planificación, organización, dirección, integración y control, será más fácil poder alcanzar los objetivos establecidos, el proceso administrativo otorga los lineamientos precisos al enunciar lógicamente cada una de las fases que se deben realizar, de esta manera se lograrán de manera eficiente los objetivos organizacionales.

Se puede apreciar en la siguiente figura el proceso administrativo para su mejor comprensión:

Figura No. 1

Proceso Administrativo



Fuente: elaboración propia investigación documental 2017.

Para efectos del siguiente trabajo de investigación se abordarán principalmente dos fases del proceso administrativo: la planeación y la dirección, sin dejar de

tener en cuenta las fases de organización, integración y control para establecer las propuestas.

#### **1.2.1.1 Planeación**

Es el paso para puntualizar un rumbo alterno de acción, constituyendo los objetivos de la organización y los de sus departamentos, puntualizando de los medios que serán necesarios para lograr el fin deseado.

Es necesario que la planeación se elabore de una manera realista para que sea más factible el logro de los objetivos de la empresa, ya que la planeación es la que permite a la organización ajustarse al entorno en el que se desarrolla.

En la planeación se visualiza a futuro todo lo que se quiere alcanzar, conociendo los recursos que a utilizar, las estrategias a seguir para los mejores resultados estableciendo objetivos y metas que la organización desea a corto, mediano y largo plazo.

#### **1) Elementos de la planeación**

Son directrices que se toman en cuenta para realizar los planes que ayudarán a lograr los objetivos comunes. Algunos elementos que conforman la planeación son:

- **Misión**

Se convierte en la razón por la cual se dedica el producto o servicio de la organización que finalmente tendrá un impacto en el mercado que desea abarcar.

- **Objetivos**

Es el impulso de los esfuerzos de los colaboradores hacia un fin esperado, se debe de accionar conociendo lo que se desea alcanzar.

- **Metas**

Son más a corto plazo, las mismas ayudan a obtener un fin deseado, ya que dan a las actividades la dirección o camino correcto a seguir para lograr lo pretendido por la empresa.

- **Estrategia**

“Define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr el (los) objetivo(s) con un nivel de riesgo aceptable”. (1:64)

En la planeación se visualizan situaciones a futuro, hacia donde se está dirigiendo la empresa, como el establecimiento de resultados que se pretenden alcanzar por medio de estrategias bien definidas que ayuden a minimizar costos y posibles riesgos.

Una estrategia es un curso de acción, una guía para abordar una situación específica. Es la disposición de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos estipulados; Es el procedimiento que integra las principales metas, políticas y programas de una organización, establece la secuencia lógica y coordinada de las acciones que se deben de ejecutar para lograr un fin.

Las mejores decisiones son las que se toman basándose en acciones para el logro de objetivos y en lineamientos establecidos para la ejecución de las estrategias.

## **I. Características de la estrategia**

- a) **Horizonte temporal:** estipula un tiempo para la ejecución de acciones establecidas y obtener el resultado esperado.
- b) **Impacto:** toma tiempo mostrar los efectos de una estrategia, pero cuando se logra realizar cobra importancia en los objetivos planteados.
- c) **Concentración de esfuerzo:** mientras más concreto sea lo que se desee alcanzar más fácil será dirigir la concentración en las acciones o actividades realizar.
- d) **Patrón de decisiones:** en la implementación de estrategias se necesita que se tomen decisiones importantes y con el debido tiempo para aplicar una estrategia seleccionada, dichas decisiones deben ser apoyadas por las autoridades para el mejor resultado.
- e) **Capacidad de penetración:** la aplicación de una estrategia encierra la realización de varias actividades, teniendo en cuenta que es un proceso de selección de recursos hasta su ejecución cotidiana.

Es necesario tener claro que una estrategia bien formulada favorece a poner orden y a asignar correctamente recursos organizacionales, con el fin de alcanzar un mejoramiento así como anticipar los cambios que se puedan dar con el tiempo efectuando la práctica de dicha estrategia.

## **II. Formulación de estrategia**

Se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas situaciones identificadas en el análisis estratégico.

Se seleccionará la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos establecidos, pero hay que tomar en consideración que hasta las mejores estrategias no podrían alcanzar el éxito si la administración falla al implantarlas.

## **III. Implantación de estrategia**

“Enfrentar la realidad de la tarea de encaminar las estrategias para que nos conduzcan a las metas requiere un sistema que tome en cuenta todos los factores, y que tiene como eje central el liderazgo y como variables básicas los recursos humanos, la cultura organizacional, la logística de aplicación y una realimentación del desempeño.

La implantación de las estrategias exige el compromiso total de la alta dirección, en donde sea visible la participación directa de los ejecutivos para la aplicación de todos los cambios resultantes”. (1:87)

La estrategia vuelve a la empresa más competitiva a través de acciones apropiadas, ya que logrando la realización de lo planeado consiguen una ventaja en el medio en que se desarrolla. La estructura debe adecuarse con lo requerido en la aplicación de estrategias, lo que puede provocar cambios administrativos y funcionales para varios empleados. Hay que tomar en cuenta que se tiene que aplicar de manera efectiva las estrategias a modo de encaminar las acciones que

se llevarán a cabo para lograr los objetivos deseados en la empresa y con ello, alcanzar los mejores resultados con la mayor efectividad posible.

#### **IV. Realimentación de la estrategia**

“Sistemáticamente deberá evaluarse el desempeño tanto de las estrategias como de las personas responsables de su implantación, realimentando información para adecuar las estrategias a la realidad”. (1:88)

Analizar el procedimiento efectuado, para maximizar y evaluar el logro de la estrategia, estableciendo si se alcanzó lo que se deseaba y de no ser así, aplicar medidas correctivas para garantizar una alta efectividad del proceso laboral de la empresa.

##### **- Políticas**

Son manifestaciones para enfocar acciones coordinadas y concretadas por la razón en la toma de decisiones de acuerdo a los objetivos organizacionales, las políticas deben tomarse en cuenta en los planes.

##### **- Programa**

Es la estimación en tiempo para realizar alguna acción, detallan la secuencia de las actividades así como los responsables de cada tarea asignada, conformados por metas, objetivos, políticas y procedimientos, recursos que serán necesarios en la implementación de atribuciones.

- **Presupuesto**

Es la fijación en términos económicos de recursos disponibles que ayudarán o limitarán las acciones a seguir, para la realización de proyectos es necesario poder medir las unidades, cantidades, costos en que se incurrirá en determinado tiempo.

## **2) Principios de planeación**

Son reglamentos de la manera en que se puede llevar una planificación eficiente en la entidad para alcanzar lo deseado.

Para diseñar planes altamente idóneos que garanticen el alcance de objetivos es obligatorio tomar en cuenta los siguientes principios que a continuación se definen:

- **De la precisión**

Planificando acciones se debe enfocar en información real, razonamiento y juicios específicos y puntuales que ayuden a reducir la inseguridad y mitigar errores.

- **De la flexibilidad**

El planear debe estar sujeto a posibles cambios, es decir que en una situación no prevista, lo planeado pueda adecuarse a las correcciones que tendrán que aplicarse para poder ajustarse a la disponibilidad de la organización.

- **De la unidad de dirección**

Todas las acciones y decisiones deben confirmar un objetivo general que establezca el resultado esperado por la organización con una directriz consolidada.

- **De consistencia**

Todos los planes desglosados deben estar correctamente integrados unos con otros para que conjuntamente se coordinen esfuerzos y recursos a fin de poder obtener la mayor eficacia en los objetivos.

- **De la rentabilidad**

El plan tiene que apuntar garantizar la obtención de beneficios mayores a los gastos incurridos para su realización, definiendo en términos de valor cuantitativo los resultados logrados los cuales la empresa siempre espera superen lo invertido.

- **De participación**

A planificar se debe buscar la participación de todos los individuos que ayudarán formularlo o bien tengan relación con su desarrollo o funcionamiento.

### **3) Instrumentos administrativos de la planeación**

Para poder encausarse en las directrices de la planeación con el objetivo de alcanzar lo deseado trazado por la implementación de un programa orientado a

la satisfacción laboral del personal, es necesario emplear instrumentos de tipo gerencial, por lo que se considera que idónea la ejecución del plan de acción.

- **Plan de acción**

Es una herramienta de gestión especificada para cada unidad de la organización, es desarrollado principalmente por los responsables o jefes de unidades. Son realizados para programar acciones oportunas en periodos cortos de tiempo para su aplicación inmediata.

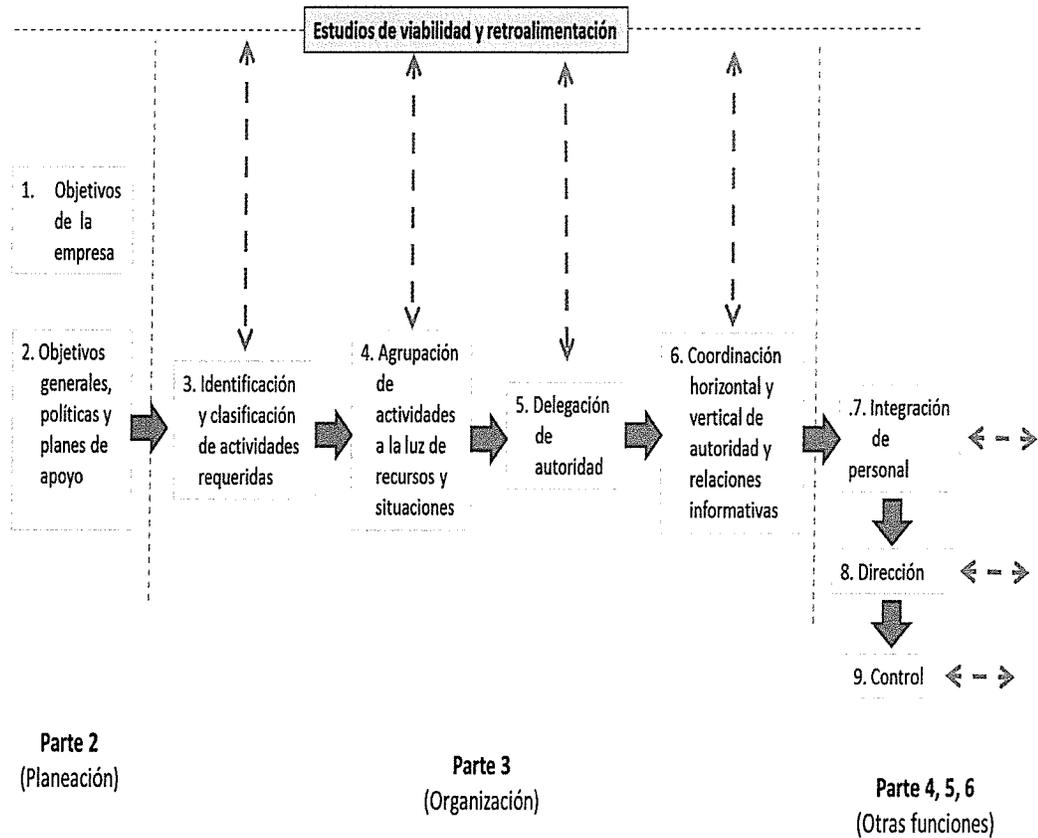
**1.2.1.2 Organización**

Es la manera en la que se ordenaran y se asignaran acciones a desarrollar, la autoridades y los medios para reafirmar el logro de objetivos establecidos.

Es de importancia esta fase de organización ya que es donde se presenta un esquema de la empresa, sus relaciones entre sus actividades, jerarquías, obligaciones, todo esto necesario para desenvolverse a nivel social para alcanzar la eficacia.

Es el establecimiento de estructura, procesos, funciones, responsabilidades métodos y aplicación de sistemas que ayudarán a una simplificación de labores.  
(Ver figura 2)

Figura No. 2  
Proceso de organización



Fuente: Koontz Harold, Weihrich Heinz, 2007. Elementos de administración, un enfoque internacional. 7ma. Edición. México D.F. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Pág. 153.

En la organización hay dos elementos primordiales para poder precisar jerarquías, canales de comunicación y tramos de control, los cuales son la estructura y organigrama de la entidad.

## **I. Organigrama**

Es la gráfica de cómo está constituida la empresa, por medio de figuras que pueden ser: cuadros, rectángulos, círculos, líneas, etc., en donde se puede observar la estructura organización es decir la combinación de personas, acciones y recursos que conforman una organización.

## **II. Comités**

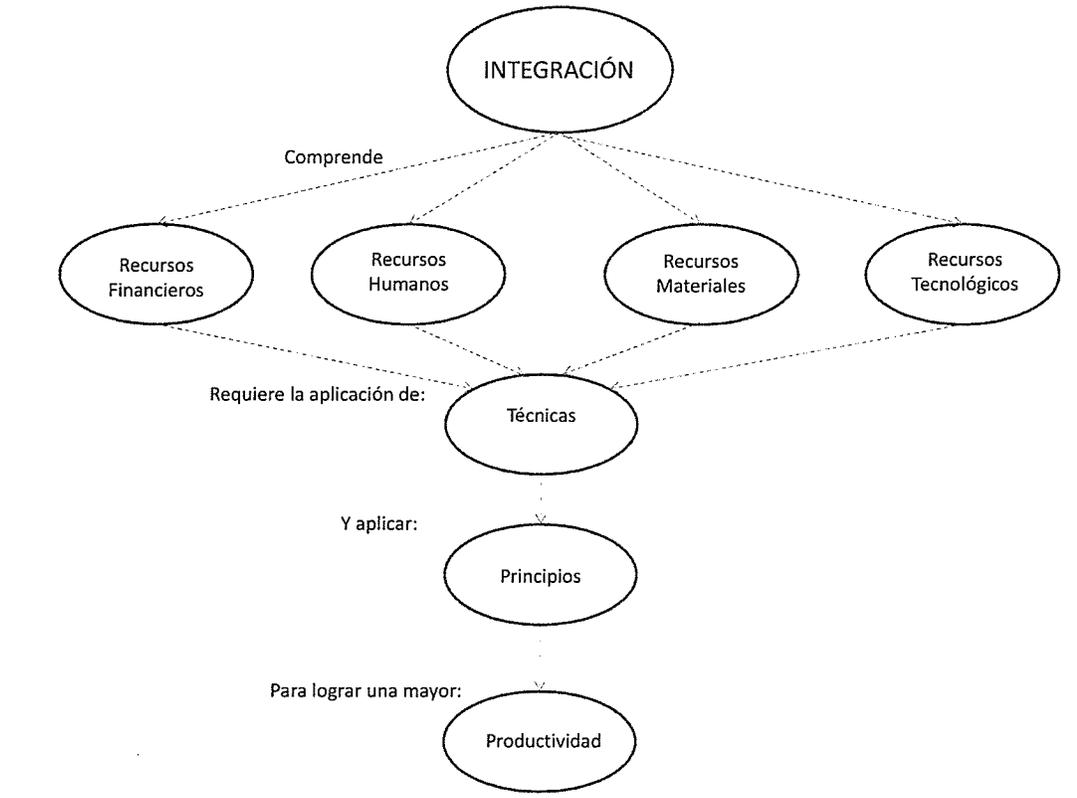
Constituye en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les encomiendan. Los comités por lo general son de carácter temporal y existen en combinación con otros tipos de estructura". (12:63)

### **1.2.1.3 Integración**

Es el paso para efectuar o implementar los recursos indispensables para la realización de labores que ayudarán a obtener esos objetivos establecidos. La importancia de este proceso reside en la constante unión de los distintos recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que son inevitables para generar un resultado planteado.

Es la eficiente elección y unificación de los recursos que serán necesarios para realización de las operaciones y/o procesos que deberá poner en marcha la compañía. Es la combinación de los materiales y personal de la organización recursos indispensables para su adecuado desarrollo funcional, definiendo tareas y los responsables para cada actividad. (Ver figura 3)

Figura No. 3  
Integración



Fuente: Koontz Harold, Weihrich Heinz, 2007. Elementos de administración, un enfoque internacional. 7ma. Edición. México D.F. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Pág. 153.

### I. Gestión del talento humano

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. (3:9)

Esta gestión del talento humano conlleva varias actividades que se detalla en la figura 4.

Figura No. 4  
Procesos de gestión del talento humano



Fuente: Chiavenato, Idalberto 2009. Gestión del talento humano. 3ra. Edición. México D.F. Editorial McGraw-Hill. Pág. 15.

El motor que impulsa a una organización es el recurso humano, el éxito de una empresa se logra por el valor que le da a su personal, generando una efectividad en las funciones de cada trabajador, se creará una ventaja competitiva en el mercado que será sostenible por un tiempo indefinido.

**- Procesos para integrar a las personas**

Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se puede llamar procesos para proveer o abastecer personas". (4:15

Dicho proceso está conformado por reclutamiento y selección de personal, en donde se conquista a personas aptas para ciertas funciones y se toma la decisión de escoger los más competentes agregando así a elementos que la organización necesita para llegar al triunfo.

**- Procesos para organizar a las personas**

"Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño". (4:15)

Es poder integrar a los colaboradores dentro de la organización a actividades relacionadas a sus habilidades, aptitudes y destrezas, estableciendo las funciones, metas y objetivos que se tendrán que cumplir en el desarrollo de estas actividades.

**- Procesos para recompensar a las personas**

"Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas, Incluyendo recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales". (4:15)

La mejor motivación para los empleados son las recompensas, ya que se estimula a los colaboradores a alcanzar los objetivos y resultados deseados, es decir, es de vital importancia incentivar a las personas para que cumplan con los requisitos esperados por la empresa para que puedan ser satisfechas sus expectativas individuales.

Se identifican dos tipos de recompensas, las cuales están:

- **Recompensas económicas:** consiste en la remuneración del empleado a base de salarios, bonos, premios o comisiones. El salario representa la retribución en dinero o el equivalente, que el empleador otorga al colaborador por la función que realiza en su puesto de trabajo, es decir la paga por sus servicios que brinda a la empresa en un período determinado.
- **Recompensas no económicas:** son de alguna manera aquellos reconocimientos que influyen de forma positiva y directa en la estimulación y rendimiento productivo del personal de la institución, no representan un costo para la organización.

Se hace mención que las recompensas no económicas serán base para las estrategias que tendrán como objetivo principal elevar la satisfacción laboral del personal de la unidad objeto de investigación.

**- Proceso para desarrollar a las personas**

"Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y persona. Implican la formación y desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras y los programas de comunicación y conformidad". (4:15)

Para motivar la eficiencia del personal se debe influir en ellos otorgándoles información precisa que estimule sus habilidades y aptitudes desarrollándose de la mejor manera para su rendimiento dentro de la empresa.

Los procesos para desarrollar a las personas están conformado por:

- Capacitación: aquí es donde se desarrolla el potencial del recurso humano, se influye en su conducta laboral adecuándolos dentro de la empresa para que sean productivos y se logren los objetivos.
- El desarrollo de las personas: son actividades que generan experiencias en el personal, no son precisamente adheridas al puesto que desempeñan pero brindan oportunidades para el crecimiento profesional del individuo.
- El desarrollo organizacional: se procura mejorar procedimientos para solución de inconvenientes manifestados y la evolución de la organización creada por cambios que aumentan la eficiencia de la institución así como bienestar del personal.

- **Procesos para retener a las personas**

“Los reconocimientos a colaboradores de manera individual o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelo para los demás trabajadores. El reconocimiento puede ser otorgado por el gerente o el cliente interno de un colaborador o equipo, quien debe comunicar a la dirección por qué se entrega el reconocimiento. Puede involucrar una ceremonia por el éxito del colaborador o equipo para fomentar que todos los demás se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización y para proporcionar una realimentación sumamente positiva a los colaboradores”. (4:449)

Es la manera en la cual se crearán condiciones laborales que ayudarán a satisfacer de manera ambiental o emocional las atribuciones de los empelados teniendo una percepción de agrado hacia la empresa, en esto se incluye la cultura organizacional, el clima, disciplina, higiene, seguridad, calidad de vidas y relaciones sindicales.

Para el presente trabajo de investigación, se pone mayor énfasis en el reconocimiento a los colaboradores pues es parte importante en las propuestas a implementar.

**- Procesos para auditar a las personas**

“Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados, incluyendo banco de datos y sistemas de información administrativa”. (3:471)

Todo proceso tiene que realizarse de una forma eficiente ya que uno puede perjudicar o favorecer a los demás, conforme se desarrollen las etapas puede valorarse o indicar las fallas del colaborador, si existe un error o desvío en el desarrollo de lo planeado se recurrirá a un esfuerzo para corregir y encaminar las acciones para tener una armonía en la ejecución y dirección efectiva para la obtención de resultados deseados.

**1.2.1.4 Dirección**

Es la destreza para poder encaminar o influir en la conducta de los colaboradores de una entidad, para inducir al alcance de objetivos de la empresa de manera por medio de su esfuerzo apoyen a lograr lo deseado. La importancia de la dirección es por ser elemento fundamental en la administración por realizar

a través de otros, generando un liderazgo efectivo que estimule al personal, creando canales de comunicación y supervisando la realización de las tareas asignadas.

El saber dirigir a sus subordinados se refleja en tener consciencia de lo que cada uno puede y sabe hacer, de tomar en cuenta los conocimientos, aptitudes, habilidades y capacidades para saber optimizarlas e incrementarlas, sabiendo encaminar sus acciones y comportamientos, generando compromiso individual por lo que se hace y aceptando la responsabilidad de los resultados.

Es trascendental tener conocimiento de la manera más efectiva de poder dirigir a los colaboradores para obtener una respuesta positiva en las actitudes de los subalternos. Los líderes (jefes) deben buscar, guiar y orientar a los colaboradores en sus funciones y atribuciones otorgadas en pro del logro de los objetivos establecidos en la organización, lo cual favorecerá en un mejoramiento laboral en la entidad.

### **1) Elementos de la dirección**

Son partes esenciales encargados de guiar, comunicar, y motivar talento humano, para desarrollarse efectivamente para el logro de objetivos organizacionales.

#### **I. Liderazgo**

“Son las personas de calidad las que hacen cosas de calidad y las organizaciones son lo que es su gente, y la gente es lo que son sus jefes o dirigentes”. (1:210)

El liderazgo mueve e incentiva a los miembros de un grupo a llevar acciones definidas. Para que en una organización exista el adecuado liderazgo, hay que tomar en cuenta que el jefe debe crear confianza en los colaboradores, influir en la actitud y conducta de los empleados y generar la habilidad de maximizar la ejecución de tareas con eficiencia para el logro de la excelencia productiva. A continuación en la siguiente tabla se establecen tres tipos de liderazgo pueden ser ejercidos por los jefes.

**Tabla No.1**  
**Estilos de liderazgo**

<b>Líder autocrático</b>	<b>Líder democrático o participativo</b>	<b>Líder rienda suelta o liberal</b>
Exige y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige aprovechando su poder de dar y escatimar las recompensas y castigos	Consulta con los subordinados ciertas medidas y decisiones propuestas y los incita a participar. Este estilo va de la persona que no toma una acción sin la concurrencia de los subordinados a la que toma decisiones pero antes consulta con los exige y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige aprovechando su poder de dar y escatimar las recompensas y castigos.	Usa su poder muy poco, si es que realmente lo uso alguna vez, y da a los subordinados mucha autonomía en sus operaciones. Estos líderes acuden a los subordinados para fijar sus propias metas y los medios para lograrlas y consideran que su rol es colaborar con las actividades de sus seguidores, en calidad de informador y contacto con el medio externo.

Fuente: Koontz, Harold. 1998 Administración una perspectiva global. 11ª Ed. México. Mc Graw - Hill.

Página 314.

Con base en lo anterior, se puede decir que el líder debe ser accesible y estar a la disposición para arreglar cualquier conflicto, entrega lo mejor de sí para mejorar cualquier situación de sus subordinados y los empuja o impulsa hacia delante para sacar todo el potencial que poseen, también sabe identificar al personal clave y lo incluye en la toma de decisiones.

## **II. Comunicación**

"La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas. Comunicarse es, pues, compartir experiencias, relacionarse, entender y ser entendido, dar y recibir conocimientos, provocar cambios, modificar conductas en los demás y en uno mismo. Comunicar no es sólo emitir mensajes, sobre todo, es el acto de provocar respuestas". (1:224)

Es necesario crear una comunicación asertiva en la que los mensajes que se transfieran sean claros, precisos y entendibles, es de gran relevancia para que en las personas generen respuestas positivas, previas a enfocarse al logro de objetivos.

### **- Comunicación administrativa**

"Es el proceso en doble sentido por el que intercambian información las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto con ella.

Para exigir la máxima eficiencia de los trabajadores, se les debe informar de todo lo que les resulte útil para el desarrollo de su trabajo". (1:228)

La comunicación debe ser distribuida efectivamente para un buen funcionamiento de todo el personal en la empresa, comunicar con fluidez y por importancia en el orden jerárquico, es decir, que todos los colaboradores deben de estar enterados.

- **Objetivo de la comunicación**

“Mientras las relaciones de comunicación formal están previstas y reguladas en las cartas y manuales de organización, las comunicaciones informales son interrelaciones informales, espontáneas basadas en gerencia y aversiones de los empleados, independientemente del cargo que ocupan. Esta comunicación puede o no tener relación con las actividades de la empresa”. (1:229)

Este tema determina la forma de transmitir al personal cualquier tipo de información, de manera que se debe adoptar cualquier medio para hacer llegar el mensaje que se desee dar al personal, para que todos estén informados del mejor modo posible.

### **III. Supervisión**

Es fijar objetivos, organizar al personal y los demás recursos con el fin de lograr esos objetivos. Es ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Es el comunicador de órdenes e informaciones hacia los colaboradores, y receptor de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas y reporte, etc. A veces el buen desarrollo de las empresas se deba a la deficiencia en el actuar y atención del supervisor.

Ayuda a entender que es necesario llevar acciones de control que permitirán un análisis y evaluación del desempeño de cada uno de los miembros de la

organización a fin de mejorar sus habilidades, cada supervisor, debe brindar un apoyo e información sobre el trabajo desempeñado por aquellas personas que están bajo de su responsabilidad, asegurándose que los objetivos planteados sean llevados a cabo correctamente.

**- Funciones administrativas del supervisor**

Están íntimamente relacionadas con el proceso administrativo, especialmente con la dirección y el control, su principal desafío es lograr el mejoramiento de las organizaciones mediante el uso más eficiente del recurso humano, o sea que sean productivos. Por lo que el supervisor debe:

- “Distribuir trabajo
- Saber tratar a su personal (relaciones humanas)
- Calificar a su personal
- Instruir a su personal
- Recibir y tratar las quejas de sus subordinados
- Realizar entrevistas con éstos
- Hacer informes, reportes, etcétera
- Conducir reuniones, aunque sean pequeñas
- Mejorar los sistemas a su cargo
- Coordinarse con los demás jefes
- Mantener la disciplina”. (14:434)

Estos aspectos ayudan a garantizar que cada supervisor conozca sus funciones, las tenga claras y las lleve a la práctica de manera que pueda auxiliar a los colaboradores en cualquier eventualidad laboral que se presente y así poder realizar con eficiencia su trabajo y el de los subalternos.

**- Lo que el jefe espera de sus colaboradores**

- “Buen desempeño de las tareas, resultados satisfactorios, eficacia en la labor que desarrolla
- Iniciativa. Propuestas de mejora. No esperar a que el jefe indique en cada momento lo que se tiene que hacer
- Colaboración con el jefe y sus compañeros
- Responsabilidad
- Profesionalidad
- Lealtad y obediencia, cordialidad y respeto
- Afán de superación”. (1:206)

Los jefes deben de comunicar las expectativas claramente a sus subordinados, para que de esa manera se comprenda lo que se necesita realizar en cuanto a sus labores y así sea más fácil de alcanzar los objetivos deseados.

**- Lo que los colaboradores esperan de su jefe**

- Que su jefe los guíe claramente hacia el logro de los objetivos.
- Que les dé cierta libertad a tomar iniciativa para resolver o mejorar en sus funciones una vez indicado lo que deben realizar.
- Que el jefe impulse el desarrollo de los empleados, teniendo el conocimiento de cuál es su rol como líder, siendo capaz de resolver problemas y motivar a sus subalternos para que genere confianza y tenga un grado de admiración por su valor profesional y personal movido por su trato con los demás.
- Que los apoye en momentos difíciles
- Que se comunique de formar clara y precisa, siendo accesible a la hora de escuchar y comunicar.

- Que sea honesto, sincero y dé el ejemplo.
- Que haga cumplir normas de disciplina que impone.
- Que este emocionalmente estable para escuchar a sus empleados.
- Que no tenga preferencias hacia ciertos trabajadores.

Estos enunciados auxilian al supervisor en cuanto a los aspectos que los empleados esperan que su verdadero líder tenga para poder guiarlos y generar confianza en ellos. Así también lo que los empleados deben brindarle tanto al supervisor como a la empresa en la realización de su trabajo.

#### **IV. Toma de decisiones**

“Es el proceso para evaluar y determinar los cursos de acción alternos que puedan tomarse para resolver problemas dentro de la organización, ya sean de tipo comercial, de producción o laboral”. (13:238)

Radica en decidir las rutas de acción después de analizar cierta situación y las alternativas para poder accionar de manera eficaz dentro de una organización. Depende de un buen líder tomar la mejor decisión impactando positivamente en los objetivos de la empresa.

#### **V. Motivación**

“Los individuos se relacionan con una empresa en términos de intercambio. Los colaboradores tienen necesidades y las empresas tienen objetivos. Para satisfacer sus necesidades particulares, el individuo es motivado para realizar alguna acción y lograr algún resultado deseado por la empresa. Cuando la acción se ejecuta satisfactoriamente, la organización recompensa y, por lo tanto, el individuo satisface su propia necesidad particular”. (1:238)

Es importante conocer las necesidades que ayudan a las personas a estar motivadas. La motivación es inherente a la satisfacción laboral, saber cuáles son las necesidades del personal a subsanar es importante, ya que esto logra a la estimulación de alcanzar los objetivos esperados tanto individuales como colectivamente en la organización. Para ello se deben desarrollar mecanismos que auxilien al colaborador a ejecutar con eficiencia su trabajo. Un sentimiento de participación está basado en una mayor satisfacción y esto en una mayor estabilidad, lo cual proviene de una actitud menos conflictiva dentro y fuera de la empresa. Se debe de encontrar la manera de lograr la participación activa de todo el personal, de motivar a todos los empleados para alcanzar niveles cada vez más elevados de rendimiento y de calidad.

Derivado de lo anterior, se establece que existen clásicas y modernas teorías de motivación, a continuación se cita la teoría de Herzberg en comparación con la teoría de Maslow..

#### **- Teoría de la motivación-higiene**

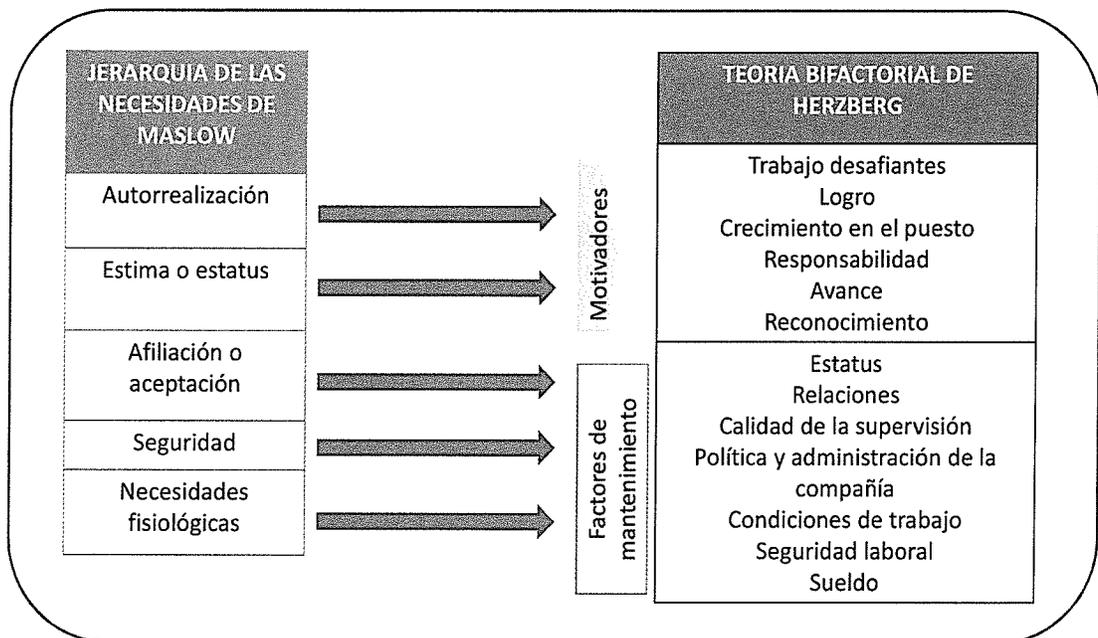
“Teoría propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg también llamada la teoría de los dos factores. Investigó en la pregunta sobre que quiere la gente en su trabajo. De estas respuestas clasificadas Herzberg concluyó que la respuesta dada por las personas cuando se sentían bien con su trabajo eran significativamente distinta que cuando se sentían mal. Los factores intrínsecos, como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros, están vinculados con la satisfacción. Los entrevistados que se sentían bien con su trabajo se atribuían a ellos mismos estos factores. En cambio, los encuestados insatisfechos citaban factores extrínsecos, como la supervisión, salario, normas de la compañía y condiciones laborales”. (7:161)

Para Herzberg los factores de higiene son condiciones de trabajo, calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás o seguridad laboral. Esta teoría se expone con el interés de explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo, ya que plantea la existencia de factores que orientan el comportamiento de los empleados, auxilia al proceso de investigación en cuanto al análisis de actitudes generadas en los empleados y sus causas.

En la siguiente figura no. 5, se visualiza el concepto tradicional Maslow y el concepto de la teoría de Herzberg con respecto a la satisfacción e insatisfacción laboral.

Figura No. 5

Comparación de las teorías de Maslow y Herzberg sobre la motivación



Fuente: Koontz Harold y Wehrich Heinz. 2007. Elementos de administración, un enfoque internacional. 7ma. Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Pág. 289.

La teoría de Maslow indica que una vez satisfecha una necesidad surge otra que va a representar un nivel mayor de requerimiento, aquí se debe identificar en donde se encuentran las necesidades del individuo.

Con la teoría de Maslow se determina que las necesidades de los individuos deben de ser tratadas por las empresas, mientras que con la teoría de Herzberg los factores de mantenimiento ya tienen que haber sido desarrolladas y controladas por la organización y solamente los aspectos motivadores son los que deben ser asistidos para controlar la satisfacción del personal.

Por lo anterior, los factores de higiene, deben de ser tratados no propiamente para motivar sino para crear un ambiente de trabajo agradable, para que provoque en los colaboradores deseos de cumplir objetivos. Los factores de motivación ayudan a aumentar la satisfacción del individuo en su trabajo, lo estimulan a tener mayor interés a realizar con eficiencia sus funciones, porque cubren la necesidad de autorrealización y desarrollo por lo que genera satisfacción laboral y los hace altamente productivos. Se hace mención que el presente trabajo tomó como base la teoría de Herzberg para proponer estrategias de satisfacción laboral.

## **2) Principios de la dirección**

Las personas necesitan ser asignadas, guiadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas con base en lineamientos específicos que ayudarán al logro de resultados establecidos, por lo que se tienen principios esenciales a seguir como:

- **"Coordinación de intereses:** la dirección será eficiente en tanto se encamine al logro de los objetivos generales de la empresa. Éstos sólo podrán alcanzarse si el personal se interesa en ellos, y se facilitarán si sus

objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y sí éstas no se contraponen a su autorrealización.

- **Impersonalidad de mando:** describe que el ejercicio de una autoridad surge como una necesidad de la organización para obtener resultados; conforme a lo establecido para el alcance de los objetivos y no de la voluntad personal o arbitraria". (1:203)
- **"De la vía jerárquica:** postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes.
- **De la resolución del conflicto:** indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa en el momento que aparezcan evitando que dichos problemas se propaguen y creen problemas colaterales más graves.
- **Del aprovechamiento del conflicto:** este principio aconseja el análisis del conflicto y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir". (1:204)

Estos principios ayudan a comprender mejor la verdadera función de dirigir al personal de una organización y a sus recursos, situaciones que pueden aparecer para concretar acciones que minimicen problemas dentro de la empresa y contribuir al logro de objetivos.

### **3) Importancia de la dirección**

Radica en que logra generar o desarrollar habilidades de liderazgo, el cual permite persuadir a los subalternos de manera tal que realicen con eficiencia sus funciones. Pone en marcha lo establecido en la planeación así como en la organización ponerlos en práctica.

De la dirección depende mucho la conducta que se desea tener de los trabajadores y miembros de la empresa, siendo eficientes se tendrá como un rendimiento en la productividad del personal resultado de la calidad en la obtención de los objetivos así como en la calidad de vida laboral de los que integran una compañía y en los productos finales que se brindan al mercado. Las personas bien direccionadas se convierten en lo más esencial para que las empresas de hoy tengan una ventaja competitiva.

La dirección se fundamenta en el hecho de influenciar la conducta de los trabajadores al implementar habilidades de un liderazgo y comunicación adecuados, lo que agrega valor a una organización, esto se deriva de generar interacción entre ellos para conllevar acciones en conjunto que logren mejorar la situación en que se labora y se logre alcanzar metas establecidas y objetivos organizacionales.

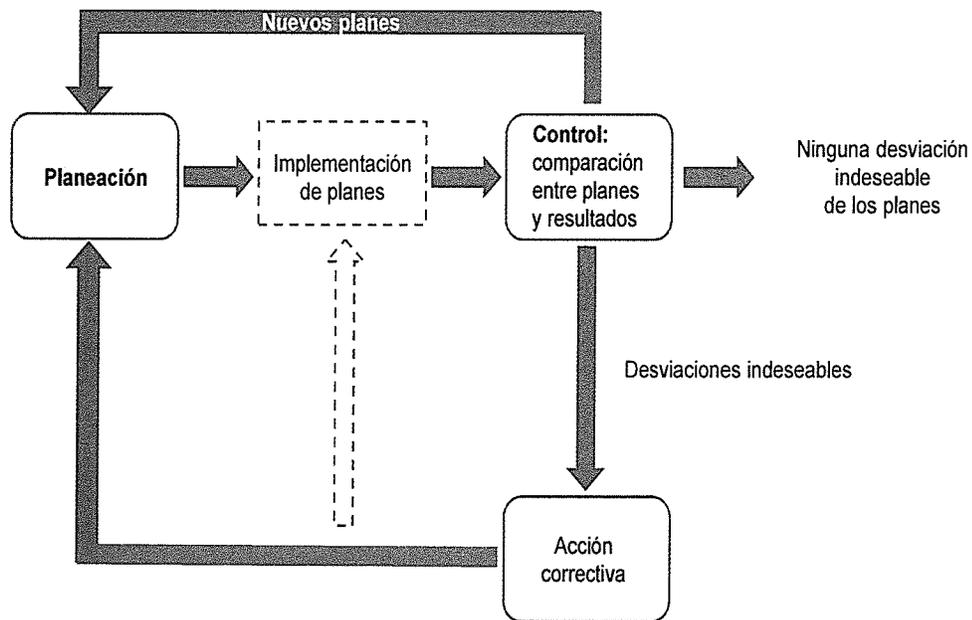
#### **1.2.1.5 Control**

Esta fase cerciora que las actividades llevadas a cabo sean las planificadas, aplicando estándares que puedan medir el rendimiento del personal y corregir las desviaciones de estos así como los planes establecidos. La importancia del control es que se puede acceder apreciar resultados tanto pasados, actuales

contra los deseados o esperados, esto con el propósito de identificar errores, implementando acciones correctivas y de mejora elaborando nuevos planes.

El control tiene como intención la verificación de la exactitud y corrección en trabajo del personal, con el fin de confirmar que se estén cumpliendo los objetivos de la organización estipulados en los planes. En la figura no. 6 se visualiza la importancia del control unido por una relación con la planeación.

Figura No.6  
Relación estrecha entre la planeación y el control



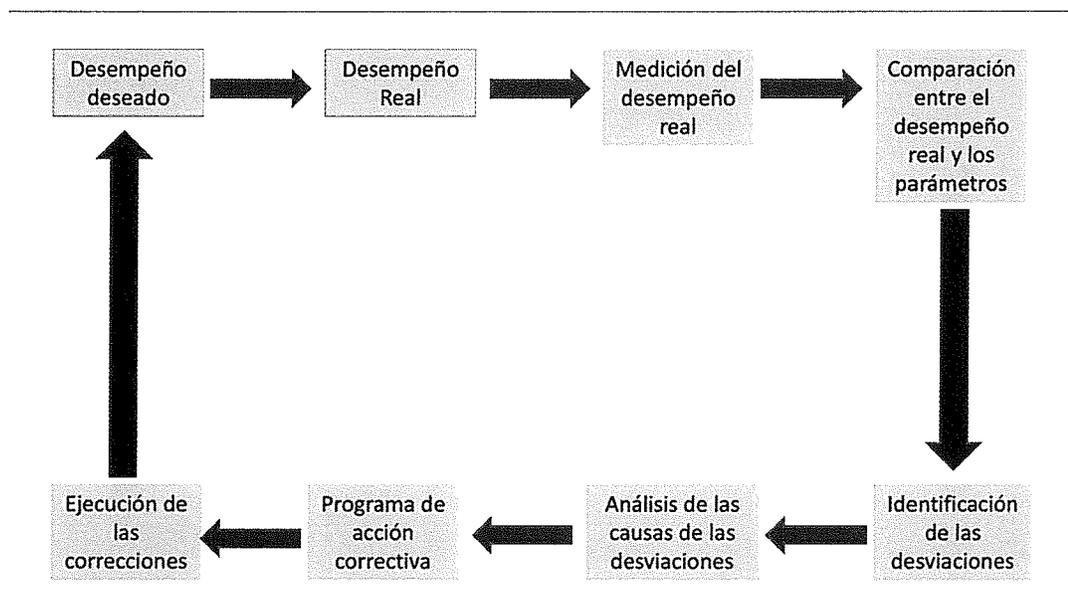
Fuente: Koontz Harold, Weihrich Heinz. 2007. Elementos de administración un enfoque internacional. 7ª. Edición. México D.F. Editorial McGraw-Hill. Pág. 78.

La mayoría de sistemas se controlan por medio de la retroalimentación de la información, mostrando las desviación en que se ha caído al momento de

realizar lo planeado iniciando un cambio para corregir el error, es decir es decir el control administrativo se alimenta de la indagación y si hay desviación se inicia una acción correctiva para tener la dirección adecuada hacia donde se desea llegar. Ver figura 7 a continuación.

Figura No. 7

Circuito de retroalimentación del control administrativo



Fuente: Koontz Harold, Weihrich Heinz. 2007. Elementos de administración un enfoque internacional. 7ª. Edición. México D.F. Editorial McGraw-Hill. Pág. 78.

### 1) Medición y detección de desviaciones

“Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones. Para llevar a cabo esta función se utilizan primordialmente los sistemas de información, por tanto, la efectividad de la

medición dependerá directamente de la fiabilidad y exactitud de la información, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta)". (12:121)

Una detección precisa de la desviación se obtendrá mediante la información que realmente evalúe el fenómeno a tratar y resolver, mediante una comunicación fluida.

## **2) Corrección**

"Es la acción y aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades con relación a estándares o indicadores". (12:122)

Es importante analizar antes de generar una corrección si el fenómeno es indicio u origen, si es la eficiencia en sí o los métodos que se están aplicando.

## **3) Retroalimentación**

"Retroinformación proporciona elementos para efectuar medidas en la administración y prever la posible existencia de fallas y errores". (12.122)

A través de la retroalimentación se comunica resultados obtenidos y medidas correctivas que se aplicaran cuando exista una desviación.

## **4) Indicadores**

"Estos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y, consecuentemente, evitando pérdidas de tiempo y dinero". (12:125)

### **1.3 Clima organizacional**

“En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individual. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo”. (18:s.p.)

La definición de clima organizacional involucra considerar los elementos que conforman una organización. En los empleados y su convivencia puede generar un aspecto motivador o desmotivador, en su confianza para opinar, decir o hablar sobre lo que les ocurre o les preocupa, el entorno donde laboran tiene repercusión en la relación del personal de toda la entidad sus jefes y subordinados. Es lo que genera emociones o reacciones en los miembros o en grupos de personas dentro de una infraestructura en donde conviven con diferentes aspectos.

#### **1.3.1 Componentes del clima organizacional**

Es de lo que está integrado el entorno laboral, sus aspectos necesarios que lo conforman, estos componentes se muestran en la figura no.8

Figura No. 8  
Componentes del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia investigación documental 2017.

Conocer los componentes del clima organizacional ayuda a comprender el entorno en donde se desenvuelven los empleados, y puntos donde se puedan encontrar posibles problemas de la insatisfacción laboral de los mismos.

### 1.3.2 Importancia del clima organizacional

“En síntesis, el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización”. (18:s.p.)

El clima organizacional puede ser una limitación o no para el buen funcionamiento de la entidad en su totalidad o en cierta parte que la integran, podría ser una causa predominante en la conducta del personal que la conforma y que de ello depende la apreciación que los colaboradores tengan hacia la organización a la cual pertenecen.

### **1.3.3 Factores del clima organizacional**

Los factores del clima organizacional son variables y pueden afectar positiva o negativamente el desempeño de los trabajadores de una empresa, a continuación se mencionan los factores analizados para este trabajo de investigación:

#### **1.3.3.1 Reconocimiento e incentivos**

“Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo y a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación. (2:282)

Se entiende como un factor importante ya que es necesario para satisfacer a los trabajadores, porque les brinda entusiasmo y seguridad, fomenta sus deseos de desarrollar sus labores diarias adecuadamente y con calidad. Los trabajadores por lo general se sienten más estimulados con algo adicional que los impulse a lograr metas o a mejorar su trabajo progresivamente. Ellos esperan que continuamente se les incentive o estimule, para responder con su desempeño, las empresas en crecimiento fijan su atención en programas de reconocimiento que puedan ser flexibles dependiendo el caso, teniendo un balance entre lo que reciben los empleados por parte de la empresa de recibir recompensas

perceptibles o imperceptibles como gratitud a un eficiente aporte con lo que en realidad brindan estos en sus funciones.

### **1.3.3.2 Relaciones interpersonales**

“Las relaciones interpersonales, son las resultantes de la interacción de dos personas (compañeros de trabajo o superior – subordinados entre sí). Se debe lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal sean desarrolladas y mantenidas conciliando los intereses de ambas partes. Las muestras de calidez y confianza de los administradores en sus relaciones interpersonales tienen un positivo impacto en el bienestar psicológico y físico de los empleados, así como en su desempeño y satisfacción laboral”. (6:71)

Las relaciones interpersonales gratas producen en los que las experimentan una mejor salud emocional y física, por lo que es preciso llevarlas a la práctica e impulsarlas para mayor logro de objetivos.

### **1.3.3.3 Trabajo en equipo**

“Cada empleado desempeña tareas operativas, pero en su mayoría trabajan en grupos regulares en los que sus esfuerzos deben encajar como las piezas de un rompecabezas. Cuando su trabajo es interdependiente, actúan como un equipo de tareas y buscan desarrollar un estado de cooperación llamado trabajo en equipo. Un equipo de tareas es un grupo cooperativo en contacto regular que realiza una acción coordinada”. (6:408)

Se puede decir que es importante desarrollar confianza, acrecentar aptitudes, promover e influir en acciones positivas que ayuden a cada colaborador a

incrementar gradualmente su eficiencia laboral, estableciendo atribuciones en conjunto para obtener los mejores resultados entre compañeros y equipo.

#### **1.3.3.4 Ambiente o condiciones de trabajo**

“A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que el mismo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar, permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el entorno polvoriento, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las condiciones de mantenimiento de los sanitarios, son aspectos que entre otros pueden producir insatisfacción, irritación y frustración”. (18:s.p.)

Ayuda a entender la importancia de propiciar la comodidad al trabajador buscando aportar elementos que ayuden a mejorar el ambiente, de manera que les resulte ameno, confortable y agradable para que puedan realizar sus actividades laborales, esto dará como resultado una respuesta positiva en el personal generando mayor productividad en ellos. En cuanto a que el ambiente de la entidad garantice aspectos para mejorar continuamente los escenarios de seguridad y salud en el trabajo, los empleados se sentirán satisfechos en relación a su entorno laboral.

#### **1.4 Cultura organizacional**

“En el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, entre otras”. (3:142)

Son todos los hábitos, creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes que se han compartido por todos los miembros de una organización a través de cierto tiempo de productividad, la cultura distingue una compañía de las demás, ya que cada entidad tiene su propia cultura organizacional.

Por lo tanto, la cultura organizacional es la forma acostumbrada de analizar y realizar las funciones entre los trabajadores de la organización, es lo que el nuevo recurso humano debe comprender y atender para poder estar en sintonía con los demás, esto conlleva a la aceptación de los mismos en toda la entidad.

#### **1.4.1 Componentes de la cultura organizacional**

La cultura es presentada en tres niveles distintos los cuales son: artefactos, valores compartidos y presunciones básicas.

##### **1.4.1.1 Artefactos**

“Son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización”. (3:144) En estos se incluye productos, servicios y patrones de comportamiento de los colaboradores de una organización.

##### **1.4.1.2 Valores compartidos**

“Constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores destacados que se tornan importantes para las personas”. (3:145) Son valores que sustentan el hacer de las personas, es decir justifican lo que hacen las personas y tiene un margen de aceptación de todos los miembros.

### **1.4.1.3 Presunciones básicas**

“Constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presunciones dominantes en las personas”. (3:145) La cultura señala la forma de realizar las cosas en la entidad, a veces por medio de presunciones que no se han platicado y no están textualmente.

Estos componentes ejercen influencia con los empleados creando una armonía entre sí, esto incentiva a que el trabajador se sienta identificado con la empresa.

### **1.4.2 Características de la cultura organizacional**

Estas características son relativamente estables y permanentes a lo largo del tiempo. De la misma manera en que la personalidad de un individuo es estable y permanente, así, también, es la cultura de una organización.

#### **1.4.2.1 “Identidad de sus miembros**

Es el sentido de identificación de los trabajadores hacia la empresa como un todo, por una unificación de diferentes aspectos dentro de una organización.

#### **1.4.2.2 Énfasis en el grupo**

Enfoque de integración de equipos que se organizan para realizar en conjunto actividades y no en personas individuales.

#### **1.4.2.3 Enfoque hacia las personas**

La administración tiene conciencia de los resultados que traerán ciertas decisiones que tendrán efectos en los empleados de la organización.

#### **1.4.2.4 La integración de unidades**

“La forma cómo se fomenta que las unidades de la organización funcionen de manera coordinada e independiente”. (18:s.p.)

#### **1.4.2.5 El control:**

Estándares que tienen como fin la inspección de la conducta de los individuos.

#### **1.4.2.6 Tolerancia al riesgo:**

“El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados”. (18:s.p.)

Este tema tiene importancia, puesto que la principal función de la cultura es cohesionar, ya que en el marco de una organización la cultura genera en los individuos un sentimiento de pertenencia. Por tal razón, no debe descuidarse la cultura porque a partir de allí, se obtienen elementos para comprender la interacción de cada uno de los miembros de la empresa.

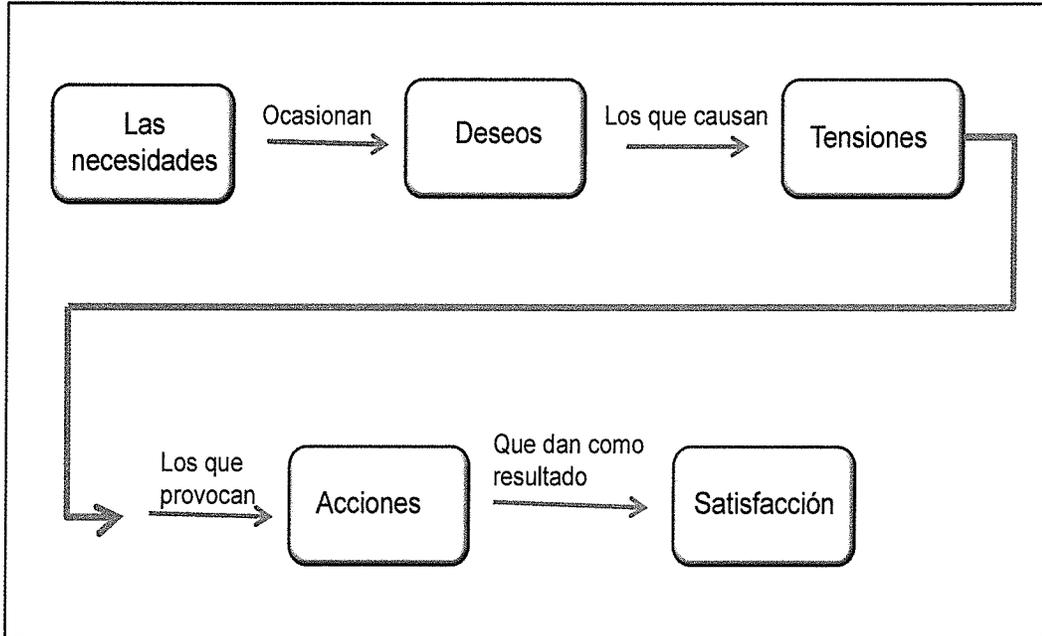
## 1.5 Satisfacción laboral

“Podría definirse a la satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”. (16:s.p.)

La medición de la satisfacción laboral es importante porque se pueden identificar los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal y sus repercusiones, por consiguiente, se toman en cuenta temas como: causas y consecuencias de la insatisfacción. Por lo que en la figura no. 9 se muestra la cadena de necesidades, deseos y satisfacción de las personas.

Figura No. 9

Cadena de necesidades, deseos y satisfacciones



Fuente: Benavides Pañeda, Javier. 2003. Administración. 5ta. Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Pág. 259.

La satisfacción aporta beneficios al colaborador como a la empresa, así que se hace necesario considerar la satisfacción, porque acarrea no solo un resultado del esfuerzo, compromiso, lealtad y positivismo sino que permite alcanzar objetivos organizacionales. Es importante darle continuidad a mejorar el nivel de satisfacción en las organizaciones para crear un ambiente estable y agradable donde todos sientan la necesidad de efectuar bien su trabajo.

Muchos de los componentes que contribuyen a la satisfacción laboral se encuentran bajo el control de la organización, pero también es preciso decir los individuos están predispuestos en cuanto a su situación personal (positiva o negativa).

### **1.5.1 Causas de la insatisfacción en el trabajo**

“Se puede decir que las organizaciones deben de tomar en cuenta lo indispensable de conocer el grado en que la insatisfacción afecta la productividad, es por esto que es necesario que haya un buen clima laboral, que la relación con el jefe y los compañeros sea positiva, que se reconozcan los logros laborales de cada colaborador. Es obvio que las empresas hagan esfuerzos para bajar los costos, pero no se debe aislar el riesgo que se corre en la falta de algunas acciones para ayudar a los empleados a laborar contentos, por ello se tiene que establecer objetivos que aumenten la productividad y así poder seguir en el mercado.

La insatisfacción laboral provoca:

- Tensión en el puesto de trabajo
- Baja productividad
- Falta de capacidad de innovar.
- Falta de compromiso

- Interés de una mejor oportunidad laboral externa
- Pérdida de talento y conocimiento
- Volumen de trabajo". (16:s.p.)

### **1.5.2 Consecuencias de la insatisfacción en el trabajo**

- "Desmotivación o falta de interés por el trabajo
- Apatía con la empresa
- Incumplimiento de funciones de forma habitual
- Ansiedad o estrés
- Depresión". (15:s.p.)

Todo esto ayuda a razonar que la consecuencia de la insatisfacción laboral genera en el trabajador baja productividad porque crea actitudes negativas que afectan tanto al individuo como al desarrollo organizacional.

Otras consecuencias negativas que se puede mencionar:

#### **1.5.2.1 Ausentismo**

Para la administración es un reto poder reducir el ausentismo, ya que es de mayor costo para la empresa, la satisfacción laboral ayuda a minimizar esta consecuencia negativa ya que al aumentar la satisfacción los trabajadores querrán estar dentro de la empresa más frecuentemente.

#### **1.5.2.2 Rotación**

Otra consecuencia costosa para la organización. La rotación de personal es importante para los administradores porque entorpece la secuencia de labores y

la eficiencia en los procesos. Se hace un gran cambio al elevar la satisfacción de los trabajadores lo que ayudará a minimizar la rotación.

### **1.5.2.3 Estrés**

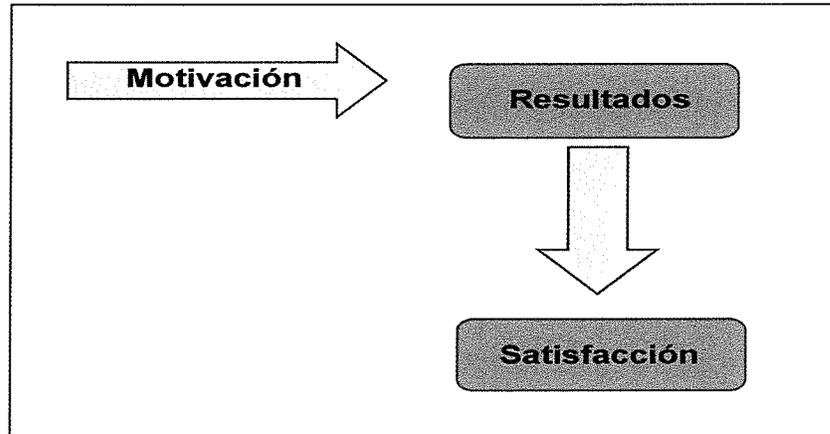
“El estrés puede tener efectos muy negativos en el comportamiento organizacional y la salud del individuo. Es un factor que guarda relación positiva con el ausentismo, rotación de personal, cardiopatías coronarias e infecciones virales. Los administradores deben reducir los efectos negativos del estrés al mejorar la satisfacción en el trabajo” (7:159)

Los colaboradores pueden tomar cualquier actitud para demostrar su insatisfacción en su puesto de trabajo, pero esencialmente cualquiera que sea la causa o efecto se debe contrarrestar con soluciones viables, mediante la resolución de las necesidades suscitadas que impiden el desarrollo y crecimiento de la empresa objeto de estudio.

## **1.6 Diferencia entre motivación y satisfacción**

La satisfacción laboral no siempre resulta en el aumento de la productividad. Para algunas personas el deseo de poder tener logros o de crecer profesionalmente puede ser un impulso motivador, es decir la motivación es el esfuerzo por satisfacer deseos de metas u objetivos y la satisfacción es el cambio de agrado que se experimenta una vez se haya alcanzado ese deseo. La motivación busca un resultado mientras que la satisfacción es la sensación positiva por el resultado esperado, para tener más claro lo anterior se presenta la figura no. 10.

Figura No. 10  
Diferencia entre motivación y satisfacción



Fuente: Koontz, Harold. H. Wehrich & M. Cannice. 2014. Administración una perspectiva global empresarial. 14ª Edición. México D.F. Editorial McGraw-Hill. Pág. 503.

A continuación se presenta el diagnóstico de satisfacción laboral de la empresa textil.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA TEXTIL, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

#### **2.1 Presentación**

La presente investigación se realizó para poder dar a conocer que factores del clima organizacional provocan directamente insatisfacción en los colaboradores hacia su trabajo, así como ayudar a entender oportunamente consecuencias perjudiciales que se están suscitando en el desarrollo organizacional de una manera acelerada afectando negativamente a la entidad. Se debe entender que existe una importancia en mantener un clima laboral apto para que el empleado este motivado y pueda trabajar con la mayor eficacia posible. Dicho esto, la eliminación de comienzos de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejoramiento en el rendimiento del trabajador y a la generación de una actitud positiva de este hacia la organización. Por lo que la realización de la presente investigación permitió la identificación de problemas a tiempo, lo que es de beneficio para la empresa ya que la disminución de estos inconvenientes elevará a la identificación del personal con la institución a la cual pertenecen y a la productividad de dichos trabajadores. Así que al analizar profundamente los resultados se comprueba de forma precisa los elementos del clima laboral que tienen mayor incidencia en las malas actitudes del personal de la empresa textil.

## **2.2 Antecedentes de la unidad objeto de investigación**

Se entrevistó al gerente de la empresa textil, el cual proporcionó información de manera general sobre la entidad, la cual no cuenta una documentación donde se describa su historia, dicha autoridad comentó a grandes rasgos que en la actualidad la organización se dedica a la confección de ropa de cama. Inició sus actividades el 01 de diciembre del año 2006. Se ubica en la ciudad capital.

Actualmente, la empresa cuenta con 80 colaboradores, distribuidos en 12 puestos de diferentes áreas como lo es: producción que cuenta con 63 trabajadores desglosados en operarios 47, jefes de área 6, personal de empaque 6, bodegueros 3; logística con 12 personas en donde se encuentran pilotos 4, ayudantes 8 y administrativo que cuenta 6 colaboradores como Gerente General 1, subgerente 1, Asistente de Gerencia 1, recepcionista 1, ventas y facturación 1 y encargada de recursos humanos1. Es una compañía manufacturera, dedicada a la confección de productos, tales como: edredones, cubrecamas, sábanas, almohadas. Estos son lo bastante aceptables y altamente consumidos en la sociedad, ya que son necesarios en los hogares, por lo que dichos productos se distribuyen hoy en día en tiendas de prestigio en Guatemala.

Desde sus inicios la organización se caracterizó por confeccionar productos de calidad que pudieran competir con los productos importados. Durante el año 2007, debido a una reorganización administrativa, se tomó la decisión de formar una nueva sociedad anónima, a la cual se le dio la razón social que actualmente identifica a la empresa.

Durante estos últimos años, la entidad ha tenido inversiones en maquinaria apropiada para los procesos de confección de alta calidad.

La dirección de dicha compañía sabe que el talento humano es lo que impulsa al crecimiento y desarrollo de una organización, sin embargo las altas autoridades están preocupadas porque notan que sus colaboradores muestran inconformidad con la empresa, ya que existe cierto descontento por falta de reconocimiento a sus labores, no tienen interés por realizar su trabajo con eficiencia, ven con antipatía con sus superiores y entre compañeros, falta de confianza y colaboración entre los mismos.

Lo anterior provoca un inexistente ambiente de compañerismo y poco compromiso con la institución, por lo que da como resultado baja productividad afectando el crecimiento y logro de los objetivos establecidos por la organización.

Por lo que se hace necesario encontrar factores que estén afectando y limitando a los trabajadores en su óptimo desempeño laboral y a la obtención de mejores resultados esperados por la corporación, ello ayudará a encontrar la solución más factible como estrategias que mejoren la problemática presentada en la empresa textil, a fin de lograr que el personal esté en un ambiente agradable y estos estén comprometidos a ejecutar con eficiencia sus funciones, lo cual ayudará a impulsar el crecimiento de la organización y el logro de los objetivos organizacionales.

En mención a lo anterior, se efectuó el análisis de los factores que afectan la satisfacción laboral en la empresa textil, los cuales se dan a conocer en el presente capítulo, resultados obtenidos, mismos que se utilizaron para proponer estrategias en mejora de la satisfacción laboral de la institución.

### **2.2.1 Marco legal**

El sector textil enfocado hacia las exportaciones cuenta con dos esquemas de incentivos generales para las exportaciones.

El primero es el Decreto Ley 29-89 conocido como Ley de maquila. Según este decreto, las empresas instaladas en el país con el objeto de producir para exportar gozan de exención de pago del Impuesto sobre la Renta (ISR) por un período de 10 años, así como la devolución de Impuestos al Valor Agregado (IVA) en la compra de materias primas o maquinaria. Dicho decreto fue reformado en el año 2006 y ahora incluye la exportación a Centroamérica.

El segundo esquema de incentivos para las exportaciones que las empresas pueden utilizar es la Ley de Zonas Francas, que permite la operación de zonas francas industriales en cualquier parte del territorio nacional. En esta zona se puede importar y exportar materias primas, insumos y producto terminado, sin pagar los impuestos de importación usuales.

### **2.2.2 Filosofía empresarial**

La unidad objeto de investigación no posee una filosofía empresarial establecida, por lo cual con la realización de la investigación se elaboraron los principales elementos que componen la filosofía organizacional, siendo la misión, visión y valores los cuales se definen en el capítulo III.

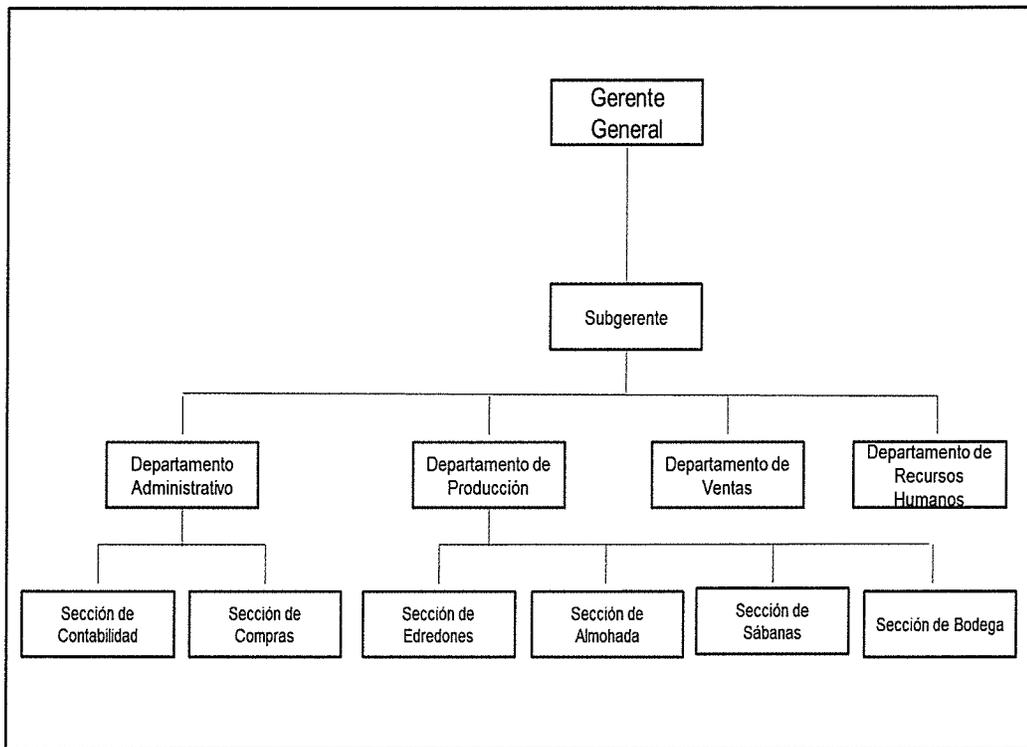
### **2.2.3 Estructura organizacional**

La empresa posee una estructura organizacional, segmentada por gerencia general, secretaria de gerencia, gerencia de operaciones, contabilidad, ventas,

recepción y producción, la última compuesta por área de edredones, área de sábanas y área de almohada, cojines, empaque y bodega en cada una de estas se encuentra un supervisor.

En el siguiente esquema se describe mejor la estructura de la empresa textil.

Esquema No. 1  
Organigrama general empresa textil



Fuente: elaboración propia investigación de campo. Año 2017.

#### 2.2.4 Artículos que produce

Actualmente se confeccionan almohadas rellenas de micro fibras, de poliéster y, antialérgicas. También edredones, cubrecamas, cojines y sábanas que son

distribuidos en tiendas del departamento de Guatemala. En su fabricación se utilizan telas nacionales e importadas.

### **2.3 Metodología de la investigación**

La presente investigación está enfocada en dar a conocer la situación actual de aspectos básicos de la satisfacción laboral entre los colaboradores de la empresa textil, los cuales son: reconocimiento, relaciones interpersonales, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, condiciones laborales, participación, supervisión, conflictos y carga laboral. Para ello se realizó una serie de acciones de investigación de campo desde un punto de vista administrativo con el propósito de dar soluciones factibles.

#### **2.3.1 Métodos**

Los métodos en los que se utilizados son:

##### **2.3.1.1 Método científico**

Se empleó este método en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva.

##### **2.3.1.2 Método deductivo-inductivo**

Durante el proceso de investigación era necesario la obtención de información para lo cual se aplica este método, el cual permite una comparación de las hipótesis planteadas, para esto se necesita utilizar técnicas y conocimientos puntuales sobre el tema de satisfacción laboral, para evadir cualquier riesgo de fracaso en la realización de dichas actividades.

Se implementó una prueba piloto con colaboradores de la empresa textil, esto con el fin de confirmar si las interrogantes elaboradas eran claras, precisas y comprensibles, para lograr el objetivo que es la obtención de información objetiva que se necesitaba recabar para comprobación de hipótesis establecidas y así poder realizar el análisis respectivo por lo que les dirigieron preguntas al gerente, jefes de las áreas, personal administrativo y personal operacional.

### **2.3.1.3 Técnicas**

Las técnicas a utilizar son:

#### **1) Encuesta**

Se encuestó a los 80 trabajadores que son la población de la empresa textil, esto para recabar información de la situación actual en que laboran y de cómo se sienten en dicho ambiente de trabajo sin dejar de tomar en cuenta cualquier la opinión de algún empleado, por lo que se les realizó a todo el personal a nivel gerencial 2, administrativo 4 personas, 68 trabajadores a nivel operativo así como a los 6 jefes de las distintas áreas.

#### **2) Entrevista**

Se tuvo una reunión con gerencia, jefes de áreas para tratar aspectos relacionados con la satisfacción del personal y conocer su opinión sobre inconvenientes manifestados en la empresa.

### 3) Investigación bibliográfica

Se consultó diferentes libros de diversos autores, así como se hizo uso del fichero, para anotar toda la información recopilada en los distintos medios y fuentes de información.

### 4) Observación

Se realizó una investigación mediante la observación directa sobre la manera en que los colaboradores se desarrollan en sus labores, esto para determinar los problemas que se dan en cada área debido a actitudes negativas del personal.

#### **2.3.1.4 Instrumentos**

Se contó con los siguientes instrumentos.

#### 1) Boleta

Esta se realizó con el objetivo fundamental de conocer las opciones de los colaboradores respecto a factores que pudieran estar afectando su conducta en el trabajo.

#### 2) Ficha bibliográfica:

Se realizaron anotaciones sobre información para identificar los libros o algún dato escrito que ayudará a fundamentar y sustentar la investigación.

### 3) Cuadro estadístico

Este instrumento nos ayuda a presentar resultados de la conceptualización y cuantificación de aspectos reales de la unidad investigada, ya que es un conjunto de datos estadísticos ordenados en columnas y filas, que permite leer, comparar e interpretar las características de los datos recabados.

- Investigación exploratoria: se realizó mediante una entrevista con el gerente general, para detectar e identificar la problemática de la unidad objeto de análisis, lo que puede confirmar o no la existencia de inconformidades por parte de los trabajadores.
- Análisis e interpretación de los resultados obtenidos: para efectuar el informe final de tesis, se realizó el análisis respectivo, así como la propuesta que consiste en estrategias para mejorar la satisfacción laboral en una empresa textil, ubicada en la ciudad de capital.
- Reunión para verificación de resultados, después de la investigación obtenida mediante la observación, entrevista y encuestas, se efectuó una reunión con los líderes para hacer de su conocimiento los resultados de dicha investigación.
- Se plantearon los factores que se tomaron en cuenta plantear las interrogantes, con el propósito de determinar el nivel de satisfacción de los colaboradores en general, indistintamente en qué áreas laboren, quedando así establecidos los factores de reconocimiento, liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo, condiciones laborales, participación, supervisión, conflictos y carga laboral,

- Las personas fueron encuestadas para responder en relación a su percepción de las situaciones que se afirmaban en la boleta de encuesta, debiendo elegir entre las opciones que se presentaban.

A continuación se detallan en la tabla No. 2 las preguntas que integran cada factor determinante del clima organización, las cuales ayudaron a la realización del respectivo diagnóstico sobre la situación actual de la empresa textil, en cuanto a la satisfacción laboral de dichos factores.

**Tabla No. 2**  
**Preguntas sobre satisfacción laboral realizadas al personal de una empresa**  
**textil, ubicada en la ciudad capital. Año 2017.**

No.	Factores	Descripción	Respuesta
1	Reconocimiento	1. ¿Su jefe le reconoce el logro de metas a sus compañeros?	Si, no.
		2. ¿El reconocimiento de sus superiores por el buen desempeño y aportaciones es?	Excelente, bueno, necesita mejorar y malo.
		3. ¿Cómo considera la forma en que se reconoce la eficiencia de las tareas de sus compañeros?	
		4. ¿Para usted, el reconocimiento especial por la productividad laboral que recibe en la entidad es?	
		5. ¿Cómo califica el valor que los jefes le dan, al esfuerzo de los trabajadores?	
2	Liderazgo	1. ¿Su jefe le explica y facilita la ejecución de tareas asignadas?	Si, no.
		2. ¿Cómo califica la manera en que su jefe trata al personal a su cargo en la institución?	Excelente, bueno, necesita mejorar y malo.
		3. ¿Cómo describe la manera en que su jefe soluciona algún problema en el trabajo?	
		4. ¿Cómo califica el apoyo de su jefe hacia sus compañeros en su puesto de trabajo?	
		5. ¿Cómo describe el liderazgo de su jefe?	
3	Relaciones Interpersonales	1. ¿La relación que tiene con su superior es cordial?	Si, no.
		2. ¿Cómo cataloga el trato que recibe de sus compañeros de trabajo?	Excelente, bueno, necesita mejorar y malo.
		3. ¿El ambiente de confianza entre sus compañeros y usted es?	
		4. ¿Cómo describe el ambiente que existe entre usted y sus compañeros para desempeñar sus funciones?	
		5. ¿Cómo califica las preferencias de los jefes hacia algún grupo o persona en particular?	
4	Comunicación	1. ¿Considera que la fluidez de información que existe en la empresa genera un proceso laboral efectivo?	Si, no.
		2. ¿Cree que la comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo es?	Excelente, bueno, necesita mejorar y malo.
		3. ¿Cómo describe la comunicación entre usted y su superior?	
		4. ¿Cómo califica la manera en que su jefe le da instrucciones teniendo en cuenta que debe ser en forma clara, específica e invariable?	
		5. ¿La facilidad con que se consigue la información de otras áreas es?	

5	Trabajo en Equipo	1. ¿El trabajo en equipo que se lleva en la empresa ayuda a alcanzar objetivos laborales?	Si, no.
		2. ¿Cómo califica el fomento del compañerismo y la unión de los trabajadores en la institución? 3. ¿La coordinación de esfuerzos laborales en su área de trabajo es? 4. ¿Cómo describe la constancia de trabajo en equipo en el área a la que pertenece? 5. ¿Su sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo en la entidad es?	Excelente, bueno, necesita mejorar y malo.
6	Condiciones Laborales	1. ¿Cuenta la empresa con procedimientos para la prevención de accidentes laborales?	Si, no.
		2. ¿Cómo cree que es la distribución física de su area de trabajo? 3. ¿Cómo clasifica el acceso al equipo, herramientas y/o utensilios necesarios para la realización de su trabajo? 4. ¿La dimensión del área que existe entre sus compañeros y usted es? 5. ¿La cantidad de extinguidores u otros para prevenir incendios en la empresa es?	Excelente, bueno, necesita mejorar y malo.
7	Participación	1. ¿Su jefe promueve su participación en las decisiones importantes de su área?	Si, no.
		2. ¿Cómo considera la importancia que se les atribuye a los trabajadores en la contribución de soluciones a problemas laborales? 3. ¿Cómo considera que es la iniciativa, ideas y colaboración de sus compañeros para mejorar el proceso de trabajo? 4. ¿Cómo considera la participación de los trabajadores en decisiones y soluciones de trabajo? 5. ¿Cómo describe la confianza en expresar sus ideas y opiniones a su equipo de trabajo?	Excelente, bueno, necesita mejorar y malo.
8	Supervisión	1. ¿Conoce claramente lo que su jefe espera de usted?	Si, no.
		2. ¿Cómo considera a su supervisor en cuanto a prevenir algún atraso en el proceso laboral? 3. ¿Cómo describe usted la eficiencia de controles laborales que realiza su jefe? 4. ¿Cómo considera el trato que recibe de su jefe en general? 5. ¿Cómo califica la evaluación del desempeño que su jefe realiza a sus compañeros de trabajo?	Excelente, bueno, necesita mejorar y malo.

9	Conflicto	1. ¿Existen conflictos entre compañeros?	Si, no.
		2. ¿Cómo considera la constancia con que ocurren los conflictos en su área de trabajo?	Excelente, bueno, necesita mejorar y malo.
		3. ¿Cómo describe la manera de solucionar los problemas de su jefe?	
		4. ¿Cómo describe el apoyo brindado por su jefe en la resolución de algún problema?	
		5. ¿Cómo califica el apoyo recibido en la resolución de un problema en su puesto de trabajo?	
10	Carga Laboral	1. ¿Considera usted que tiene exceso de trabajo o que realiza más funciones que las de sus compañeros?	Si, no.
		2. ¿Cómo califica la repartición del trabajo para usted y sus compañeros?	Excelente, bueno, necesita mejorar y malo.
		3. ¿La cantidad de trabajo para terminar dentro del horario estipulado es?	
		4. ¿Cómo clasifica la cantidad de sus responsabilidades asignadas?	
		5. ¿Cómo clasifica la asignación de funciones de acuerdo a las habilidades y aptitudes de cada trabajador?	

Fuente: elaboración propia investigación de campo. Año 2017.

Como se mencionó anteriormente la encuesta fue diseñada tomando en cuenta 10 factores importantes para determinar la satisfacción laboral los cuales son: reconocimiento, liderazgo relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo, condiciones laborales, participación, supervisión, conflictos y carga laboral. Ya que estos factores son los que tienen relación con los problemas detectados actualmente por el personal de la organización y son los que se apegan a las actitudes negativas que son resultados de un ambiente laboral no propicio para que los colaboradores realicen su trabajo.

En la tabla presentada se especifica que se utilizaron opciones a las interrogantes como: si, no, excelente, bueno, necesita mejorar y malo para cada elemento del clima laboral, este tipo de interrogaciones facilitaron el llenado y agilizaron la tabulación de los resultados.. Lo anterior expone la forma de análisis utilizada para la obtención de una información objetiva que ayude a la

organización a puntualizar los problemas encontrados por la falta de atención en los factores que afectan al personal.

También se puede decir que en la boleta se le asignaron ítems con actitud positiva e ítems con actitud negativa, se evitaron los ítems de posición neutra. A continuación se describen las alternativas de respuestas como procedimiento de análisis para cada pregunta planteada de cada factor evaluado según tabla no.3.

Tabla No. 3

Forma de Interpretación de los Ítems en la encuesta de cada factor evaluado en una empresa textil, ubicada en la ciudad de capital

No.	Ítems	Respuestas	Descripción
1	Actitud positiva	Si, excelente y bueno	Alternativas de respuesta para las preguntas de los factores del clima organizacional.
			Se interpretó como la satisfacción laboral de los empleados.
			Facilitaron la obtención de la información y análisis de los resultados, para conocer el nivel de satisfacción.
2	Actitud negativa	No, necesita mejorar y malo	Alternativas de respuesta para las preguntas de los factores del clima organizacional.
			Se interpretó como la insatisfacción laboral de los empleados.
			Facilitaron la obtención de la información y análisis de los resultados, para conocer el nivel de insatisfacción.

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Al visualizar la tabla expuesta, se puede entender cómo se interpretarán las respuestas que dieron los trabajadores de la empresa textil, sin embargo al momento de analizar dichos resultados, se concluye que para los factores

conflictos y carga laboral la respuesta de si, en la primera pregunta es de los indicadores de insatisfacción y para la respuesta no, su indicador será de satisfacción, ya que lógicamente al preguntar si existen conflictos entre compañeros la respuesta sí, no puede ser indicador de satisfacción por que al haber conflictos entre compañeros se daña la comunicación y la interacción de los mismos; y al preguntarle a los colaboradores si tienen exceso de atribuciones si su contestación es no, esta respuesta no puede estar entre los indicadores de insatisfacción ya que para los empleados es mejor que tengan funciones que puedan realizar en tiempo sin exceder esfuerzos.

#### **2.4 Análisis de resultados de la unidad objeto investigación**

En una reunión previa fue planeada la entrega de encuestas, se contó con el apoyo de la administración de la empresa, la cual ayudó a la distribución de las preguntas sobre satisfacción laboral, estas fueron entregadas a cada uno de los colaboradores, para que respondieran de una manera objetiva, se les indicó que respondieran de acuerdo a las situación actual que perciben a diario en su trabajo, se debe mencionar que esta actividad se llevó a cabo en una sola ocasión.

Se realizaron encuestas basadas desde el punto de vista de la teoría de Herzberg, la cual se fundamenta en los factores intrínsecos y extrínsecos, con la finalidad de analizar la situación actual y determinar así la causa de la insatisfacción laboral, se pudo constatar que las boletas fueron respondidas por los colaboradores del área administrativa y área operativa de dicha entidad, luego se procedió a organizar y revisar que todas las preguntas fueran respondidas.

Posteriormente, se procedió a la tabulación y análisis de la información para su presentación escrita y gráfica, lo que permitió visualizar el comportamiento de los factores evaluados de la satisfacción laboral.

A continuación, se presenta un análisis de cada uno de los factores evaluados que generan insatisfacción y satisfacción laboral según la percepción de los colaboradores de dicha entidad. (Ver tabla no.4)

Tabla No. 4

Índice de satisfacción e insatisfacción laboral para cada factor evaluado en una empresa textil

No.	Factores	Satisfechos	Insatisfechos
1	Reconocimiento	30.75%	69.25%
2	Liderazgo	33.50%	66.50%
3	Relaciones Interpersonales	34.75%	65.25%
4	Comunicación	35.25%	64.75%
5	Trabajo en Equipo	36.25%	63.75%
6	Condiciones Laborales	40.25%	59.75%
7	Participación	51.50%	48.50%
8	Supervisión	55.50%	44.50%
9	Conflicto	67.75%	32.25%
10	Carga Laboral	69.50%	30.50%
<b>Promedio</b>		<b>45.50%</b>	<b>54.50%</b>

Fuente: investigación propia. Año 2017.

La presente tabla está conformada por 10 factores que se evaluaron en la empresa textil, se ordenaron conforme al más alto hasta el más bajo porcentaje de insatisfacción laboral, quedando ordenados de la siguiente manera: reconocimiento, liderazgo relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo siendo estos los factores que indican un porcentaje de insatisfacción arriba del 60%, en los temas de: condiciones laborales, participación, supervisión, conflicto y carga laboral el nivel de insatisfacción está por debajo de este índice.

Tomando en cuenta los elementos anteriores, los cuales son importantes para evaluar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa textil, se aprecia en el cuadro anterior que existe un índice de 45.50% de satisfacción y un 54.50% de insatisfacción, por lo que cada factor analizado indica que los trabajadores tienen inconformidades no atendidas, esto incide en la falta de un proceso laboral óptimo en la empresa textil, ya que no existe un ambiente laboral adecuado para llevar a cabo las atribuciones estipuladas, disminuyendo el logro de los objetivos y rendimiento del personal. Se puede establecer que cada factor tiene un porcentaje de inconformidad en el entorno laboral del personal. Es decir que los elementos con más efectos negativos para la empresa son: el reconocimiento, el talento humano no se siente valorado por su buen trabajo, lo que impacta en el deseo de elaborar sus funciones eficientemente; otro factor es el pobre liderazgo practicado por los jefes de cada área, este no incide positivamente en los trabajadores, porque no crea un ambiente de confianza propicio para los colaboradores, por lo que estos no expresan lo que todo lo que les afecta y desean; las relaciones interpersonales según los datos recabados son afectadas por otro factor también con problemas el cual es la comunicación, ya que el análisis indica que no existen líneas de comunicación adecuadas las cuales son esenciales para el crecimiento de interacción de las personas dentro

de la institución; el trabajo en equipo factor que repercute en la productividad y en el alcance de los objetivos grupales y organizacionales.

Se establece que las condiciones laborales están en un nivel elevado de insatisfacción, esto perjudica a los colaboradores al grado que no se sienten cómodos en su lugar de trabajo, el personal se siente inseguro, hay que tomar en cuenta que para el personal es importante sentir que la entidad a la cual pertenecen, se preocupa porque estén bien y seguros para efectuar sus funciones, si no es así dará como resultado la no identificación con la empresa,

El personal se encuentra más satisfecho en cuanto a la gestión laboral mediante su eventual participación en la toma de decisiones y soluciones laborales, es decir se toma en cuenta las ideas de los colaboradores, lo cual contribuye de manera positiva en el mejoramiento del proceso laboral.

Se considera que los empleados tienen un nivel de satisfacción con la supervisión de su trabajo realizada por parte de su jefe, también se puede visualizar en el cuadro que los factores con los que tienen menos inconvenientes son el conflicto y la carga laboral, ya que indican que problemas o discusiones muy pocas veces se suscitan y que el trabajo otorgado se encuentra en lo que ellos pueden realizar en cuanto a tiempo, exceso físico y mental.

Se enfatiza que el personal de la empresa necesita satisfactores que ayuden a cubrir las inconformidades laborales para que se sientan animados y puedan desarrollarse eficientemente en las tareas asignadas en cada área de trabajo.

A continuación se analizan más a fondo cada componente del clima organizacional evaluado, para un mejor entendimiento.

## 2.4.1 Análisis del reconocimiento

Tabla No. 5  
Resultados por preguntas sobre la percepción del reconocimiento en los colaboradores de la empresa textil

No.	Preguntas	Respuestas						Total Encuestados
		Indicadores de Satisfacción			Indicadores de Insatisfacción			
		Excelente	Bueno	Si	No	Necesita Mejorar	Malo	
1	¿Su jefe le reconoce el logro de metas a sus compañeros?	-	-	15	65	-	-	80
2	¿El reconocimiento de sus superiores por el buen desempeño y aportaciones es?	7	20	-	-	41	12	
3	¿Cómo considera la forma en que se reconoce la eficiencia de las tareas de sus compañeros?	5	26	-	-	26	23	
4	¿Para usted, el reconocimiento especial por la productividad laboral que recibe en la entidad es?	8	17	-	-	28	27	
5	¿Cómo califica el valor que los jefes le dan, al esfuerzo de los trabajadores?	6	19	-	-	29	26	
Totales por respuestas		26	82	15	65	124	88	400
Totales de porcentajes por respuestas		6.50%	20.50%	3.75%	16.25%	31.00%	22.00%	
Totales por indicadores		123			277			
Totales en porcentajes de indicadores		30.75%			69.25%			

Fuente: Elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

La tabla anterior muestra que la empresa textil ha tenido inexistencia de estrategias de reconocimientos que recalquen el eficiente trabajo de los empleados, al menos así lo estimaron los totales del 16.25% en cuanto a que su jefe no reconoce el logro de metas en el trabajo, mientras que un 31.00% del personal, indicó que necesita mejorar el reconocimiento para el trabajo bien realizado, el cual cumple con las exigencias de los jefes.

Es necesario hacer mención de la existencia de un 22.00% que indica ser malo este factor, porque no reciben un reconocimiento especial por la productividad laboral, estos son indicadores de insatisfacción, es decir que ellos perciben que no se les reconoce el esfuerzo para alcanzar metas de producción grupales o individuales, ni cuando realizan una mejora en su trabajo. Esto no aumenta el ánimo del personal que realiza su máximo esfuerzo al momento de efectuar su labor.

Por otro lado solamente el 3.75% dice que sí se les reconoce las metas logradas en su trabajo, el 6.50% de la población encuestada, respondió que es excelente las ocasiones en que sus jefes inmediatos les felicitan cuando realizan un buen trabajo y un 24.25% indicaron que es bueno el reconocimiento, los mismos son indicadores de satisfacción laboral.

En cuanto a las respuestas de las diferentes áreas de trabajo se tienen los siguientes resultados mostrados en la tabla no.6.

Tabla No. 6

Resultado de la percepción por áreas de trabajo acerca del reconocimiento

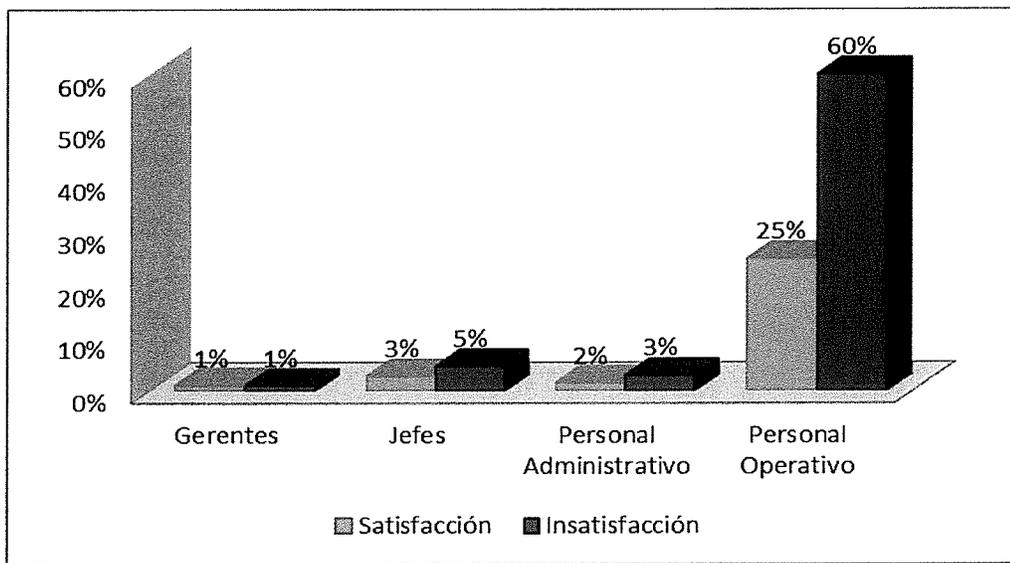
Indicadores	Alternativa	Gerentes	Jefes	Personal Administrativo	Personal Operativo	Total respuestas por indicador	Total % por Alternativa	Total % por indicador
Satisfacción	Si	2	4	2	7	15	4%	31%
	Excelente	1	2	2	21	26	7%	
	Bueno	3	5	2	72	82	21%	
Insatisfacción	No		2	2	61	65	16%	69%
	Necesita Mejorar	3	8	6	107	124	31%	
	Malo	1	9	6	72	88	22%	
Total respuestas por áreas		10	30	20	340	400	100%	

Fuente: investigación propia. Año 2017.

En la tabla anterior se muestran las respuestas que tuvieron las diferentes áreas de trabajo al momento de contestar las interrogantes planteadas, para mayor comprensión la siguiente gráfica muestra porcentajes de la satisfacción e insatisfacción de la población encuestada sobre el factor reconocimiento.

Gráfica No. 1

Percepción de del reconocimiento por parte de los colaboradores de una empresa textil, ubicada en la ciudad capital



Fuente: investigación propia. Año 2017.

En la gráfica anterior se puede visualizar que hay un total de todas las áreas del 31% del personal que está satisfecho, estos son los que perciben algún tipo de agradecimiento por parte de la empresa por la eficiencia de sus funciones, sin embargo existe un total de los encuestados correspondiente al 69% que está insatisfecho, lo que significa que este índice de la población no percibe estímulos de ningún tipo formales o informales por su desempeño.

Si no existe un reconocimiento por hacer algo bien, esto genera tensión entre los colaboradores, porque que se sienten desvalorados, por lo que pierden el interés de realizar bien su trabajo, disminuye la productividad, están desmotivados en mostrar sus aptitudes, no se sienten parte de una organización porque tienen resentimiento y rencor, lo que resulta que las personas no se sientan apreciados y exista apatía para el logro de metas, incrementan los costos ya que el margen de error es mayor, por lo que es necesario en la vida y en el trabajo del personal, obtener un reconocimiento por un trabajo eficiente.

Es indudable que la entidad no posee estrategias desde el punto de vista de este factor, no se le reconoce a su personal por los esfuerzos y aportaciones al logro de objetivos, es la ausencia de estos reconocimientos y la falta de premios como felicitaciones verbales entre otros, así como el no incentivar un sentimiento de pertenencia y compromiso con la empresa, lo que hace necesario el implementar acciones que permitan reconocer los logros de los trabajadores que contribuyan a alcanzar los objetivos organizacionales.

## 2.4.2 Análisis de liderazgo

Tabla No. 7

Resultados por preguntas sobre la percepción de liderazgo de jefes a los colaboradores de una empresa textil, ubicada en la ciudad capital. Año 2017.

No.	Pregunta	Respuestas						Total Encuestados
		Indicadores de Satisfacción			Indicadores de Insatisfacción			
		Excelente	Bueno	Si	No	Necesita Mejorar	Malo	
1	¿Su jefe le explica y facilita la ejecución de tareas asignadas?	-	-	31	47	-	-	78
2	¿Cómo califica la manera en que su jefe trata al personal a su cargo en la institución?	9	20	-	-	28	20	
3	¿Cómo describe la manera en que su jefe soluciona algún problema en el trabajo?	8	22	-	-	33	15	
4	¿Cómo califica el apoyo de su jefe hacia sus compañeros en su puesto de trabajo?	5	21	-	-	36	17	
5	¿Cómo describe el liderazgo de su jefe?	2	10	-	-	49	17	
Totales por respuestas		24	73	31	47	146	69	390
Totales de porcentajes por respuestas		6.15%	18.72%	7.95%	12.05%	37.44%	17.69%	
Totales por indicadores		128			262			
Totales en porcentajes de indicadores		32.82%			67.18%			

Fuente: Elaboración propia. Año 2017.

En la presente tabla se aprecia el resultado que se obtuvo en porcentajes positivos y negativos respecto al liderazgo de cada uno de los jefes en la entidad, siendo los resultados de indicadores de satisfacción integrado por un 6.15% dijo ser excelente y un 18.72% expresó que es bueno el liderazgo que su jefe posee para dirigirlos en el trabajo, se les pregunto si su jefe les explica lo que tienen

que hacer en el trabajo a lo que un 7.95% contestó que sí, sin embargo 12.05% manifestaron que no, también existe un porcentaje del 37.44% que opinaron que los jefes necesitan mejorar su liderazgo y un 17.69% aseguró ser malo, ya que existe una ausencia de liderazgo en su jefe, lo que influye negativamente en el ambiente de trabajo de manera desfavorable. Se establece que el índice de insatisfacción es alto según lo expuesto por los colaboradores.

Se tienen respuestas de las diferentes áreas de trabajo por lo que los resultados se muestran en la tabla no.8

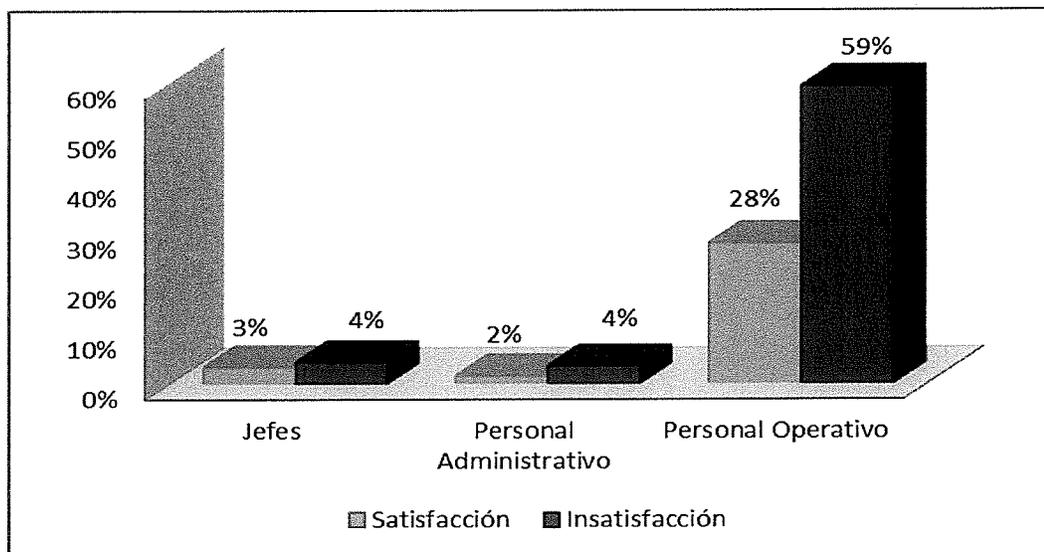
Tabla No. 8  
Resultado de la percepción por áreas de trabajo acerca del liderazgo

Indicadores	Alternativa	Jefes	Personal Administrativo	Personal Operativo	Total respuestas por indicador	Total % por Alternativa	Total % por Indicador
Satisfacción	Si	4	1	26	31	8%	33%
	Excelente	2	1	21	24	6%	
	Bueno	7	4	62	73	19%	
Insatisfacción	No	2	3	42	47	12%	67%
	Necesita Mejorar	8	7	131	146	37%	
	Malo	7	4	58	69	18%	
Total respuestas por áreas		30	20	340	390	100%	

Fuente: elaboración propia investigación 2017.

En la tabla anterior se muestran las respuestas que tuvieron las diferentes áreas de trabajo al contestar las interrogantes en relación al liderazgo que ejercen sus superiores, para su mayor comprensión la siguiente gráfica muestra estos resultados..

Gráfica No. 2  
 Percepción del liderazgo por parte de los colaboradores  
 de una empresa textil, ubicada en la ciudad capital



Fuente: investigación propia. Año 2017.

En la gráfica presentada se aprecian los porcentajes totales de las áreas del 33% de la población que está satisfecha con el tema liderazgo y un 67% insatisfecha. Se entiende entonces que los líderes tienen que asumir su responsabilidad de activar al personal, hacerlos dispuestos a sobresalir y a ser positivos frente a problemas laborales, ayudar al desarrollo de cada miembro de su equipo de trabajo (detección de habilidades y talentos), de lo contrario la empresa tendrá gente desanimada que no sabrá que hacer, los incentivos de cualquier tipo resultarán insuficientes a pesar de pagarles un salario, se tendrá baja fluidez en la comunicación.

Los empleados se niegan a hacer cualquier esfuerzo en tanto tengan a alguien que no está en condiciones de ayudarles en cualquier situación suscitada, esto trae como consecuencia una alta rotación. Una mala gestión de un liderazgo

disminuye la moral de los empleados, la cual es base para la estimulación y productividad. Si se genera una baja productividad va a aumentar los costos laborales. También hay que tomar en cuenta que el reclutamiento de personal se convierte en algo muy complicado, debido a la velocidad del cambio.

Por lo tanto se debe desarrollar acciones para el fortalecimiento de la capacidad de liderazgo en los jefes, aumento de la estimulación en los empleados para la ejecución de un mejor desempeño laboral, generación de agrado y logro de eficiencia en las funciones de los trabajadores, lo cual repercutirá en la maximización de la productividad y la calidad de los productos.

### 2.4.3 Análisis de las relaciones interpersonales

Tabla No. 9

Resultados por pregunta de la percepción sobre relaciones interpersonales a los colaboradores de una empresa textil, ubicada en la ciudad capital. Año 2017.

No.	Pregunta	Respuestas						Total Encuestados
		Indicadores de Satisfacción			Indicadores de Insatisfacción			
		Excelente	Bueno	Si	No	Necesita Mejorar	Malo	
1	¿La relación que tiene con su superior es cordial?	-	-	27	53	-	-	80
2	¿Cómo cataloga el trato que recibe de sus compañeros de trabajo?	7	26	-	-	35	12	
3	¿El ambiente de confianza entre sus compañeros y usted es?	4	26	-	-	33	17	
4	¿Cómo describe el ambiente que existe entre usted y sus compañeros para desempeñar sus funciones?	8	28	-	-	33	11	
5	¿Cómo califica las preferencias de los jefes hacia algún grupo o persona en particular?	0	13	-	-	43	24	
Totales por respuestas		19	93	27	53	144	64	400
Totales de porcentajes por respuestas		4.75%	23.25%	6.75%	13.25%	36.00%	16.00%	
Totales por indicadores		139			261			
Totales en porcentajes de indicadores		34.75%			65.25%			

Fuente: investigación propia. Año 2017.

El cuadro muestra un 4.75% que respondió la opción de excelente y un 23.25% indicó que es buena la interacción entre compañeros de trabajo, también se les pregunto a los colaboradores si la relación con sus superiores era de cordialidad a la cual respondieron si un 6.75%, estos son los que dicen que existe un ambiente de confianza, y que el entorno que existe entre compañeros es apto para desempeñar sus funciones.

No obstante, un 13.25% dicen que no existe cordialidad con su superior, que necesita mejorar un 36.00% y un 16.00% indica que es malo el trato entre jefes y subalternos, ellos son los que explican que no existe un ambiente de confianza ni una interacción adecuada entre los compañeros de trabajo, por murmuraciones, actitudes defensivas, retención de información, también informan que el superior muestra ciertas preferencias por algún grupo o personas en particular.

A continuación se tienen respuestas de las diferentes áreas de trabajo los que se detallan en la siguiente tabla no.10.

**Tabla No. 10**  
**Resultado de la percepción por áreas de trabajo acerca de relaciones**  
**interpersonales**

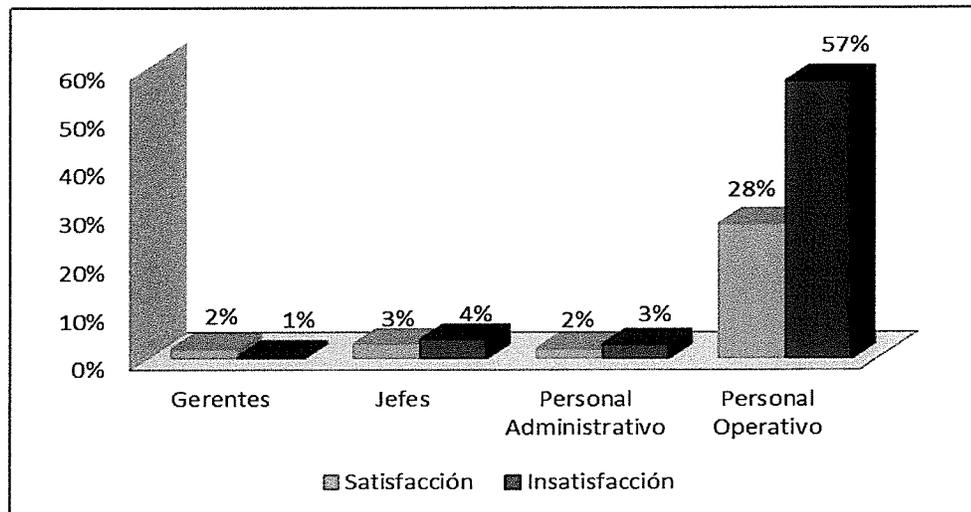
Indicadores	Alternativa	Gerentes	Jefes	Personal Administrativo	Personal Operativo	Total respuestas por indicador	Total % por Alternativa	Total % por Indicador
Satisfacción	Si	2	4	3	18	27	7%	35%
	Excelente	2	2	1	14	19	5%	
	Bueno	4	6	4	79	93	23%	
Insatisfacción	No		2	1	50	53	13%	65%
	Necesita Mejorar	2	9	6	127	144	36%	
	Malo		7	5	52	64	16%	
Total respuestas por áreas		10	30	20	340	400	100%	

Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2017.

En esta tabla se exponen las respuestas que tuvieron las áreas de trabajo respecto al factor relaciones interpersonales, para hacer más visual estos resultados se presenta la gráfica no. 3.

Gráfica No. 3

Percepción de las relaciones interpersonales por parte de los colaboradores de una empresa textil, ubicada en la ciudad capital



Fuente: investigación propia. Año 2017.

En la gráfica mostrada se puntualiza que en relación al componente de relaciones interpersonales los colaboradores por áreas reflejaron que un 35% está satisfecho, contrario al 65% del personal que labora en la empresa el cual está insatisfecho con el mismo. Lo anterior, destaca la falta de compañerismo que dificulta tener relaciones adecuadas entre los compañeros de trabajo y superiores, esto provoca que tomen actitudes negativas, como violencia verbal, falta de agrado al escuchar represalias, siendo estas actitudes extremas que evidencian insatisfacción laboral, ya que existe una falta de apoyo entre ellos, inexistente relación e información con trabajadores de otras áreas a menos que se les solicite o sean asignados como apoyo en otras funciones.

Aunque la eficacia de las relaciones interpersonales no basta para incrementar la productividad de las personas, puede contribuir en cierto grado en ella, por lo que

se hace necesario trabajar en equipo, por lo que las relaciones interpersonales juegan un papel en el logro de los objetivos.

Dicho lo anterior tener un nivel bajo de relaciones interpersonales entre los trabajadores, conlleva a que estos tengan actitudes desfavorables hacia una cooperación entre colegas, causando división entre el personal, estancando la colaboración entre sí, generando baja autoestima para poder relacionarse con otros y dificultad para comunicarse.

Sin duda se propone la necesidad de la implementación de acciones que contrarresten el bajo nivel de disposición en relaciones interpersonales de los colaboradores de la entidad, a fin de poder generar el aumento de la eficacia en la productividad y así coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales.

## 2.4.4 Análisis de comunicación

Tabla No. 11

Resultados por pregunta de la percepción sobre comunicación a los colaboradores de una empresa textil, ubicada en la ciudad de capital. Año 2017.

No.	Pregunta	Respuestas						Total Encuestados
		Indicadores de Satisfacción			Indicadores de Insatisfacción			
		Excelente	Bueno	Si	No	Necesita Mejorar	Malo	
1	¿Considera que la fluidez de información que existe en la empresa genera un proceso laboral efectivo?	-	-	35	45	-	-	80
2	¿Cree que la comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo es?	4	20	-	-	46	10	
3	¿Cómo describe la comunicación entre usted y su superior?	3	26	-	-	40	11	
4	¿Cómo califica la manera en que su jefe le da instrucciones teniendo en cuenta que debe ser en forma clara, específica e invariable?	8	22	-	-	32	18	
5	¿La facilidad con que se consigue la información de otras áreas es?	3	20	-	-	33	24	
Totales por respuestas		18	88	35	45	151	63	400
Totales de porcentajes por respuestas		4.50%	22.00%	8.75%	11.25%	37.75%	15.75%	
Totales por indicadores		141			259			
Totales en porcentajes de indicadores		35.25%			64.75%			

Fuente: investigación propia. Año 2017.

En la presente tabla se estiman resultados del personal a los que se les encuestó respecto al factor de comunicación, por lo que al verificar los datos se confirmó un porcentaje del 8.75% que exteriorizaron que la fluidez que existe en la entidad ayuda a un proceso laboral apto, también se tiene un índice del 4.50% excelente y un 22.00% que manifestaron que es buena la comunicación que hay en la empresa, estos son los que están entre los que consideran que existe una

comunicación asertiva, que es fluida entre los trabajadores y que es idóneo entre jefes y subordinados.

Por otro lado existe un porcentaje dividido de la siguiente manera, el 11.25% expuso que no ayuda en el proceso laboral la fluidez de información que permanece en la organización, así mismo un 37.75% afirma que necesita mejorar y que es malo un 15.75% la fluidez de la comunicación o información que se proporciona actualmente en las áreas en que trabajan, es decir que en todas las áreas que conforman la empresa no es efectivo dicho factor. Esto determina que las instrucciones no se dan en forma clara específica e invariable, lo que dificulta que las mismas sean atendidas correctamente por el personal. A esto se le agrega que los compañeros de trabajo, por la falta de confianza que existe entre ellos y de igual manera con su jefe inmediato, tengan dificultad para expresar sus ideas u opiniones.

También se clasificaron las respuestas de las áreas de trabajo, por lo que en la tabla no.12 se muestran estos resultados.

Tabla No. 12

Percepción por áreas de trabajo acerca de la comunicación

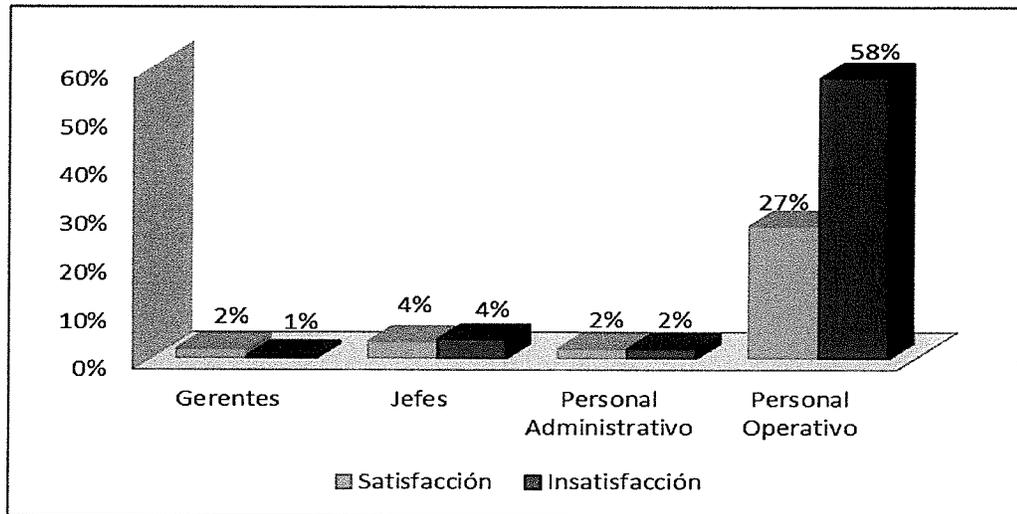
Indicadores	Alternativa	Gerentas	Jefes	Personal Administrativo	Personal Operativo	Total respuestas por indicador	Total % por Alternativa	Total % por Indicador
Satisfacción	Si	2	5	4	24	35	9%	35%
	Excelente	2	2	1	13	18	5%	
	Bueno	4	7	5	72	88	22%	
Insatisfacción	No		1		44	45	11%	65%
	Necesita Mejorar	2	9	8	132	151	38%	
	Malo		6	2	55	63	16%	
Total respuestas por áreas		10	30	20	340	400	100%	

Fuente: investigación propia. Año 2017.

En la anterior tabla se tienen las respuestas que tuvieron los trabajadores de las diferentes áreas de trabajo los que contestaron las interrogantes del factor comunicación, para mayor comprensión la siguiente gráfica no. 4 muestra los porcentajes establecidos.

Gráfica No. 4

Percepción de la comunicación por parte de los colaboradores de una empresa textil, ubicada en la ciudad de capital. Año 2017.



Fuente: investigación propia. Año 2017.

En la gráfica presentada se establece que la empresa textil tiene un porcentaje alto de insatisfacción del 65% del total de la población encuestada y solamente un 35% está satisfecho con la comunicación factor importante del clima organizacional.

La facilidad de la comunicación es de suma importancia, porque por medio de ella se puede fortalecer las relaciones interpersonales en una organización. El personal que tiene una actitud pesimista le es más difícil el poder comunicarse debido a que se cierran ellos mismos, no expresan lo que les afecta o desean, lo cual da oportunidad a la insatisfacción, por lo que la comunicación es necesaria para la efectividad de la interacción y el trabajo en equipo entre los colaboradores. Es importante que toda la empresa impulse una buena actitud de brindar información, porque de lo contrario sus miembros se seguirán

desempeñando de una manera deficiente, lo que da lugar a los conflictos y errores.

Para ejecutar con eficiencia sus labores es necesaria una buena comunicación jefe-subalterno con el fin de coordinar las acciones y así poder alcanzar los resultados esperados. Al analizar los resultados obtenidos en el componente de comunicación en la unidad objeto de investigación, se evidencia que la mayoría del personal tiene problemas con el tipo de información que se da actualmente dentro de la compañía, es indiscutible la necesidad de crear canales de comunicación para que la información fluya de una manera efectiva y que los colaboradores estén enterados en lo que tiene que ver con sus funciones y su buen desempeño en el trabajo.

## 2.4.5 Análisis del trabajo en equipo

Tabla No. 13

Resultados por pregunta de la percepción sobre el trabajo en equipo a los colaboradores de una empresa textil, ubicada en la ciudad de capital. Año 2017.

No.	Pregunta	Respuestas						Total Encuestados
		Indicadores de Satisfacción			Indicadores de Insatisfacción			
		Excelente	Bueno	Si	No	Necesita Mejorar	Malo	
1	¿El trabajo en equipo que se lleva en la empresa ayuda a alcanzar objetivos laborales?	-	-	25	55	-	-	80
2	¿Cómo califica el fomento del compañerismo y la unión de los trabajadores en la institución?	6	20	-	-	31	23	
3	¿La coordinación de esfuerzos laborales en su área de trabajo es?	10	22	-	-	30	18	
4	¿Cómo describe la constancia de trabajo en equipo en el área a la que pertenece?	6	26	-	-	30	18	
5	¿Su sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo en la entidad es?	7	23	-	-	30	20	
<b>Totales por respuestas</b>		<b>29</b>	<b>91</b>	<b>25</b>	<b>55</b>	<b>121</b>	<b>79</b>	<b>400</b>
<b>Totales de porcentajes por respuestas</b>		<b>7.25%</b>	<b>22.75%</b>	<b>6.25%</b>	<b>13.75%</b>	<b>30.25%</b>	<b>19.75%</b>	
<b>Totales por indicadores</b>		<b>145</b>			<b>255</b>			
<b>Totales en porcentajes de indicadores</b>		<b>36.25%</b>			<b>63.75%</b>			

Fuente: investigación propia. Año 2017.

Se expone en la presente tabla los porcentajes obtenidos de la boleta de satisfacción e insatisfacción, consiguiéndose respuestas en proporción del 7.25% excelente y 22.75% bueno opciones que corresponden a la manera que el persona es integrado en los trabajos de equipo, éstos opinan que se sienten parte de un equipo de trabajo y un 6.25% opinan que los grupos de trabajo entre compañeros beneficia al alcance de los objetivos. El otro porcentaje de la población respondieron que el trabajo que llevan en conjunto ayuda a los

objetivos establecidos un 13.75%, los que consideran que se necesita mejorar el trabajo en conjunto es un 30.25% o que es malo un 19.75%, porque no se fomenta en la institución el compañerismo y la unión de esfuerzos de trabajadores.

A continuación la tabla no. 14 expresa los resultados obtenidos de las diferentes áreas.

Tabla No. 14  
Percepción por áreas de trabajo acerca del trabajo en equipo

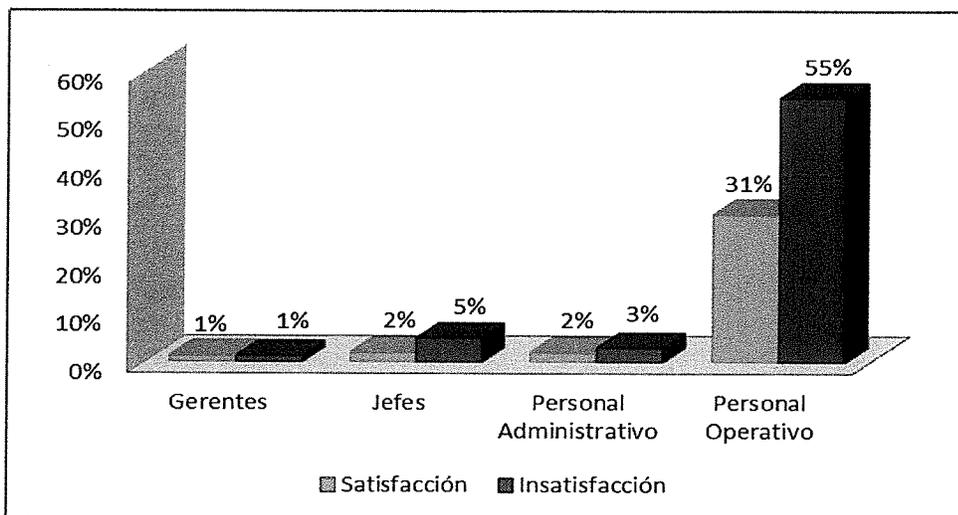
Indicadores	Alternativa	Gerentes	Jefes	Personal Administrativo	Personal Operativo	Total respuestas por indicado	Total % por Alternativa	Total % por Indicador
Satisfacción	Si	1	3	3	18	25	6%	36%
	Excelente	2	1	1	25	29	7%	
	Bueno	2	6	4	79	91	23%	
Insatisfacción	No	1	3	1	50	55	14%	64%
	Necesita Mejorar	4	10	8	99	121	30%	
	Malo		7	3	69	79	20%	
Total respuestas por áreas		10	30	20	340	400	100%	

Fuente: investigación propia. Año 2017.

La tabla anteriormente mostrada detalla las respuestas que se tuvieron de las áreas encuestadas con las interrogantes al trabajo en equipo que realizan en la empresa, por lo que se presenta la siguiente gráfica para visualizar los porcentajes de satisfacción e insatisfacción.

Gráfica No. 5

Percepción del trabajo en equipo por parte de los colaboradores de una empresa textil, ubicada en la ciudad de capital. Año 2017.



Fuente: investigación propia. Año 2017.

La gráfica presentada demuestra que el personal satisfecho por áreas encuestado es representado por un total de 36%. Estos colaboradores expresan que cuando trabajan conjuntamente lo hacen exitosamente a pesar de las diferencias personales entre los compañeros y que colaboran hacia el logro de metas organizacionales. Sin embargo, permanece un porcentaje considerable del 64% del total del personal investigado lo que es preocupante para el desempeño en equipo de los empleados de la organización.

La presencia de diferencias personales e intergrupales que ocasionan roces entre el personal fomenta problemas con este factor por falta de cooperación, murmuración y falta de compañerismo, lo que afecta el alcance de las metas establecidas de producción de manera efectiva. Los problemas para efectuar una labor en unión es originada por creer que no tiene importancia el trabajo en

equipo, ni valor a alcanzar la excelencia laboral, también porque se participa en un ambiente no estimulado a trabajar conjuntamente para que los resultados en las tareas asignadas sean los deseados.

Derivado de lo anterior, se confirma la necesidad de crear propuestas que ayuden a los trabajadores a poder trabajar en equipo, fomentando el compañerismo entre estos, teniendo una eficiente comunicación así como lograr tolerancia y respeto mutuo y ayudar a tener un enfoque grupal para la obtención de resultados.

## 2.4.6 Análisis del condiciones de trabajo

Tabla No. 15

Resultados por pregunta de la percepción sobre las condiciones de trabajo de los colaboradores de una empresa textil, ubicada en la ciudad de capital. Año. 2017.

No.	Pregunta	Respuestas						Total Encuestados
		Indicadores de Satisfacción			Indicadores de Insatisfacción			
		Excelente	Bueno	Si	No	Necesita Mejorar	Malo	
1	¿Cuenta la empresa con procedimientos para la prevención de accidentes laborales?	-	-	35	45	-	-	80
2	¿Cómo cree que es la distribución física de su area de trabajo?	5	24	-	-	36	15	
3	¿Cómo clasifica el acceso al equipo, herramientas y/o utensilios necesarios para la realización de su trabajo?	9	24	-	-	37	10	
4	¿La dimensión del área que existe entre sus compañeros y usted es?	11	22	-	-	30	17	
5	¿La cantidad de extinguidores u otros para prevenir incendios en la empresa es?	11	20	-	-	32	17	
Totales por respuestas		36	90	35	45	135	59	400
Totales de porcentajes por respuestas		9.00%	22.50%	8.75%	11.25%	33.75%	14.75%	
Totales por indicadores		161			239			
Totales en porcentajes de indicadores		40.25%			59.75%			

Fuente: investigación propia. Año 2017.

La tabla demuestra que se tiene un 9.00% del recurso humano que respondieron que es excelente, un 22.50% dicen que son buenas las condiciones en que se desenvuelven, y que en cuanto a que si cuentan con procedimientos para evitar accidentes el 8.75% dijo que si, estos son los colaboradores que están conformes con las condiciones físicas de su trabajo, ya que se mantiene limpio y ordenado, consideran que tienen el espacio adecuado para desarrollar su trabajo

y dicen que en la empresa se cuenta con acciones para evitar accidentes laborales, ya que existen extinguidores para prevenir incendios en la entidad, por lo que se sienten seguros en las instalaciones en cuanto al tema de seguridad industrial manifiestan que son seguras las instalaciones de la entidad donde laboran.

Pero existe un porcentaje mayor a la mitad del personal que labora en la unidad objeto de análisis, ya que indica el 11.25% parece desconocer que es lo que pueden reaccionar en caso de algún siniestro, un 33.75% asegura que necesita mejorar y un índice del 14.75% indica que es mala la situación en la existencia de una buena ventilación y a una adecuada temperatura en su lugar de trabajo, expresan que en su ambiente de trabajo existe desorden y no se mantiene limpio, que existen malos olores o ruidos que les impide enfocarse en sus actividades tranquilamente, que algunos no cuentan con el equipo, herramientas y/o utensilios que son necesarios para su salud e inevitables para la elaboración de sus funciones.

Se presentan a continuación las respuestas obtenidas por área. (Ver tabla no.16)

**Tabla No. 16**

Percepción por áreas acerca de las condiciones de trabajo

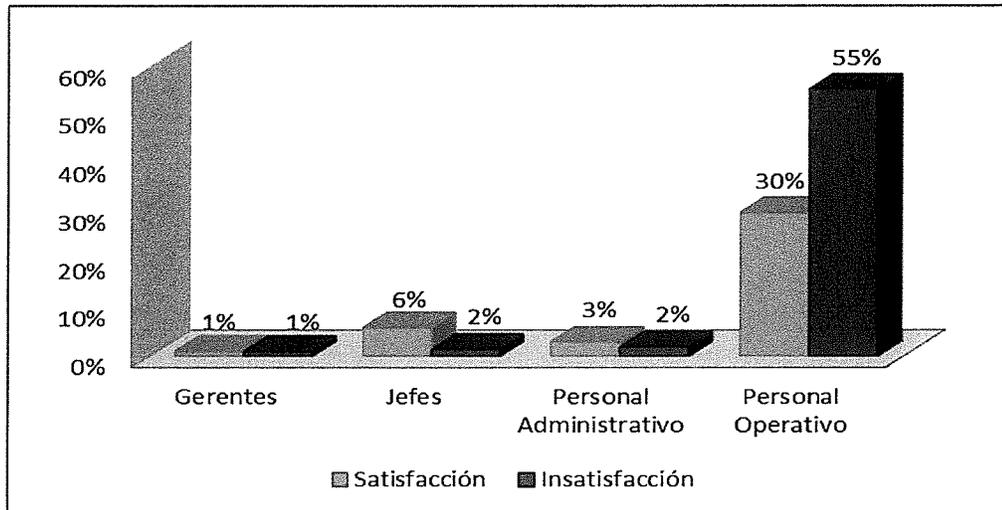
Indicadores	Alternativa	Gerentes	Jefes	Personal Administrativo	Personal Operativo	Total respuestas por indicador	Total % por Alternativa	Total % por Indicador
Satisfacción	Si	2	6	4	23	35	9%	40%
	Excelente		12	4	20	36	9%	
	Bueno	4	6	4	76	90	23%	
Insatisfacción	No				45	45	11%	60%
	Necesita Mejorar	4	6	8	117	135	34%	
	Malo				59	59	15%	
Total respuestas por áreas		10	30	20	340	400	100%	

Fuente: investigación propia. Año 2017.

Estas son las respuestas que se tuvieron de las diferentes áreas al momento de contestar sobre el factor de condiciones de trabajo, esto se comprende en la gráfica no. 6 que a continuación se presenta.

Gráfica No. 6

Percepción de las condiciones laborales por parte de los colaboradores de una empresa textil, ubicada en la ciudad de capital. Año 2017.



Fuente: investigación propia. Año 2017.

Se revela que en la unidad objeto de investigación que existe un índice del total de colaboradores sondeados por áreas del 40% satisfechos con el elemento condiciones laborales, en tanto hay existencia de un 60%, que está insatisfecho; estas personas expresan desconocer si existe algún tipo de instrucciones para evacuar las instalaciones de la empresa cuando exista algún tipo de siniestro, ya que no existen guías o personal que esté preparado para encaminarlos si se encuentran en una situación de riesgo y no creen que los extinguidores que existen sean suficientes al momento de un incendio. Esto quiere decir que los colaboradores perciben la inexistencia de instrumentos necesarios para la seguridad en su trabajo. Esto también ha provocado desagrado e incertidumbre entre los empleados porque se cuestionan si la empresa se preocupa por su bienestar.

Todo ello repercute en que los empleados de dicha compañía no realicen sus funciones de manera apropiada, provoca una respuesta desfavorable hacia su propio trabajo, intranquilidad así como ansiedad y depresión en los colaboradores que tienen insatisfacción con este factor, lo cual tiene resultados negativos en el alcance y logro de los objetivos organizacionales, porque afecta directamente su rendimiento y a la productividad de su recurso humano.

Teniendo en cuenta la percepción de los empleados en la empresa textil, se recomienda implementar acciones que logren disminuir el grado de insatisfacción de los trabajadores en cuanto a las condiciones en que laboran, para que trabajen estimulados, seguros y confiados, que la organización vele por la integridad física y mental de su personal, esto incentivará a que el personal se identifique con la institución. Se recomienda la asesorarse sobre la seguridad industrial.

## 2.4.7 Análisis de participación

Tabla No. 17

Resultados por pregunta de la percepción sobre la participación a los colaboradores de una empresa textil, ubicada en la ciudad capital. Año 2017.

No.	Pregunta	Respuestas						Total Encuestados
		Indicadores de Satisfacción			Indicadores de Insatisfacción			
		Excelente	Bueno	Si	No	Necesita Mejorar	Malo	
1	¿Su jefe promueve su participación en las decisiones importantes de su área?	-	-	44	36	-	-	80
2	¿Cómo considera la importancia que se les atribuye a los trabajadores en la contribución de soluciones a problemas laborales?	14	32	-	-	20	14	
3	¿Cómo considera que es la iniciativa, ideas y colaboración de sus compañeros para mejorar el proceso de trabajo?	16	32	-	-	19	13	
4	¿Cómo considera la participación de los trabajadores en decisiones y soluciones de trabajo?	13	22	-	-	28	17	
5	¿Cómo describe la confianza en expresar sus ideas y opiniones a su equipo de trabajo?	15	18	-	-	27	20	
<b>Totales por respuestas</b>		<b>58</b>	<b>104</b>	<b>44</b>	<b>36</b>	<b>94</b>	<b>64</b>	<b>400</b>
<b>Totales de porcentajes por respuestas</b>		<b>14.50%</b>	<b>26.00%</b>	<b>11.00%</b>	<b>9.00%</b>	<b>23.50%</b>	<b>16.00%</b>	
<b>Totales por indicadores</b>		<b>206</b>			<b>194</b>			
<b>Totales en porcentajes de indicadores</b>		<b>51.50%</b>			<b>48.50%</b>			

Fuente: investigación propia. Año 2017.

En los resultados obtenidos sobre el componente participación, están desglosados de la siguiente manera, el 09.00% respondió que su jefe no insta a los trabajadores a aportar alguna información de utilidad que ayude en la resolución de atrasos en el trabajo, un 23.50% dicen que necesita mejorar su participación y un 16.00% contestaron que era mala la oportunidad de opinión

que les otorgan, es decir que hay cierta cantidad de personal que no puede aportar ningún tipo de ideas para la solución de inconvenientes en el trabajo.

Pero se encuentra otro índice de trabajadores sostiene que si un 11.00% ha participado en el proceso laboral en su área de trabajo y a nivel organizacional, un 14.50% respondieron que es excelente y un 26.00% que es bueno el grado de contribución que tienen, el personal considera que es importante su participación por lo que están de acuerdo en ejercer cierta responsabilidad en la toma de decisiones para la ejecución de las tareas.

En cuanto a respuestas de las diferentes áreas de trabajo se tienen los siguientes resultados. (Ver tabla no.18)

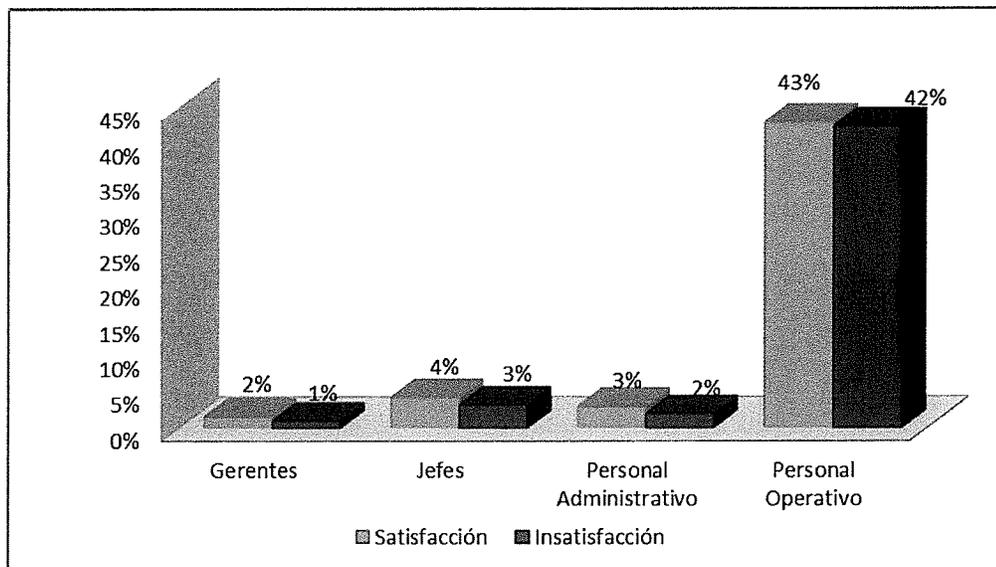
Tabla No. 18  
Percepción por áreas de trabajo acerca de la comunicación

Indicadores	Alternativa	Gerentes	Jefes	Personal Administrativo	Personal Operativo	Total respuestas por indicador	Total % por Alternativa	Total % por indicador
Satisfacción	Si	2	2	2	38	44	11%	52%
	Excelente	2	6	2	48	58	15%	
	Bueno	2	9	8	85	104	26%	
Insatisfacción	No		4	2	30	36	9%	48%
	Necesita Mejorar	2	8	6	78	94	23%	
	Malo	2	1		61	64	16%	
Total respuestas por áreas		10	30	20	340	400	100%	

Fuente: investigación propia. Año 2017.

Es entendible por la tabla anterior las respuestas que dio cada área de trabajo, en términos de porcentaje se presenta la gráfica no.7 para tener una mejor visión de lo expuesto.

Gráfica No. 7  
Percepción de la participación por parte de los colaboradores  
en una empresa textil, ubicada en la ciudad capital



Fuente: investigación propia. Año 2017.

Se muestra un aspecto negativo con el 48% de insatisfacción de los trabajadores, esto es un porcentaje menor de la mitad del personal que no tiene participación para la resolución de problemas suscitados en algún momento determinado. Respecto a los resultados de satisfacción se estableció un total del 52%, es decir que se tiene una buena colaboración en cierta proporción por parte de los trabajadores en decisiones, colaboración, soluciones de trabajo, iniciativa, ideas, que permitan mejorar el proceso de trabajo o en solucionar algún inconveniente laboral que contribuya a soluciones factibles, lo cual expone la

presencia de un ambiente que permite expresar sus ideas, opiniones y soluciones para aplicarlas en el proceso productivo.

Para un supervisor puede ser bastante provechoso incluir a otras personas en decisiones, pero se debe tener claro cuándo y que grado se puede involucrar a los trabajadores, con el fin de encontrar soluciones factibles que se puedan llevar a cabo para el bien de la empresa.

La participación fomenta la estimulación y la autoestima de los trabajadores, entendiendo que este factor es de suma importancia para la identificación de los empleados con la empresa, se establece que el margen de satisfacción con este elemento del clima organizacional en la empresa textil es aceptable, ya que está por arriba del porcentaje del 50% de satisfacción en comparación con los otros factores afectados que están debajo de este porcentaje de agrado.

## 2.4.8 Análisis de la Supervisión

Tabla No. 19

Resultados por pregunta de la percepción sobre la supervisión a los colaboradores de una empresa textil, ubicada en la ciudad capital. Año 2017.

No.	Pregunta	Respuestas						Total Encuestados
		Indicadores de Satisfacción			Indicadores de Insatisfacción			
		Excelente	Bueno	Si	No	Necesita Mejorar	Malo	
1	¿Conoce claramente lo que su jefe espera de usted?	-	-	49	31	-	-	80
2	¿Cómo considera a su supervisor en cuanto a prevenir algún atraso en el proceso laboral?	16	29	-	-	28	7	
3	¿Cómo describe usted la eficiencia de controles laborales que realiza su jefe?	12	28	-	-	26	14	
4	¿Cómo considera el trato que recibe de su jefe en general?	19	28	-	-	21	12	
5	¿Cómo califica la evaluación del desempeño que su jefe realiza a sus compañeros de trabajo?	14	28	-	-	25	13	
Totales por respuestas		61	113	49	31	100	46	400
Totales de porcentajes por respuestas		15.25%	28.25%	12.25%	7.75%	25.00%	11.50%	
Totales por indicadores		223			177			
Totales en porcentajes de indicadores		55.75%			44.25%			

Fuente: investigación propia. Año 2017.

Claramente en la tabla expuesta se puede observar que en los indicadores de satisfacción para las personas es un 15.25% que consideran ser excelente y un 28.25% encuentran buena la manera en que el supervisor revisa el trabajo, y un 12.25% cree conocer lo que su supervisor espera de cada uno en relación al trabajo.

Seguidamente se encuentran los indicadores de insatisfacción con un 7.75% que desconoce lo que el supervisor necesita laboralmente de ellos, también está un total de 25.00% que necesita mejorar y un 11.50% opinan que es mala la inspección y control de funciones del personal por su supervisor porque consideran que no describe el rendimiento real de su trabajo, es decir que no están de acuerdo con este aspecto.

A continuación se describen la percepción de las áreas de trabajo en la tabla no.20.

**Tabla No.20**  
Percepción por áreas de trabajo acerca de la supervisión

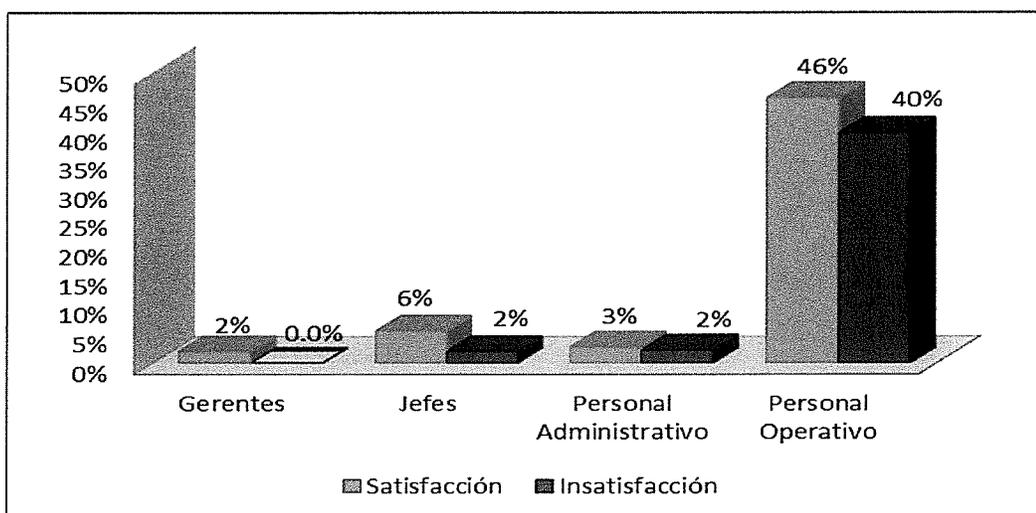
Indicadores	Alternativa	Gerentes	Jefes	Personal Administrativo	Personal Operativo	Total respuestas por indicador	Total % por Alternativa	Total % por Indicador
Satisfacción	Si	2	4	2	41	49	12%	56%
	Excelente	2	6	3	50	61	16%	
	Bueno	4	12	6	91	113	28%	
Insatisfacción	No		2	2	27	31	8%	44%
	Necesita Mejorar	2	6	4	88	100	25%	
	Malo			3	43	46	11%	
Total respuestas por áreas		10	30	20	340	400	100%	

Fuente: investigación propia. Año 2017.

Para mayor comprensión de lo visto en la tabla anterior se exhibe la gráfica no. 8.

Gráfica No. 8

Percepción de supervisión por parte de los colaboradores de una empresa textil, ubicada en la ciudad capital. Año 2017.



Fuente: investigación propia. Año 2017.

Según se puede apreciar en la gráfica anterior, que un 45% del total analizado por áreas, es decir la menor parte de los empleados piensan que su jefe inmediato no valora el esfuerzo que realizan en su trabajo, expresaron que el trato con su supervisor no es de respeto, porque no hay información que les muestre si están llegando a las metas de trabajo requeridas. Caso contrario de las personas encuestadas un 55% son personas satisfechas con este elemento, las mismas afirman que la supervisión que realiza su jefe inmediato hacia ellos está entre lo aceptable, así también lo confirmaron los gerentes orientados en la revisión de los supervisores en el trabajo para prevenir algún atraso en el proceso laboral.

Es importante resaltar que el mayor porcentaje del personal percibe que la supervisión que actualmente reciben es aceptable, son colaboradores

satisfechos laboralmente con este control de su trabajo, todo esto derivado de una buena inspección sobre la ejecución del trabajo de los subordinados, esta acción ayuda el alcance de los objetivos establecidos tanto individuales como organizacionales. Por lo anterior, ocupa en el cuadro de satisfacción el octavo lugar en importancia para la implementación de estrategias.

## 2.4.9 Análisis de conflictos

Tabla No.21

Resultados por respuesta de la percepción sobre conflictos y negociación a los colaboradores de una empresa textil, ubicada en la ciudad capital. Año 2017.

No.	Pregunta	Respuestas						Total Encuestados
		Indicadores de Satisfacción			Indicadores de Insatisfacción			
		Excelente	Bueno	No	Si	Necesita Mejorar	Malo	
1	¿Existen conflictos entre compañeros?	-	-	46	34	-	-	80
2	¿Cómo considera la constancia con que ocurren los conflictos en su área de trabajo?	30	34	-	-	8	8	
3	¿Cómo describe la manera de solucionar los problemas de su jefe?	25	35	-	-	15	5	
4	¿Cómo describe el apoyo brindado por su jefe en la resolución de algún problema?	17	32	-	-	26	5	
5	¿Cómo califica el apoyo recibido en la resolución de un problema en su puesto de trabajo?	22	30	-	-	22	6	
<b>Totales por respuestas</b>		<b>94</b>	<b>131</b>	<b>46</b>	<b>34</b>	<b>71</b>	<b>24</b>	<b>400</b>
<b>Totales de porcentajes por respuestas</b>		<b>23.50%</b>	<b>32.75%</b>	<b>11.50%</b>	<b>8.50%</b>	<b>17.75%</b>	<b>6.00%</b>	
<b>Totales por indicadores</b>		<b>271</b>			<b>129</b>			
<b>Totales en porcentajes de indicadores</b>		<b>67.75%</b>			<b>32.25%</b>			

Fuente: investigación propia. Año 2017.

Reflejado en la tabla anterior hay una proporción de los colaboradores del 8.50% que afirman la existencia de conflictos entre compañeros, un 17.75% dice que necesita mejorar la eventualidad de problemas en las áreas de trabajo, un 6.00% dice ser malo, el ambiente de conflictividad y el nivel de frecuencia de confrontaciones, esta proporción de la población son los que consideran que

existen disputas en su área de trabajo sin solucionar, los mismos son porcentajes bajos de insatisfacción a comparación de los anteriores factores.

En cambio existe un 11.50% que consideran que no existen conflictos entre compañeros, así como un porcentaje del 23.50% en los trabajadores que indican que es excelente y un 32.75% confirmaron que es bueno, en cuanto a la poca continuidad de pleitos, ellos opinan que no existen problemas sin solucionarse en el área en que laboran, ya que su jefe busca una negociación efectiva y cuando enfrentan alguna dificultad son resueltos oportunamente.

Por lo anterior se presenta tabla no.22.

**Tabla No. 22**  
Percepción por áreas de trabajo acerca del conflicto

Indicadores	Alternativa	Gerentes	Jefes	Personal Administrativo	Personal Operativo	Total respuestas por indicado	Total % por Alternativa	Total % por indicador
Satisfacción	No	1	1	1	43	46	12%	68%
	Excelente	3	6		85	94	23%	
	Bueno	3	8	4	116	131	33%	
Insatisfacción	Si	1	5	3	25	34	8%	32%
	Necesita Mejorar	2	7	7	55	71	18%	
	Malo		3	5	16	24	6%	
Total respuestas por áreas		10	30	20	340	400	100%	

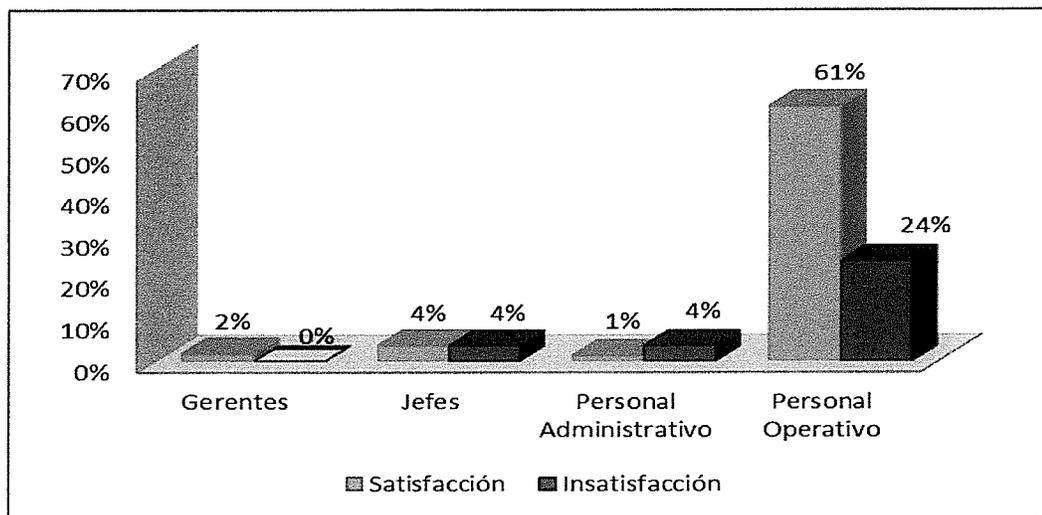
Fuente: investigación propia. Año 2017.

En esta tabla se enfatizan las respuestas que tuvieron las diferentes áreas de trabajo al momento de contestar las interrogantes en cuanto al factor conflictos

comprendidas en una forma gráfica la cual se exhibe a continuación. (ver gráfica no. 9).

Gráfica No. 9

Percepción de los conflictos y negociación por parte de los colaboradores de una empresa textil, ubicada en la ciudad capital



Fuente: investigación propia. Año 2017.

Analizando la gráfica, se determina que existe el total por áreas 32% de colaboradores no satisfechos, porque para ellos si existen conflictos en la empresa, contrario a un porcentaje del 68% el cual indicó que no existen problemas entre compañeros así como con sus superiores, por lo que es preciso decir que un porcentaje mayor a la mitad de la población de la unidad objeto de estudio no tiene inconvenientes con este factor, por lo expuesto se entiende que están contentos al no tener dificultades entre compañeros de trabajo que afecte su desempeño laboral, es decir, se da el caso en el que el jefe inmediato, trata de solucionar lo más pronto posible los inconvenientes entre los trabajadores.

Se menciona que dentro de las instalaciones no se han suscitado continuamente inconvenientes entre compañeros. Es evidente que las disputas no se pueden dar, ya que se están claramente las funciones y responsabilidades individuales, lo que da como resultado un bajo nivel del ausentismo y la rotación, esto tiene un impacto importante directamente en la productividad de la organización.

Lo anterior exterioriza que en la entidad objeto de estudio se busca la mejoría en las habilidades de resolución de conflictos al encontrar soluciones que permitan un convenio efectivo a cada caso del comportamiento que se presente. Significativamente se tiene una proporción positiva con el factor del conflicto, por lo que en el presente trabajo no se tomará como uno de los elementos fundamentales que está perjudicando de manera importante a la entidad.

## 2.4.10 Análisis de carga laboral

Tabla No. 23

Resultados por respuesta de la percepción sobre carga laboral a los colaboradores de una empresa textil, ubicada en la ciudad capital. Año 2017.

No.	Pregunta	Respuestas					Total Encuestados	
		Indicadores de Satisfacción			Indicadores de Insatisfacción			
		Excelente	Bueno	No	Si	Necesita Mejorar		Malo
1	¿Considera usted que tiene exceso de trabajo o que realiza más funciones que las de sus compañeros?	-	-	47	33	-	-	80
2	¿Cómo califica la repartición del trabajo para usted y sus compañeros?	15	33	-	-	24	8	
3	¿La cantidad de trabajo para terminar dentro del horario estipulado es?	18	34	-	-	18	10	
4	¿Cómo clasifica la cantidad de sus responsabilidades asignadas?	22	43	-	-	10	5	
5	¿Cómo clasifica la asignación de funciones de acuerdo a las habilidades y aptitudes de cada trabajador?	20	46	-	-	11	3	
<b>Totales por respuestas</b>		<b>75</b>	<b>156</b>	<b>47</b>	<b>33</b>	<b>63</b>	<b>26</b>	<b>400</b>
<b>Totales de porcentajes por respuestas</b>		<b>18.75%</b>	<b>39.00%</b>	<b>11.75%</b>	<b>8.25%</b>	<b>15.75%</b>	<b>6.50%</b>	
<b>Totales por indicadores</b>		<b>278</b>			<b>122</b>			
<b>Totales en porcentajes de indicadores</b>		<b>69.50%</b>			<b>30.50%</b>			

Fuente: investigación propia. Año 2017.

Apreciando la información de la tabla anterior se pueden conocer los porcentajes de las preguntas a las que estuvieron sometidos los trabajadores, a lo que declararon que si tienen exceso de trabajo un 8.25%, siguiendo un 15.75% que expresaron que necesita mejorar y un 6.50% que opinaron que era mala la distribución de atribuciones, debido a que perciben un volumen mayor de trabajo

que el resto de sus compañeros, provocando que éstos tengan problemas para terminar las tareas que deben realizar en un tiempo estimado, por lo que una pequeña proporción del personal presenta agotamiento físico y mental o bien estrés, lo cual les impide rendir a su máximo potencial para realizar sus funciones con eficiencia. Sin embargo, un porcentaje reflejado por un 18.75% que indicaron que es excelente y un 39.00% dicen que es buena la asignación y cantidad de tareas, esa fue la percepción del personal al momento de preguntarles sobre este factor, pero también se les elaboró la pregunta a la cual un 11.75% confirmaron, no tener exceso de trabajo, analizando esto afirma entonces que la entidad reparte de manera objetiva las funciones a desarrollar.

En cuanto a respuestas de las diferentes áreas de trabajo se tienen los siguientes resultados. (Ver tabla no.24)

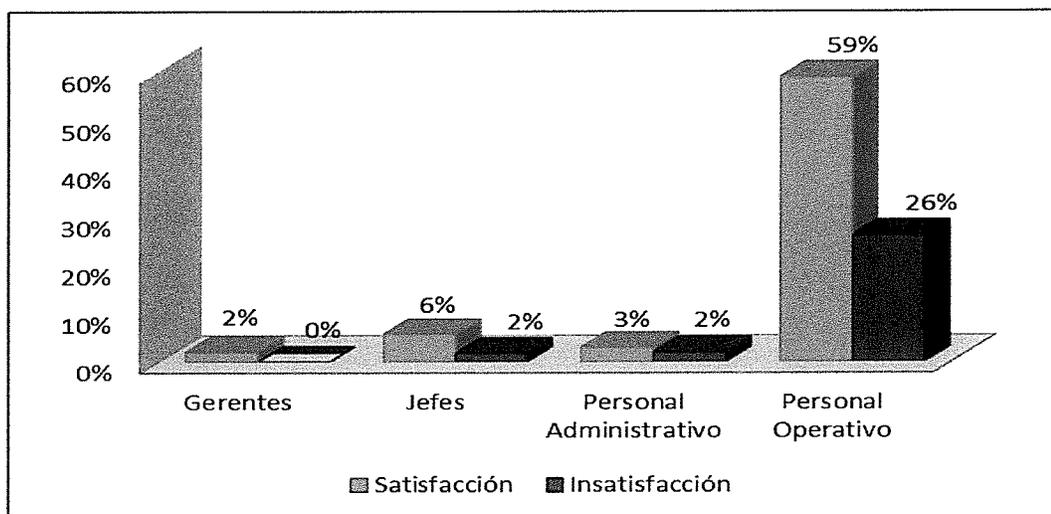
**Tabla No. 24**  
Percepción por áreas de trabajo acerca de la carga laboral

Indicadores	Alternativa	Gerentes	Jefes	Personal Administrativo	Personal Operativo	Total respuestas por indicador	Total % por Alternativa	Total % por Indicador
Satisfacción	No	2	3	2	40	47	12%	70%
	Excelente	3	6	4	62	75	19%	
	Buena	3	14	6	133	156	39%	
Insatisfacción	Si		3	2	28	33	8%	30%
	Necesita Mejorar	2	4	4	53	63	16%	
	Malo			2	24	26	6%	
Total respuestas por áreas		10	30	20	340	400	100%	

Fuente: investigación propia. Año 2017.

En la tabla anterior se muestran las respuestas que tuvieron las diferentes áreas de trabajo al momento de contestar las interrogantes en cuanto al componente carga laboral, para mayor conocimiento de estos datos se presenta la siguiente gráfica 10.

Gráfica No. 10  
Percepción de la carga laboral por parte de los colaboradores  
de una empresa textil, ubicada en la ciudad capital



Fuente: investigación propia. Año 2017.

En la gráfica se identifica un 30% de los colaboradores insatisfechos, Esto se puede dar por requerimientos físicos y mentales para los trabajadores en sus puestos de trabajo, se consume mucha energía mental y muscular, es decir la existencia de fatiga por exceso de tiempo en una postura, fatiga mental, por lo anterior, se entiende que esto repercute en la disminución de productividad y por ende al crecimiento de la entidad.

En tanto la mayoría de las personas encuestadas o bien un 70% opina lo opuesto de los aspectos de carga laboral, ya que creen que en las área de trabajo ellos y sus compañeros, tienen las actividades de trabajo bien repartidas, además que el volumen de trabajo que tienen actualmente es aceptable y no se encuentran sobrecargados de funciones laborales, esto les permite terminar sus labores en el horario establecido, por lo que se determina que este elemento no tendrá propuesta en las estrategias a implementar para aumentar el grado de satisfacción, porque la existencia de complacencia del mismo será elevado cuando se logre la disminución de los problemas en cuanto a los demás factores encontrados con un nivel de insatisfacción alto.

## **2.5 Análisis y discusión de los resultados**

Para establecer los factores más críticos en cuanto a insatisfacción laboral, se tomó en cuenta factores que tuvieron un alto porcentaje de desagrado, los cuales son factores que están causando la mayoría de efectos negativos derivado de un bajo nivel de agrado, lo que se refleja y afecta de una manera indiscutible en una baja productividad, apatía entre compañeros y superiores, falta de compañerismo, falta de compromiso de los colaboradores con los objetivos de la empresa, así como inexistencia de una identificación con la empresa textil, por lo que se hace inaplazable la búsqueda alternativas de solución.

Los factores que revelan la falta de adaptación en el proceso efectivo de labores y que presentan los niveles más bajos de satisfacción son la mitad de los diez elementos evaluados y se mencionan a continuación:

El reconocimiento es un aspecto que debe cuidarse, ya que fue el factor que presentó más alto nivel de insatisfacción. La falta de reconocimiento al trabajo realizado, mantiene un bajo nivel de satisfacción laboral en el personal de la

empresa, porque perciben que sus esfuerzos no son valorados y la empresa no cuenta con estrategias bien definidas para reconocer al personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de objetivos.

En cuanto al liderazgo, los empleados confirmaron que es un liderazgo pobre, piensan que su jefe inmediato no valora el esfuerzo que hacen en su trabajo. Es autoritario, está basado en girar órdenes y esperar a que se cumplan, esto no beneficia de manera positiva la confianza de los empleados hacia los jefes y a desear alcanzar metas u objetivos establecidos.

Las relaciones interpersonales también provocan un alto grado de insatisfacción, en el personal de la empresa objeto de análisis, debido a que éstas son inadecuadas, porque no existe un ambiente de confianza entre los compañeros de trabajo, provocando con esto actitudes defensivas y retención de información. En relación a la teoría de Herzberg en los factores higiénicos explica que cuando los factores son excelentes solo evitan la insatisfacción, cuando son precarios provocan insatisfacción y el factor de relaciones interpersonales es uno de los que presenta precariedad.

La comunicación es otro elemento que provoca insatisfacción en los miembros, opinan que la información no fluye de una forma adecuada, lo cual ocasiona dificultades para lograr los objetivos y estos no puedan expresar abiertamente sus ideas u opiniones a sus jefes respecto a su trabajo.

El componente de trabajo en equipo también presenta insatisfacción, esto es por no proporcionar los recursos suficientes para la realización de las funciones, se tiene una inexistencia de objetivos comunes por áreas, competencia por recursos limitados pueden crear discrepancia entre el personal, provoca una dificultad en formar equipos de trabajo por falta de ponerse de acuerdo en las tareas

asignadas, falta de cooperación entre los compañeros de trabajo, por lo que optan por crear chismes y violencia entre estos, lo que afecta a que no se alcancen las metas de producción de manera efectiva y no se realicen esfuerzos en conjunto para alcanzar objetivos establecidos.

Haciendo referencia a la teoría de los dos factores de Herzberg acerca de los factores intrínsecos y factores extrínsecos, es necesario generarlos y adoptarlos para su permanencia en el clima organizacional y así lograr la satisfacción laboral de los colaboradores, propiciando un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de sus actividades laborales, que generen la satisfacción laboral y minimizar la deficiencia en la conducción laboral para un mejoramiento continuado del proceso productivo.

La teoría de Frederick Herzberg de los dos factores dice que cuando los factores motivacionales son precarios hay ausencia de satisfacción y su existencia provoca insatisfacción laboral. La falta de factores intrínsecos y extrínsecos provocan las necesidades laborales que implican insatisfacción laboral, tales como: reconocimiento, liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo y condiciones laborales (seguridad) los que inciden de forma negativa en la eficiencia de la ejecución de las atribuciones asignadas a los colaboradores.

Se deduce que al no implementar estrategias para contrarrestar los efectos que ocasiona la insatisfacción laboral en los empleados de la empresa textil, provoca no solo consecuencias económicas desfavorables para la empresa, porque se perciben menos ingresos o beneficios para esta, sino también la existencia de actitudes hostiles. Si el personal se encuentra insatisfecho laboralmente, incide en que los trabajadores no aporten su máximo potencial al momento de realizar

sus funciones y por ello exista dificultad para alcanzar las metas de producción de una manera efectiva.

Por tanto, el presente informe busca que se implementen acciones que reconozcan el esfuerzo de los empleados a medida que estos se sientan estimulados a brindar su mejor desempeño; que las relaciones interpersonales sean las adecuadas, teniendo un entorno agradable, sin murmuraciones, actitudes defensivas ni conservación de información requerida; que los jefes sean verdaderos líderes realizando una dirección correcta, que logre objetivos específicos por medios que no sean coercitivos, sino con un ambiente de confianza para que se sientan cómodos en su lugar de trabajo; que la comunicación este enfocada especialmente en transferir información entendible, clara y precisa siendo, entendiendo que es una herramienta de gestión, logrando una fluidez de la misma para todos en la entidad; y que se tenga una iniciativa de compañerismo entre los colaboradores, al grado de poder trabajar en equipo sin discusiones, ni apatía entre el esfuerzo mutuo, para lograr lo planeado a beneficio individual y grupal.

Con base en lo anterior, es necesario realizar gestiones que contribuyan a elevar el nivel de complacencia laboral de los colaboradores de la unidad objeto de investigación, por esta razón en el siguiente capítulo, se presenta las propuestas de estrategias para mejorar la satisfacción laboral de la organización textil.

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN**  
**LABORAL, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA TEXTIL, UBICADA EN**  
**LA CIUDAD CAPITAL**

**3.1 Presentación**

La presente propuesta tiene como propósito apoyar a la empresa textil, siendo una herramienta administrativa para corregir componentes laborales que perjudican el buen desempeño de sus colaboradores y así poder elevar el nivel de satisfacción laboral de estos, a través de estrategias que influyan de manera positiva en sus funciones y aumenten el compromiso del personal al realizar tareas con una mayor dedicación para lograr los objetivos de la empresa.

Con base a los factores evaluados en el diagnóstico realizado, se presentaron los índices más altos de insatisfacción que afectan la calidad del trabajador en la empresa, por lo que se hace mención que sobre estos elementos del clima organizacional se realizó la propuesta. Las estrategias que se proponen son: reconocimiento, liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación y trabajo en equipo, esto tiene como fin crear el compromiso organizacional y el sentido de pertenencia e impulsar un ambiente de confianza, así como la eficiencia en el trabajo de los colaboradores.

La propuesta de estrategias para mejorar la satisfacción laboral que a continuación se presenta contiene: justificación de su implementación, los objetivos establecidos metodología a aplicar, recursos necesarios, contenido de la propuesta, lineamientos de evaluación y costos aproximados para la implementación de las mismas.

Teniendo en cuenta que el recurso humano debe ser el mecanismo más importante en la entidad, el cual debe estar satisfecho con lo que la empresa les ofrece laboralmente, se realizó el análisis respectivo y se encontraron aspectos en el Ambiente organizacional que inciden de forma negativa en el desarrollo productivo, por lo que se proporcionan propuestas que ayudarán a elevar dicho nivel de satisfacción laboral para impulsar de una manera positiva la ejecución de actividades en el trabajo y lograr los objetivos esperados o deseados.

### **3.2 Justificación de la propuesta**

El talento humano es el capital más importante en una organización, debido a que son las personas quienes aportan trabajo, tiempo, creatividad y dinamismo para el logro de metas, alcance de los objetivos y al crecimiento de la entidad, por lo anterior se hace necesario la implementación de acciones que aumenten la satisfacción laboral de los colaboradores y con ello lograr actitudes positivas laboralmente, mejorando el nivel compromiso de los empleados hacia la organización.

Es importante el logro de los objetivos organizacionales y estos se alcanzan cuando el capital humano se siente realmente satisfecho. Ya que en el diagnóstico realizado a la unidad objeto de investigación se encontraron elementos desfavorables, por ello, se diseñaron estrategias para mejorar el nivel de agrado en los empleados de dicha entidad.

### **3.3. Objetivos**

Para que las estrategias de satisfacción laboral logren el resultado deseado se tiene que plantear el objetivo general y específicos que permitan la consecución de metas.

### **3.3.1 Objetivo general**

Mejorar el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa textil en un 60% por medio de la correcta aplicación de estrategias que eleven el índice de agrado en los factores de: reconocimiento, liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación y trabajo en equipo, para que en términos de un año se eleve el eficiente rendimiento de los empleados con una adecuada ejecución de sus atribuciones asignadas en un clima organizacional idóneo que permita el alcance de los objetivos en común.

### **3.3.2 Objetivos específicos**

- ✓ Provocar actitudes positivas en los colaboradores, preparándolos en la adaptación de cambios, fortaleciendo la capacidad productiva con el agrado de los elementos circunstanciales, aplicando estrategias descritas en la propuesta de la satisfacción laboral.
- ✓ Lograr en términos de seis meses el aumento del nivel de satisfacción en cada uno de los factores encontrados con el diagnóstico realizado que afectan de manera negativa el trabajo del personal de la unidad objeto de investigación.
- ✓ Elevar el compromiso de los colaboradores hacia la organización en un periodo de cuatro meses, para que estos se identifiquen con la empresa, tengan voluntad de realizar sus atribuciones con eficiencia logrando metas propuestas a beneficio de la entidad y generar el deseo de seguir perteneciendo a esta.

- ✓ Reconocer el esfuerzo de los colaboradores en el rendimiento de sus actividades de una forma no económica, para aumentar su satisfacción en un lapso de tres meses al considerarlos personal calificado y activo en la ejecución de sus funciones laborales.
- ✓ Inducir las relaciones interpersonales de manera que brinden entre compañeros una cooperación mutua, dando como resultado un ambiente armonioso que impulsará al trabajo en equipo en seis meses.
- ✓ Impulsar jefes capaces en involucrarse positivamente en las funciones laborales de sus subordinados en un periodo de tres meses, impulsando cada vez un entorno de confianza en las áreas de trabajo.
- ✓ Crear canales de comunicación en términos de tres meses, dando fluidez a la información tanto entre jefes-subordinado, como entre compañeros para que todos estén enterados de las acciones, actividades y mejoras, lo que aumentará el interés y la participación de los empleados.

### **3.3.3 Metas**

- ✓ Lograr un 60% de complacencia en los colaboradores por los reconocimientos otorgados por el buen desempeño productivo en la entidad.
- ✓ Obtener un impacto del 60% en los jefes de las diferentes áreas por realizar un liderazgo con una dirección efectiva.
- ✓ Aumentar las buenas relaciones al 60% entre jefes-subordinados y compañeros de trabajo.

- ✓ Mejorar los canales de comunicación en un 60% en el personal de la empresa textil.
- ✓ Incrementar las habilidades del recurso humano, creando la unión del esfuerzo por objetivos comunes con el trabajo en equipo al 60%.

### **3.4 Alcance de la propuesta**

La propuesta de satisfacción laboral está elaborada con base a resultados conseguidos en la realización del diagnóstico de satisfacción laboral, el cual se realizó en la empresa textil, se desea alcanzar el 60% de satisfacción en los cinco factores encontrados por mayor nivel de insatisfacción, para ello, será necesario la ejecución de las estrategias diseñadas para el aumento del agrado en los colaboradores por el periodo de un año, tiempo en el cual se presentarán soluciones factibles que ayudarán a disminuir inconvenientes en dichos factores, al mismo tiempo se aplicarán planes de acción donde jefes de áreas estarán involucrados directamente en este proceso.

En la dirección fase del proceso administrativo la satisfacción laboral es parte importante, porque por medio de esta se logra acrecentar la productividad y nivel de complacencia de los trabajadores.

### **3.5 Descripción de la propuesta**

La presente propuesta fue elaborada con base a factores específicos que desagradan al personal que labora en la empresa textil, con ello se busca aumentar el grado de satisfacción en los colaboradores y corregir las deficiencias detectadas en los factores de menor porcentaje de satisfacción. Según la evaluación en el diagnóstico, se debe realizar una ejecución y adaptación de las

estrategias que incluyen sus respectivos programas con el propósito de mejorar la satisfacción laboral. Es necesario implementar un monitoreo y control de seguimiento de las estrategias a desarrollar, así como la creación de un Comité para obtener una respuesta rápida en los recursos organizacionales que se requieran para el buen funcionamiento y desarrollo de acciones laborales descritas en las estrategias propuestas para garantizar el éxito en el logro de los objetivos organizacionales.

Al conocer los resultados por la encuesta realizada al personal, se tiene que planificar de forma precisa lo que se desea alcanzar para generar un cambio de actitud en los empleados beneficioso para la organización, incrementando el nivel de satisfacción laboral se contribuirá con el logro de los objetivos organizacionales, de tal manera que tanto el personal como la entidad sean beneficiados con la implementación de las mismas.

Los programas de satisfacción laboral responden a las necesidad de ejercer un liderazgo transformador, que impulse un ambiente armonioso motivador de relaciones interpersonales y actitudes positivas en los colaboradores para optimizar el proceso de trabajo mediante reconocimiento de los resultados esperados logrando el trabajo en equipo y una comunicación efectiva, para tal efecto las actividades serán supervisadas y evaluadas. Para cada programa se establecen estrategias, objetivos, acciones a realizar, recursos necesarios, evaluación, responsables, supervisión y costo de implementación.

### **3.5.1 Metodología**

Una vez analizada la propuesta por parte de la gerencia general, se planificará reuniones de trabajo con los jefes de cada área, como principales responsables de implementar las estrategias para mejorar el nivel de satisfacción laboral del

personal, se les concede una copia de la misma a cada uno de los dirigentes, para establecer conjuntamente el desarrollo de la implementación de la propuesta, con base a la programación y calendarización estipuladas en ella. En dicha reunión el gerente general deberá informar a los jefes correspondientes, los efectos que resultan de la existencia de un bajo nivel de satisfacción laboral manifestado en la empresa y el predominio desfavorable en el logro de los objetivos organizacionales e individuales, debe enfatizar el contenido de la propuesta y la manera en que las estrategias, pueden incrementar el nivel de satisfacción laboral existente, esto para contribuir a mejorar la calidad de vida y obtener un mayor compromiso de los empleados para lograr los objetivos planteados.

Se realizarán reuniones con jefes de área con el objeto de evaluar los logros alcanzados en la implementación de dichas estrategias. En las reuniones los jefes de cada área, deben presentar un informe escrito en relación al cambio que ellos puedan observar en el área que tienen bajo su responsabilidad.

### **3.5.2 Responsabilidades para la implementación de estrategias**

➤ Gerencia

- Autorización de cada programa a ejecutar

➤ Jefes de departamentos y áreas

- Asumir compromiso de lograr los objetivos de cada implementación
- Ser agentes de cambio
- Impulsar esfuerzos para un bien común
- Evaluar al personal capacitado para establecer el efecto provocado en el desempeño laboral

➤ **Administración de Personal**

- Determinar las posibles instituciones de capacitación según lo deseado
- Verificar las entidades de capacitación certificadas
- Establecer contenido de la capacitación con el facilitador
- Estipular tiempo y fechas para la implementación de la capacitación
- Acordar lugar de la capacitación
- Seleccionar al personal a capacitar
- Informar de manera verbal y escrito a los participantes de cada capacitación
- Verificar la participación del personal a capacitar
- Realizar formatos de evaluación de capacitación

➤ **Participantes**

- Tener disponibilidad a participar activamente en la capacitación
- Disponibilidad de aprender
- Evaluar capacitación recibida
- Implementar conocimientos obtenidos en el mejoramiento de su desempeño y actividades laborales

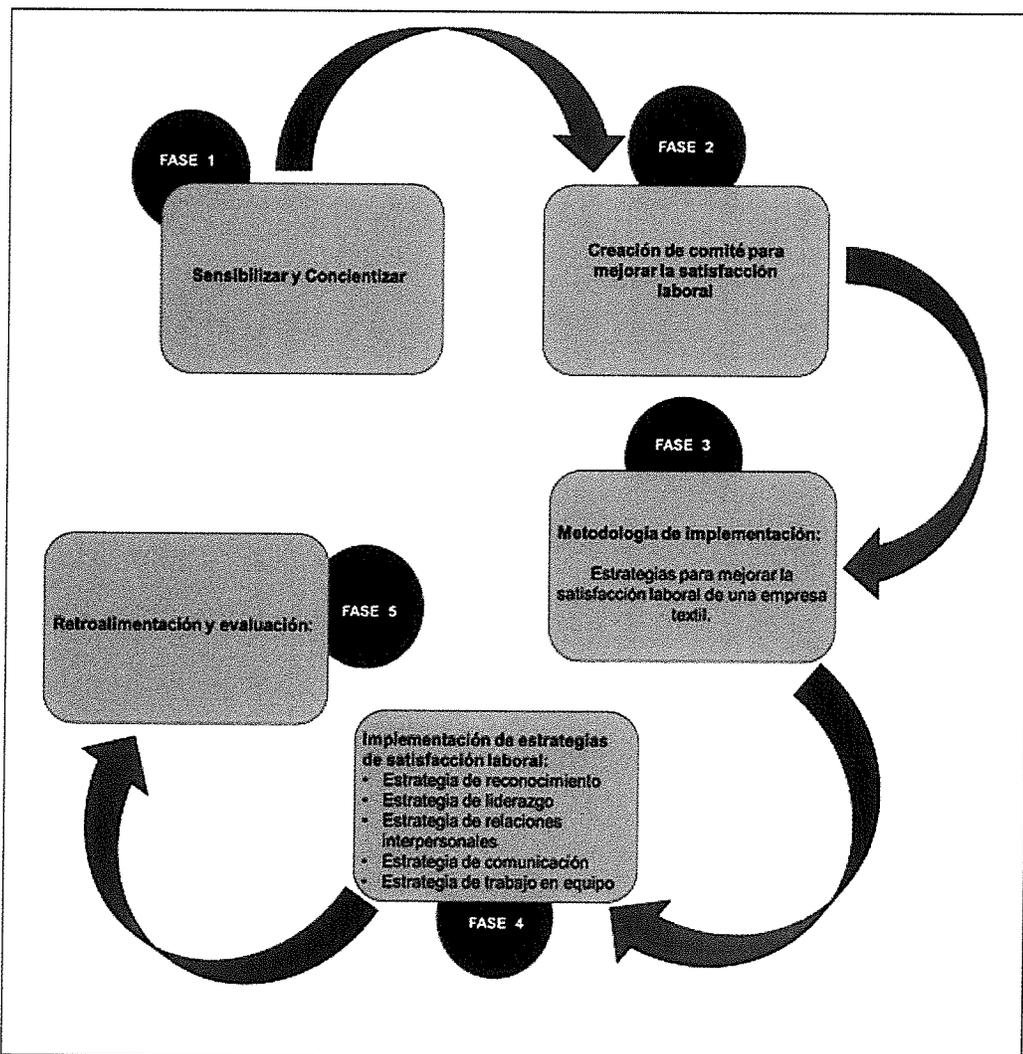
**3.5.3 Fases para la implementación de las estrategias de satisfacción laboral**

En el diagnóstico de satisfacción laboral realizado en el capítulo II del presente trabajo, se manifestó que los factores con mayor incidencia de insatisfacción fueron: reconocimiento con un 69%, liderazgo con 67%, relaciones interpersonales con un 65%, comunicación con 65% y trabajo en equipo con un 64%, estos porcentajes se pueden apreciar en la tabla No. 3 página 56 ( Índices de satisfacción laboral por cada factor evaluado), por lo que se propusieron estrategias para mejora en el grado de satisfacción de estos factores.

Por lo anterior se detallan en la siguiente figura las fases para la implementación de las estrategias de satisfacción laboral.

Figura No. 11

Fases de las estrategias de satisfacción laboral en una empresa textil, ubicada en la ciudad de capital. Año 2017



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2017.

En la siguiente tabla se muestra las fases y actividades que deben de realizarse en cada estrategia.

Tabla No. 25

Fases de las estrategias para mejorar la satisfacción laboral, en el personal de una empresa textil, ubicada en la ciudad de capital. Año 2017.

Fase	Actividad	Acciones a realizar
1	Sensibilización y Concientización	Dar a conocer los resultados del diagnóstico de satisfacción laboral y la importancia de aplicar las estrategias.
2	Creación de comité para mejorar la satisfacción laboral.	Organizar un equipo de trabajo que se encargue de coordinar, aplicar y evaluar estrategias para mejorar la satisfacción laboral.
3	Metodología de implementación de estrategias para mejorar la satisfacción laboral.	Formulación y establecimiento de estrategias de satisfacción laboral
4	Implementación de estrategias de satisfacción laboral	Aplicar acciones enfocadas a la incrementación del nivel de satisfacción laboral.
5	Evaluación y realimentación.	Verificar que las actividades se ajusten a lo planificado, para optimizar la funcionalidad de los programas propuestos y así obtener mejores resultados.

Fuente: Elaboración propia, investigación 2017.

### 3.5.3.1 Fase 1: sensibilización y concientización de gerentes y jefes de área

Para alcanzar los objetivos de la presente propuesta, se necesita sensibilizar a los gerentes de cada área ya que estarán implicados en la implementación de las estrategias en la empresa constituida como unidad de análisis, mediante reuniones en las cuales se aborden aspectos como:

- Resaltar, la manera en que las estrategias propuestas pueden incrementar el nivel de satisfacción laboral existente en los colaboradores y con ello contribuir al logro de objetivos organizacionales e individuales, así como también elevar el compromiso y pertenencia de los trabajadores con la organización.
- Comunicar los efectos que tiene como resultado la insatisfacción laboral en los colaboradores y cómo esto puede influir de manera negativa, en el logro de los objetivos organizacionales e individuales.

#### **3.5.3.2 Fase 2: Creación del comité para mejorar la satisfacción laboral**

Para poder contribuir a incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de la unidad objeto de investigación, es necesario conformar un equipo de trabajo, el cual integre el comité encargado de garantizar el cumplimiento de las estrategias para mejorar la satisfacción laboral, cuya función principal será coordinar cada una de las actividades que contiene la propuesta, como también, administrar los recursos para su implementación.

También dirigirá y orientará las acciones laborales para ejecutar con eficiencia las fases de implementación propiciando su funcionalidad óptima logrando alcanzar los resultados esperados en los colaboradores, áreas de trabajo y en el proceso laboral de la entidad.

## **1) Misión y Visión del comité para mejorar la satisfacción laboral**

### **- Misión**

“Ser el ente que facilite, administre y oriente la implementación de las estrategias y sus programas de satisfacción laboral, que permitan satisfacer laboralmente las necesidades de los colaboradores de la empresa textil”.

### **- Visión**

“Ser el comité motivado a favorecer la orientación y verificación de acciones para mejorar la satisfacción laboral, con una máxima eficiencia de los programas para elevar la satisfacción laboral del personal en la empresa textil, garantizando el cumplimiento los requerimientos de las estrategias para lograr la excelencia en las funciones y actividades laborales, alcanzando los objetivos organizacionales e individuales”.

## **2) Propósitos del comité para mejorar la satisfacción laboral**

Los propósitos a alcanzar por el comité son los siguientes:

- Conformar una organización integrada por una coordinación general y jefes de cada área de la empresa objeto de investigación, para la detección temprana de necesidades, diagnóstico de satisfacción o insatisfacción que se dé laboralmente.
- Planificar, programar y promover actividades, al menor costo, y en forma participativa que ayuden a elevar el grado de satisfacción laboral en la empresa textil.

- Controlar, monitorear, dar seguimiento y evaluar las estrategias para garantizar la satisfacción laboral.

### **3) Funciones generales del comité para elevar el nivel de satisfacción**

Las funciones que debe realizar el comité se detallan a continuación.

- a) Establecer criterios de evaluación de la satisfacción laboral como: metas y objetivos alcanzados, resultados de trabajo en equipo, iniciativa, conductas sobresalientes, creatividad e innovación.
- b) Definir los recursos destinados a incrementar la satisfacción laboral en las áreas, con previa autorización de la gerencia general.
- c) Recibir y atender sugerencias y propuestas de cualquier colaborador de la empresa objeto de estudio, sobre actividades para mejorar la satisfacción laboral.
- d) Realizar informes periódicos, registro de todas las actividades planificadas en los programas propuestos y los cambios que puedan surgir.
- e) Determinar las áreas de trabajo que requieran reforzamiento laboral, por no alcanzar los resultados esperados en las cuales sus colaboradores tienen una responsabilidad directa.
- f) Evaluar periódicamente las estrategias para mejorar la satisfacción laboral y proporcionar la realimentación correspondiente.

#### **4) Estructura organizativa del comité para mejorar la satisfacción laboral**

Para su funcionamiento el comité estará integrado por:

- Coordinación general
- Comisión de detección de las necesidades suscitadas y diagnóstico de la satisfacción laboral.
- Comisión de monitoreo, control y seguimiento de programas.

#### **5) Evaluación periódica de funciones y responsables del comité para mejorar la satisfacción laboral**

Se hará una evaluación del comité en cuanto a sus funciones y responsabilidades trimestralmente, para ayudar a establecer si se están alcanzando los objetivos esperados en cuanto a la aplicación de las estrategias de satisfacción laboral.

- Responsables: Comisiones de trabajo propuestos.
- Supervisión: Coordinador.

#### **3.5.3.3 Fase 3: Metodología de implementación de estrategias para mejorar la satisfacción laboral**

La intención en esta fase es fundamentalmente, establecer los lineamientos que se deben seguir para el correcto acoplamiento de las estrategias de satisfacción laboral a implementar, por lo que se detalla a continuación:

La gerencia será la encargada de designar un facilitador quién será el director del comité, esta persona tendrá que analizar las propuestas, después se deberá de trasladar esta información a los demás integrantes del comité, quienes serán personas que tendrán relación directa con el personal, por lo que se recomienda sean los jefes de las distintas áreas de trabajo, se comunicará por medio de una reunión las acciones a seguir así como la entrega de una copia física de las estrategias y metodología ya programada a ejecutar.

Se programarán reuniones en forma mensual en donde serán participes todos los integrantes del comité, dichas reuniones se realizarán con el fin de verificar los avances así como la correcta implementación de las estrategias enfocadas a la satisfacción laboral, analizar las mejoras adquiridas en estas acciones en cada área, lo que tendrá a cargo cada jefe de área, con esto elaborar un informe general con los aspectos tomados en cuenta en la reunión, errores, avances, desviaciones y recomendaciones que se pudiesen dar para el mejor desarrollo de actividades.

Se exhorta a que en las reuniones planificadas haya una participación activa así como brindar datos objetivos, puntuales y reales de las personas comisionadas para llevar a cabo los programas, que permitan analizar cada situación manifestada en este proceso.

A continuación en la tabla no. 26 se especifica esta metodología.

Tabla No. 26  
Metodología de implementación

Metodología de implementación			
No.	Descripción	Responsable	Objetivo
1	Se elegirá a un facilitador para llevar a cabo la implementación de la propuesta	Gerente General	Elegir a un colaborador en la primera semana, para que sea el responsable de dar seguimiento a la implementación de las estrategias propuestas.
2	Facilitador o director del comité quién estudiará las estrategias de satisfacción laboral propuestas	Facilitador o coordinador	Estudiará y analizará en la segunda y tercera semana, cada programa de las estrategias propuestos para su implementación.
3	Facilitador o director trasladará la información a los demás integrantes del comité	Facilitador o coordinador	Poner al corriente a cada integrante del comité de su participación en la implementación de la propuesta en la tercera semana.
4	Realización de reuniones mensuales para evaluar los avances de la implementación de la propuesta	Facilitador o coordinador	Evaluar los alcances obtenidos con la implementación de las estrategias en las diferentes áreas cada mes en un lapso de 1 hora.

Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2017.

#### 3.5.3.4 Fase 4: Implementación de estrategias de satisfacción laboral

Se exponen las estrategias a implementar las cuales se utilizarán para elevar del nivel de satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa textil. A continuación se describen las estrategias propuestas y los programas que incluyen cada una ellas para mejorar el nivel de agrado en la entidad.

A continuación en la tabla no. 27 se detallan las estrategias establecidas para elevar la satisfacción en el personal de la empresa textil, las cuales tendrán un programa el cual tendrá un objetivo principal.

Tabla No. 27

Estrategias para mejorar la satisfacción laboral y programas a implementar, para el personal de una empresa textil, ubicada en la ciudad de capital. Año 2017.

<b>Estrategias</b>	<b>Programas</b>	<b>Objetivo</b>
Crear compromiso organizacional, con un sentido de pertenencia en los colaboradores.	Reconocimientos	Generar en los empleados la mayor aportación de la eficiencia laboral para el alcance de la estabilidad individual y organizacional en tres meses.
Impulsar un ambiente de confianza y trabajo en equipo en los colaboradores.	Relaciones Interpersonales	Impulsar en un periodo de seis meses las buenas relaciones y el cooperativismo del personal , generado por buenas actitudes para ayudar al trabajo unificado.
Crear líderes enfocados al logro de objetivos organizacionales.	Liderazgo	Impulsar en tres meses líderes orientados a motivar, generar actitudes positivas, elevando las capacidades del personal a cargo para el logro de los objetivos organizacionales.
Promover comunicación asertiva para la interacción laboral.	Comunicación	Implementar la fluidez de la información de manera efectiva en terminos de tres meses, para conseguir una interacción entre el personal que facilite el trabajo de cada área.
Fomentar la unión de esfuerzos a través del trabajo en equipo.	Trabajo en Equipo	Fomentar en un periodo de tres meses el compañerismo y trabajo en conjunto para obtener el mejor resultado laboral esperado, el cual se vea reflejado en el periodo de un año.

Fuente: Elaboración propia, investigación tesis 2017.

La siguiente tabla no. 28, es una introducción de los programas propuestos para cada estrategia, esta descripción se detalla en cada factor encontrado con mayor

incidencia de insatisfacción, especificando el contenido, seguimiento y tiempo que durará cada programa.

Tabla No. 28

Programas de las estrategias propuestas para mejorar de la satisfacción laboral para el personal de una empresa textil. Año 2017.

Programas	Contenido	Seguimiento	Tiempo Duración
Reconocimientos	Justificación, Objetivos, Plan de acción, Recursos, Evaluación	Mensual, trimestral y anual.	1 año.
Relaciones Interpersonales	Justificación, Objetivos, Plan de acción, Recursos, Evaluación	Trimestral y anual.	1 año.
Liderazgo	Justificación, Objetivos, Plan de acción, Recursos, Evaluación	Trimestral y anual.	1 año.
Comunicación	Justificación, Objetivos, Plan de acción, Recursos, Evaluación	Trimestral y anual.	1 año.
Trabajo en Equipo	Justificación, Objetivos, Plan de acción, Recursos, Evaluación	Trimestral y anual.	1 año.

Fuente: Elaboración propio. Tesis 2017.

### 3.5.4 Programación de estrategias a implementar para mejorar la satisfacción laboral

Tabla No. 29

Cronograma de actividades para la implementación de estrategias, en una empresa textil. Año 2017.

No.	Actividad	Responsables	Año 2017						Año 2018								
			Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.		
1	Presentación de propuesta a Gerencia General	Autora de Propuesta.															
2	Aprobación de propuesta a implementar	Gerencia General															
3	Reunión con jefes de departamentos para informarlos	Autora de Propuesta.															
4	Desarrollo de propuesta Reconocimiento	Comité y jefes de Área															
5	Desarrollo de propuesta Relaciones Interpersonales	Comité y jefes de Área															
6	Desarrollo de propuesta Liderazgo	Comité y jefes de Área															
7	Primera reunión trimestral: evaluación y análisis de avances, de programas de reconocimiento, relaciones interpersonales y liderazgo.	Comité y jefes de Área															
8	Desarrollo de propuesta Comunicación	Comité y jefes de Área															
9	Desarrollo de propuesta Trabajo en Equipo	Comité y jefes de Área															
10	Segunda reunión trimestral: evaluación y análisis de avances de los programas comunicación y trabajo en equipo	Comité y jefes de Área															
11	Tercera reunión trimestral: evaluación y análisis de avances de los cinco programas del clima organizacional	Comité y jefes de Área															
12	Reunión anual: presentación de resultado final, verificando los objetivos alcanzados por medio de los programas propuestos	Gerencia y comité															

Fuente: elaboración propia. Tesis 2017.

El cronograma anterior detalla el período de tiempo de cada estrategia a ejecutar para elevar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa textil.

### **3.5.5 Propuesta de filosofía empresarial para una empresa textil**

#### **3.5.5.1 Misión**

“Somos una empresa dedicada a la confección de ropa de cama, teniendo en mente satisfacer y proveer al mercado nacional con productos de alta calidad compitiendo con empresas del mismo ramo, dirigiéndonos sobre directrices para complacer a los clientes internos y externos”.

#### **3.5.5.2 Visión**

“Ser una de las empresas Guatemaltecas líderes en la fabricación y exportación de ropa de cama, realizando eficientemente los procesos para poder competir con empresas de clase internacional y que nuestros los productos puedan ser exportados a Centroamérica, obteniendo un desarrollo continuo generando rentabilidad y expansión.

#### **3.5.5.3 Valores**

Actualmente la empresa textil no cuenta con valores establecidos de una manera formal en sus instrumentos administrativos, por lo que no han informado a los trabajadores de los mismos es por esto que se proponen los siguientes valores.

- ✓ Respeto: incluye miramiento, consideración y deferencia, es el reconocimiento del valor propio y los derechos de los individuos y de la sociedad.
- ✓ Puntualidad: es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud estamos en

condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo y ser merecedores de confianza.

- ✓ Responsabilidad: asumir la obligación de responder por la correcta realización de las funciones o atribuciones asignadas, cumplir a tiempo los requerimientos de los jefes, brindando los servicios de calidad dentro de la organización, sabiendo la importancia del trabajo de cada uno como empleados de la organización.
- ✓ Servicio: brindar apoyo y ayuda a los clientes externos como compañeros de trabajo.
- ✓ Honestidad: es también una cualidad propia de los seres humanos que tiene una estrecha relación con los principios de verdad y justicia y con la integridad moral. Una persona honesta es aquella que procura siempre anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones.

#### **3.5.5.4 Objetivo**

Promover el desarrollo textil, posicionándonos en el ramo como unas de las 10 empresas más importantes del país, estableciendo vínculos con países cercanos para la exportación de nuestros productos, teniendo en cuenta las necesidades de nuestros clientes para responder en forma proactiva y práctica, manteniendo nuestra filosofía empresarial.

#### **3.5.5.5 Metas de la empresa**

- En términos de 1 año ingresar en un 10% al mercado salvadoreño y hondureño por medio de socios comerciales, los cuales deberán tener un canal de distribución y comercialización.

- Se tiene proyectado que en 3 años se incursione en un 15% en el resto de Centroamérica y sur de México.

En 5 años por medio del tratado de libre comercio -TLC- poder introducir productos a otros países en un 15%, aprovechando la ubicación geográfica de la empresa, la cual permite enviar los productos en menor tiempo en comparación con países del lejano oriente.

### **1.6.3.1 Propuesta de empresas de capacitación**

Se propone considerar a la empresa para capacitaciones:

1. **“ADEN”** es una red educativa internacional acreditada por ACBSP, cuya actividad principal es su “Escuela de Negocios, fundada en 1992. Está focalizada en el desarrollo profesional de directivos y gerentes de empresas, tanto en modalidad presencial como e-learning y actualmente cuenta con 24 sedes distribuidas en 17 países de América Latina y Europa. Se apoya en la investigación aplicada que se realiza en el seno de la Universidad Alta Dirección. Asimismo, goza del aval de prestigiosas universidades americanas y europeas que certifican su formación. Se caracteriza por la innovación de sus modelos de aprendizaje orientados a la aplicación práctica y la utilización de metodologías de clases interactivas, experienciales y lúdicas, a cargo de profesores que transmiten su vasta experiencia gerencial y transfieren mejores prácticas entre empresas de toda América Latina y España.
2. **“Grupo Buró”** tiene como propósito fundamental apoyar la gestión del aprendizaje corporativo de las organizaciones para el alcance de sus objetivos estratégicos. Se esfuerza por conocer exhaustivamente a sus clientes, para ofrecer programas de capacitación cuyo diseño responde a las necesidades del mercado.

Cuenta con un selecto grupo de consultores de alto nivel que respaldan con su práctica profesional y personal el nivel académico y aplicativo de los diferentes formatos de aprendizaje que ofrecen.

3. **“INTECAP”** es la institución guatemalteca líder en la formación profesional de los trabajadores y del recurso humano por incorporarse al mundo laboral. Desde hace más de 44 años, promueve por delegación del estado y con la contribución del sector privado, el desarrollo del talento humano y la productividad nacional.

Cuenta con un sistema de Gestión de la Calidad certificado con la norma ISO 9001-2008, que lo fortalece como un ente de calidad, muy propio para la globalización y los requerimientos internacionales, porque sus acciones y productos de capacitación y asistencia técnica son reconocidos mundialmente.

Tiene como propósito contribuir a acrecentar la producción de las empresas con un mínimo de tiempo, bajo costo con los mismo recursos y superando la calidad de los productos que ofrecen.

Para efectos de la siguiente propuesta en algunos los talleres se propone la tercera opción INTECAP, ya que las dos primeras opciones se recomiendan porque estas empresas de asesoría pueden lograr tener un impacto realmente positivo en el personal de la empresa textil, debido a que sus capacitadores tienen un alto nivel de conocimiento y experiencia que ayudaría a generar en los colaboradores un mejoramiento en sus capacidades laborales. Se dejan como alternativas a criterio de la entidad textil, pero para la realización del presente trabajo se eligió INTECAP porque sus precios en talleres son más bajos, pero

también puede dar capacitaciones específicas que ayudarán a tener un cambio considerable en los colaboradores.

### **3.5.7 Estrategias para mejorar la satisfacción laboral en el personal de la empresa textil, ubicada en la ciudad capital**

#### **3.5.7.1 Estrategia No. 1**

“Crear compromiso organizacional con un sentido de pertenencia en los colaboradores de una empresa textil”

#### **I. Programa “Reconocimiento”**

##### **A. Justificación**

El presente programa será para fortalecer y mejorar la satisfacción laboral en la empresa textil, correspondiente a la falta de reconocimiento al buen desempeño laboral y aportaciones en el trabajo, por lo que se hace necesario la implementación de reconocimientos a los colaboradores, ya que según el diagnóstico organizacional realizado, uno de los resultados fue la existencia de un nivel bajo de satisfacción laboral en este factor, derivado que los colaboradores consideran que la empresa no les brinda el reconocimiento por el esfuerzo que realizan en el logro de metas y objetivos, de acuerdo a la teoría de Herzberg son los factores motivacionales lo que elevan la satisfacción laboral y los reconocimientos forman parte de ellos. Por esto se propone incentivos a los trabajadores que manifiesten creatividad en sugerencias, dedicación, colaboración y eficiencia para lograr los objetivos de la empresa, reconociendo dichos esfuerzos laborales con retribuciones no económicas que permitan proporcionar los satisfactores laborales a las necesidades intrínsecas de los

trabajadores, ya que esto contribuye a un proceso de trabajo efectivo que permitirá motivar a dar lo mejor de cada uno en las actividades que realicen, estos incentivos provocan un sentido de pertenencia, lealtad y compromiso con la empresa, pero principalmente a elevar el grado de satisfacción laboral.

#### B. Objetivos

- Reconocer la excelencia del talento humano, con retribuciones no económicas en términos de un mes.
- Crear un sentido de compromiso y pertenencia en los colaboradores con la entidad en un periodo de tres meses.
- Concientizar en dos meses a los jefes de la importancia de reconocer el esfuerzo, que los trabajadores realizan en su trabajo, para que los procesos sean efectivos y se logre la excelencia laboral.
- Motivar a los colaboradores para que den su mayor aporte para el alcance de objetivos organizacionales en un período de tres meses.
- Satisfacer las necesidades de los trabajadores en un lapso de un mes reconociendo e incitando a la eficiencia en el desarrollo de las actividades laborales.

#### C Plan de acción

Se propone el siguiente plan de acción para el factor de reconocimiento que presenta el mayor nivel de insatisfacción laboral, esto según lo expresado por los colaboradores de la empresa textil.

Tabla No. 30  
Plan de acción para el programa de reconocimiento

EMPRESA:		Empresa Textil, S.A.		FECHA:		01/08/2017		
NOMBRE DEL PLAN:		Fortalecimiento al reconocimiento del personal.						
OBJETIVO PLAN:		Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia de reconocimiento laboral, para lograr el aumento de satisfacción laboral en el factor de reconocimiento laboral a un corto y mediano plazo.						
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN		COSTO EN QUETZALES		PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL			
1	Presentación y aprobación por parte de Dirección General del "Programa Reconocimiento"	Convencer a las autoridades que se elevará el nivel de satisfacción en este factor del clima organizacional a un 60% lo que ayudará al mejoramiento del desempeño laboral de sus empleados.	Director del Comité	01/08/2017	04/08/2017	Equipo audiovisual de la empresa.		Ninguno.
2	Taller "Excelencia Personal"	Impacto en los niveles de liderazgo del 2%. Tener un crecimiento de eficiencia del 4.25% mejorando el rendimiento de los trabajadores. Crear un nivel del 1% de compromiso por el personal con la entidad. Fomentar actitudes positivas del personal al 2%. Elevar el nivel de capacitación y desarrollo en un 1%.	Comité y Empresa Facilitadora INTECAP	14/08/2017	14/09/2017	Empresa facilitadora del taller "Los desafíos de la excelencia personal" participación de 20 colaboradores a Q.200.00.		Q. 4,000.00
3	Exhibir en el mural de felicitaciones a los mejores colaboradores del mes por su desempeño.	Lograr elevar en un 3% de agrado hacia la entidad por parte del personal.	Comité y Jefes de Areas	01/09/2018	05/09/2017	Impresiones mensuales para el mural de reconocimientos.		Q. 2,000.00

4	Reconocer al mejor empleado de cada área de trabajo	Incrementar un 4% de empleados comprometidos con la institución.	Comité y Jefes de Áreas	01/09/2018	05/09/2017	Tarjetas de felicitación ( Q.25.00 x 100 tarjetas).	Q. 1,250.00
5	Reconocer a los colaboradores que muestren actitudes sobresalientes	Lograr incentivar un 2% del recurso humano a trabajar brindando ideas positivas.	Comité y Jefes de Áreas	01/09/2018	05/09/2017	Tarjetas de felicitación ( Q.25.00 x 100 tarjetas).	Q. 1,250.00
6	Reconocer a empleados que acumulen más tarjetas de felicitación con una despensa.	Eleva el agrado del personal en un 5%.	Comité y Jefes de Áreas	20/12/2017	20/12/2017	Despensas (anualmente Q.350.00x 15 entregas al año).	Q. 5,250.00
7	Recompensar a los colaboradores que tengan laborando en la empresa 5, 10 o más años.		Comité y Jefes de Áreas	20/12/2017	20/12/2017	Reconocimiento por antigüedad de plaquetas. (anualmente Q.300.00 x 10 colaboradores).	Q. 3,000.00
8	Reconocer al mejor jefe de área	Generación del aumento de un 5% de compromiso en los jefes de las áreas a orientar a sus subalternos para el alcance de objetivos.	Comité y Jefes de Áreas	20/12/2017	20/12/2017	Certificado de regalo a los tres mejores líderes (anualmente Q.500.00x 3 jefes).	Q. 1,500.00
9	Implementación del "Programa Reconocimiento"	Obtener un 100% de resultados esperados por el programa anualmente.	Comité y Jefes de Áreas	01/08/2017	01/08/2018	Costo total de implementación	
<b>Costo estimado de implementación:</b>							<b>Q. 18,250.00</b>

Fuente: Elaboración propio. Tesis 2017.

A continuación en la figura no. 12 se detalla a consideración el taller para la excelencia personal.

Figura No. 12

Taller propuesto de los desafíos para la excelencia personal, para el programa de reconocimiento de una empresa textil.

<p>Taller de capacitación</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Los desafíos para la excelencia personal</u></b></p> <p><b>Dirigido:</b> A los colaboradores de la empresa textil.</p> <p><b>Objetivo:</b> Generar en los empleados el interés por mejorar el desempeño en sus atribuciones.</p>
<p><b>Aspectos a desarrollar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Creación de expectativas positivas</li><li>- Rompiendo paradigmas</li><li>- Los principios del éxito personal</li><li>- Desempeño en el trabajo</li><li>- Poniendo la excelencia en acción</li></ul>
<p><b>Metodología a implementar:</b></p> <p>Cada participante obtendrá información escrita sobre el tema a tratar, realización de ejercicios para un mejor entendimiento de cada individuo.</p> <p><b>Duración:</b></p> <p>20 horas aproximadamente, desarrollando en 5 eventos de 4 horas.</p>

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

A continuación se presenta una boleta de evaluación del empleado del mes y un formato del diploma antes mencionado. (Ver figura no. 13).



Imagen No. 1

Diploma de reconocimiento a la excelencia laboral, para el programa de reconocimientos de una empresa textil. Año 2017.



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

A los colaboradores que se destaquen por sus actitudes de puntualidad, asistencia, trabajo en equipo, logro de metas entre otras sobresalientes recibirán una tarjeta de felicitación, indicando frases motivacionales tales como “Buen trabajo”, “Felicidades por tu logro”, entre otras esto con el fin de destacar la actitud sobresaliente del empleado. Las tarjetas de felicitación serán entregadas cada semana por el jefe inmediato a los colaboradores que lo ameriten.

Se presenta a continuación el modelo de la tarjeta de felicitación a otorgar en la imagen no. 2.

Imagen No. 2

Tarjeta de felicitación, para el programa de reconocimiento de una empresa textil.



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

A los empleados que reúnan más tarjetas de felicitación en término de cuatro meses se harán acreedores de una despensa conteniendo productos de canasta básica como frijol, azúcar, aceite entre otros productos de alimentación.

Las tarjetas a entregar pueden ser con distintas dedicatorias, ya que se evaluarán distintos aspectos en el desempeño de los trabajadores, por ejemplo:

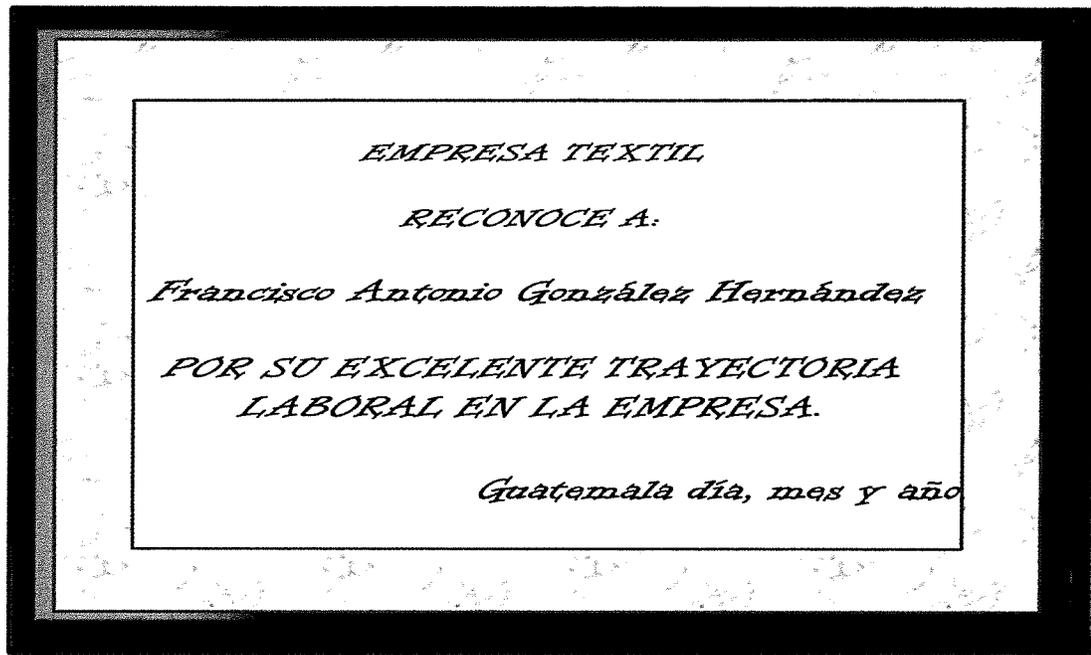
- Reconocemos su cooperación.
- Gracias por su excelente participación en la solución de problemas.
- Agradecemos su puntualidad en el trabajo.



colaboradores por su trayectoria en la empresa. La entrega de reconocimientos se hará en la celebración del día del aniversario de la empresa, por lo que en la imagen No. 3 se presenta un modelo de dicha plaqueta.

Imagen No. 3

Modelo de plaqueta por trayectoria de colaborador, para programa de reconocimientos, de una empresa textil, ubicada en la ciudad capital. Año 2017



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Para elegir al mejor jefe, se deberá tomar aspectos de trabajo en equipo, relación con sus subalternos y alcance de metas y objetivos, para esto se puede utilizar la boleta de evaluación para elegir al empleado del mes presentada anteriormente,

la persona que tendrá a cargo esto será el gerente, premiándolo con certificado de regalo o tarjeta de felicitación.

#### D. Recursos

- Humanos:
  - Gerente General
  - Jefes de cada área
  - Colaboradores
  
- Físicos:
  - Instalaciones de la empresa objeto de estudio
  - Mobiliario y equipo
  - Diplomas y fotografías
  - Despensas (Frijol, arroz, azúcar, aceite, etc.)
  - Plaquetas y medallas
  - Certificados de regalo
  
- Financieros:

Los costos anuales estimados para la implementación del programa de reconocimientos se describen en el plan de acción anteriormente presentado.

#### E. Evaluación

Es necesario evaluar el programa de reconocimientos de manera trimestral, a través de informes elaborados por los jefes de cada área sobre los avances logrados con la implementación de reconocimientos, los que deberán ser presentados a la gerencia general para una realimentación, esta evaluación se

realizará con la implementación de la auditoría de seguimiento la que se detalla en el punto 3.7 de esta propuesta.

F. Responsables:

Comité

Jefes de Área

Supervisión:

Coordinador (a) del comité

**3.4.4.3 Estrategia No. 2**

“Impulsar un ambiente de confianza y trabajo en equipo en los colaboradores”

**II. Programa 2: “Relaciones Interpersonales”**

A. Justificación

Se hace necesario fomentar las relaciones interpersonales de sus empleados. Se debe tener en cuenta que este factor ayuda a alcanzar ciertos objetivos. El ser humano necesita tener contacto con otros, lo cual debe hacerse de manera cordial y en armonía.

Por tal motivo, se proponen acciones, para que los jefes de cada área mejoren sus habilidades para relacionarse con las personas que dirigen, por medio de talleres que eleven el nivel de compañerismo, colaboración y trabajo en equipo. Así como participación de estos en actividades para que todos los integrantes de la entidad se logren relacionar.

## B. Objetivos

- Fomentar las relaciones interpersonales para la correcta integración de los colaboradores en la entidad en términos de un mes.
- Equipar de conocimientos a los jefes de área, en cuanto a las relaciones humanas y así mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores que dirigen en tres meses.
- Concientizar a los jefes y trabajadores en un periodo de un mes, sobre la importancia de las relaciones interpersonales.

## C Plan de acción

Se propone el siguiente plan de acción para el factor de relaciones interpersonales que presento un nivel de insatisfacción laboral considerable, esto según los expresado por los colaboradores de la empresa textil.



4	Celebración de Cumpleaños	Tener un incremento del 3% de empleados identificados y animados por pertenecer a la entidad.	Gerencia en conjunto con el comité	01/09/2018	05/09/2017	Celebración de cumpleaños (pastel, utensilios desechables, Q.25.00 x 10 colaboradores mensuales).	Q. 3,000.00
5	Aniversario de la empresa			20/12/2017	20/12/2017	Celebración de aniversario de la empresa (almuerzo Q.100.00 x 90 empleados; salón, sillas y mesas Q.3,000.00, música Q.2,500.00 y adornos e invitaciones Q.500.00)	Q. 15,000.00
6	Implementación del "Programa Relaciones Interpersonales"	Obtener un 100% de resultados esperados por el programa anualmente.	Comité y Jefes de Áreas	01/08/2017	01/08/2018	Costo total de implementación	
<b>Costo estimado de implementación:</b>							<b>Q. 22,500.00</b>

Fuente: elaboración propia. Tesis 2017.

A continuación se muestra en la figura no. 14 el contenido del taller propuesto de relaciones humanas en el trabajo para el personal de la empresa textil.

Figura No. 14

Taller propuesto de relaciones humanas en el trabajo, para el programa de relaciones interpersonales

<p>Taller de capacitación</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Relaciones humanas en el trabajo</u></b></p> <p><b>Dirigido:</b> a los colaboradores de la empresa textil.</p> <p><b>Objetivo:</b> Concientizar a los jefes y trabajadores de la importancia de las relaciones interpersonales.</p>
<p><b>Aspectos a desarrollar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elementos de las relaciones humanas</li><li>• Relaciones humanas armoniosas en el trabajo</li><li>• Compañerismo en el trabajo</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Resolución de conflictos</li></ul>
<p><b>Metodología a implementar:</b></p> <p>Cada participante obtendrá información escrita sobre el tema a tratar, realización de ejercicios y dinámicas de grupo para un mejor entendimiento de cada individuo.</p> <p><b>Duración:</b></p> <p>16 horas aproximadamente, desarrollando 8 eventos de 3 horas cada uno.</p>

Fuente: Institución de capacitación 2017.

Seguidamente en la figura número 15 se visualiza el taller sobre las habilidades para una dirección efectiva a implementarse en los jefes de las áreas de la empresa textil.

Figura No. 15

Taller propuesto desarrollo de habilidades para una dirección efectiva, para el programa de relaciones interpersonales

<p>Curso de Capacitación</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Desarrollo de una dirección gerencial</u></b></p> <p><b>Dirigido:</b> a Jefes de áreas</p> <p><b>Objetivo:</b> Equipar de conocimientos a los jefes de área, en cuanto a las relaciones humanas y así mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores que dirigen.</p>
<p><b>Aspectos a tratar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidades interpersonales</li><li>• Manejo de conflictos</li><li>• Negociación</li><li>• Estrategias de motivación para los colaboradores</li><li>• Formación de equipo</li></ul>
<p><b>Metodología a implementar:</b></p> <p>Cada colaborador recibirá información escrito de dichos temas, realizándose ejercicio y dinámicas de grupo para mejor entendimiento.</p> <p><b>Duración:</b></p> <p>Curso a desarrollarse semanalmente los días sábados, teniendo una duración de 5 sábados por 5 horas cada uno, para el desarrollo y ampliación de los conocimientos en el tema a tratar.</p>

Fuente: empresa de capacitación 2017.

En el boletín informativo propuesto en el programa de comunicación, se publicará un listado de cada colaborador que esté cumpliendo años en el mes, a final de mes se reunirá a los trabajadores integrantes de cada área en el comedor, donde se realizará la celebración de los cumpleaños, se les dará una refacción a todos los asistentes.

A cada cumpleaños se le entregará una tarjeta de felicitación en su día de cumpleaños. Se presenta un modelo de la tarjeta de felicitación en mención en la imagen número 4.

Imagen No. 4  
Tarjeta de felicitación de cumpleaños, para el programa de relaciones  
interpersonales



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Se realizará una convocatoria para todo el personal de la entidad, teniendo como objetivo el festejo del aniversario de la empresa, en donde se entregarán reconocimientos a los colaboradores por su antigüedad, a los que se destacaron en diversos aspectos, se dará a cada colaborador una refacción. Se informará a todos el personal por medio de comunicación escrita por cartel exclusivo en forma de invitación para el evento. El modelo del cartel se presenta a continuación.

Imagen No. 5

Tarjeta de invitación de aniversario, para el programa de relaciones interpersonales de una empresa textil



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

#### D. Recursos

- Humanos:
  - Gerencia y comité
  
- Físicos:
  - Instalaciones de la empresa objeto de estudio
  - Instalaciones empresa facilitadora
  - Salón de reuniones externo
  - Mobiliario y equipo
  - Papelería y útiles
  
- Financieros

Los costos anuales estimados para la implementación del programa de relaciones interpersonales se detallan en el plan de acción.

#### E. Evaluación

Se debe evaluar el programa de manera trimestral, por medio de informes que los jefes de las áreas entregarán referente a los progresos alcanzados en cuanto a las relaciones interpersonales, dichos informes serán entregados a la gerencia general, esta evaluación se realizará con la implementación de la auditoría de seguimiento la que se detalla en el punto 3.7 de esta propuesta.

#### F. Responsable

Comité  
Jefes de Áreas

## G. Supervisión

Coordinador (a)

### 3.5.7.3 Estrategia No. 3

“Crear líderes enfocados al logro de objetivos organizacionales”

## III. Programa 3: “Liderazgo”

### A. Justificación

La dirección es fundamental para que las estrategias para elevar el nivel de satisfacción laboral puedan alcanzar los resultados esperados, se hace necesario un liderazgo transformador con la capacidad de mediar de manera positiva en las capacidades y aptitudes de los trabajadores e instarlos al logro de los objetivos de la organización, cumpliendo a cabalidad el compromiso adquirido laboralmente, para realizar las atribuciones asignadas eficientemente, por lo que se propone la siguiente estrategia para que los supervisores conozcan la importancia de implementar acciones para maximizar el potencial laboral de cada uno de los colaboradores a fin de unir esfuerzos en las diferentes áreas de trabajo. Lo principal es aplicar una supervisión orientada a un liderazgo que satisfaga necesidades del personal de la unidad objeto de estudio.

### B. Objetivos

- Impulsar líderes que estimulen a los colaboradores a realizar acciones laborales enfocadas al logro de los objetivos organizacionales en términos de tres meses.

- Crear agentes determinados a satisfacer las inconformidades laborales de los trabajadores, para lograr que estos tengan un mayor desempeño productivo en tres meses.
- Reconocer los logros de cada colaborador en un mes a fin de obtener empleados satisfechos con el esfuerzo de alcanzar objetivos no solo en el área de trabajo sino también a nivel organizacional.

#### C Plan de acción

Se propone el siguiente plan de acción para el factor de liderazgo que mostró un nivel de insatisfacción laboral alto según los expresado por los colaboradores de la empresa textil.

Tabla No. 33  
Plan de acción para el programa de liderazgo

EMPRESA:		Empresa Textil, S.A.		FECHA:		01/08/2017	
NOMBRE DEL PLAN:							
Fortalecimiento al reconocimiento del personal.							
OBJETIVO PLAN:							
Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia de liderazgo, para lograr el aumento de satisfacción laboral en el factor de liderazgo a un corto y mediano plazo.							
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	CALENDARIZACION		COSTO EN QUETZALES	
				INICIO	FINAL	PRESUPUESTO	
1	Presentación y aprobación por parte de Dirección General del "Programa de Liderazgo"	Convencer a las autoridades que se elevará el nivel de satisfacción en este factor del clima organizacional a un 60% lo que ayudará al mejoramiento del desempeño laboral de sus empleados.	Director de Comité	01/08/2017	04/08/2017	Equipo audiovisual de la empresa.  Ninguno.	
2	Capacitar a Jefes de las áreas sobre el tema de "Liderazgo" por la empresa facilitadora.	Impacto en los niveles de liderazgo del 12%. Incrementar en un 5.25 la percepción en los colaboradores de un mejor liderazgo. Mejorar actitudes del personal al 3.25%. Elevar el nivel de capacitación en un 3%.	Comité e INTECAP	18/09/2017	18/10/2017	Empresa facilitadora del taller "Liderazgo" (6 jefes de área x Q.250.00).  Q. 1,500.00	

3	Estimular las actitudes laborales de los colaboradores hacia el logro de objetivos a través de la participación	Obtener un crecimiento de los empleados en un 3% de participación positiva para el buen desarrollo de la empresa.	Jefes de áreas	01/08/2017	01/08/2018	Participación en atribuciones asignadas de los colaboradores, generada por la confianza con el jefe de área.	Ninguno.
4	Retribuir a los colaboradores de manera no económica, por lo que se propone la implementación del programa de "Reconocimiento".	Implementación del 100% del programa de Reconocimiento.	Jefes de áreas	01/08/2017	01/08/2018	Colaboradores satisfechos por reconocimiento de sus esfuerzos.	Ninguno.
5	Implementación del "Programa Liderazgo"	Obtener un 100% de resultados esperados por el programa anualmente.	Comité y Jefes de Areas	01/08/2017	01/08/2018	Costo total de implementación	
<b>Costo estimado de implementación:</b>							<b>Q. 1,500.00</b>

Fuente: Institución de capacitación 2017 ..

En la siguiente figura se presenta el contenido del taller propuesto de liderazgo para los jefes de las áreas de la empresa textil:

Figura No. 16

Taller propuesto de Liderazgo, para el programa de liderazgo

<p>Taller de capacitación</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Liderazgo</u></b></p> <p><b>Dirigido:</b> a los jefes de las áreas de la empresa textil.</p> <p><b>Objetivo:</b> impulsar un liderazgo que genere confianza en sus subalternos.</p>
<p><b>Aspectos a desarrollar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Definición de liderazgo</li><li>- Tipos de liderazgo</li><li>- Habilidad de influenciar</li><li>- Como ser un buen líder</li></ul>
<p><b>Metodología a implementar:</b></p> <p>Cada participante obtendrá información escrita sobre el tema a tratar, realización de ejercicios para un mejor entendimiento de cada individuo.</p> <p><b>Duración:</b></p> <p>21 horas aproximadamente, desarrollando en 7 eventos de 3 horas.</p>

Fuente: elaboración propia. Tesis 2017.

#### D. Recursos

- Humanos:
  - Gerente General

Jefes de cada área  
Comité  
Empresa asesora

- Físicos:
  - Instalaciones de la empresa objeto de estudio
  - Mobiliario y equipo
  - Útiles de oficina
  - Equipo audiovisual
- Financieros

Para realizar el programa de supervisión los costos anuales estimados para su implementación del programa de liderazgo se describen en el plan de acción mostrado anteriormente.

#### E. Evaluación

Se efectuara la evaluación a los tres meses de implementado los programas antes mencionados y el Comité se encargará de informar al Gerente de los avances significativos del proceso de ejecución de lo propuesto, dichos informes estarán enfocados a los resultados obtenidos en cuanto a la ejecución de las atribuciones asignadas a los colaboradores y al resultado de aplicar un liderazgo capaz de satisfacer necesidades laborales y motivar a los colaboradores a optar actitudes en beneficio mutuo. Esta evaluación se realizará con la implementación de la auditoría de seguimiento la que se detalla en el punto 3.7 de esta propuesta.

#### F. Responsables

Comité

Jefes de Área

#### G. Supervisión

Coordinador (a)

### **3.5.7.4 Estrategia No. 4**

“Promover comunicación asertiva en los para la interacción laboral”

## **IV. Programa 4: “Comunicación”**

### A. Justificación

Para alcanzar una excelencia laboral se requiere de una comunicación efectiva, La cual debe tomarse de manera integral, es decir debe considerar y cuidar aspectos no sólo de información, sino debe entender la identificación del empleado con la empresa, fomentar la seguridad, promover el desarrollo, cuidar la imagen de la empresa y muy importante, realimentar. La comunicación debe propiciar un ambiente de trabajo agradable para que se dé una interacción entre los colaboradores, es por lo anterior que este programa contempla la implementación de nuevos canales de comunicación, para que los colaboradores de la empresa reciban información de primera mano y estos a su vez reaccionen de forma efectiva ya que son estos los principales protagonistas en ejercer una comunicación asertiva.

En la medida que los colaboradores estén enterados de decisiones, cambios, actividades que los afectan el proceso laboral, se sentirán parte de la empresa y

se identificarán con ella, mejorando de esta manera, el ambiente en que se desenvuelven. Con este programa se lograra una efectiva comunicación entre líderes y subordinados así como entre compañeros de trabajo. Dicho lo anterior este programa propiciará un ambiente de confianza en las áreas y mejorará la satisfacción en este factor.

#### B. Objetivos

- Promover la comunicación en los niveles jerárquicos para una interacción laboral eficaz en un mes.
- Enterar en un mes a todos los colaboradores de las actividades a realizar en la empresa.
- Establecer nuevos canales de comunicación para el intercambio y mayor facilidad en el manejo de la información requerida desde jefes a los subordinados y así mismo entre compañeros de trabajo en un período de dos meses.
- Fomentar una comunicación asertiva en términos de un mes.

#### C Plan de acción

Se propone el siguiente plan de acción para el factor de comunicación para aumentar el nivel de satisfacción en los colaboradores de la empresa textil.

Tabla No. 34

Plan de acción para el programa de comunicación

EMPRESA:		Empresa Textil, S.A.		FECHA:		01/08/2017	
NOMBRE DEL PLAN:							
Fortalecimiento al reconocimiento del personal.							
OBJETIVO PLAN:							
Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia de comunicación, para lograr el aumento de satisfacción laboral en el factor de comunicación a un corto y mediano plazo.							
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	CALENDARIZACION		COSTO EN QUETZALES	
				INICIO	FINAL		PRESUPUESTO
1	Presentación y aprobación por parte de Dirección General del "Programa de Comunicación"	Convencer a las autoridades que se elevará el nivel de satisfacción en este factor del clima organizacional a un 60% lo que ayudará al mejoramiento del desempeño laboral de sus empleados.	Recursos Humanos	01/08/2017	04/08/2017	Equipo audiovisual de la empresa.	Ninguno.
2	Capacitar a jefes acerca del programa de comunicación así como darles un curso Comunicación Efectiva.	Impacto en los niveles de liderazgo del 2%. Maximizar la fluidez de la comunicación en los empleados en un 7.50%. Mejorar actitudes del personal al 2%. Elevar el nivel de capacitación en un 1%.	Gerente, Comité e INTECAP	23/10/2017	23/11/2017	Empresa facilitadora del curso "Comunicación Efectiva" ( 40 colaboradores x Q.200.00).	Q. 8,000.00

3	Diseño de boletín informativo	Incremento del 6% del personal informado de cada acción, eventualidad o decisión a tomar en la empresa.	Comité	01/08/2017	01/08/2018	Boletín interno informativo (impresiones a color).	Q. 2,500.00
4	Colocación de una cartelera informativa y un buzón de sugerencias		Comité	01/08/2017	01/08/2018	Útiles de oficina (Q.2,500.00) buzón de sugerencias (Q.300.00).	Q. 2,800.00
5	Implementación del "Programa Comunicación"	Obtener un 100% de resultados esperados por el programa anualmente.	Comité y Jefes de Áreas	01/08/2017	01/08/2018	Costo total de implementación	
<b>Costo estimado de implementación:</b>							<b>Q. 13,300.00</b>

Fuente: Institución de capacitación 2017.

Para la implementación de un taller de comunicación efectiva se debe de desarrollar el siguiente contenido. (Ver figura no. 17).

Figura No. 17

Taller propuesto de comunicación asertiva para el programa de comunicación

<p>Taller de capacitación</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Comunicación efectiva</u></b></p> <p><b>Dirigido:</b> a los jefes de las áreas de la empresa textil.</p> <p><b>Objetivo:</b> lograr que los colaboradores puedan interactuar entre si.</p>
<p><b>Aspectos a desarrollar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicación auténtica y asertiva</li><li>- Comunicación en el trabajo</li><li>- El proceso de la comunicación</li><li>- Aplicación de casos</li></ul>
<p><b>Metodología a implementar:</b></p> <p>Cada participante obtendrá información escrita sobre el tema a tratar, realización de ejercicios para un mejor entendimiento de cada individuo.</p> <p><b>Duración:</b></p> <p>10 horas aproximadamente, desarrollando en 5 eventos de 2 horas cada uno.</p>

Fuente: elaboración propia. Tesis 2017.

Se propone crear un boletín informativo como una herramienta de comunicación, Para permitir la participación propicia y una mejor ampliación de la información, podrá ser visto por todos los trabajadores, estos estarán enterados de los acontecimientos en la empresa.

En este boletín se informará de varios aspectos o temas, por lo que se pretende involucrar a todas las áreas de trabajo, se sugiere entonces se maneje en el boletín información sobre:

- Ingresos de personal nuevo,
- Cumpleaños del mes
- Actividades recreativas
- Días festivos
- Frase motivadora
- Empleados del mes
- Y toda clase de información que le sirva a los empleados.

A manera de impulsar la participación de los empleados la frase motivadora del mes será inspirada por los colaboradores de las áreas, será de manera rotativa a fin de que todas las áreas participen, esta frase será entregada a los integrantes del comité.

Para los cumpleaños del mes se colocará los nombres, en el caso del empleados del mes se pondrá la razón por la cual fue el empleado del mes así como una impresión de la fotografía de la persona seleccionada.

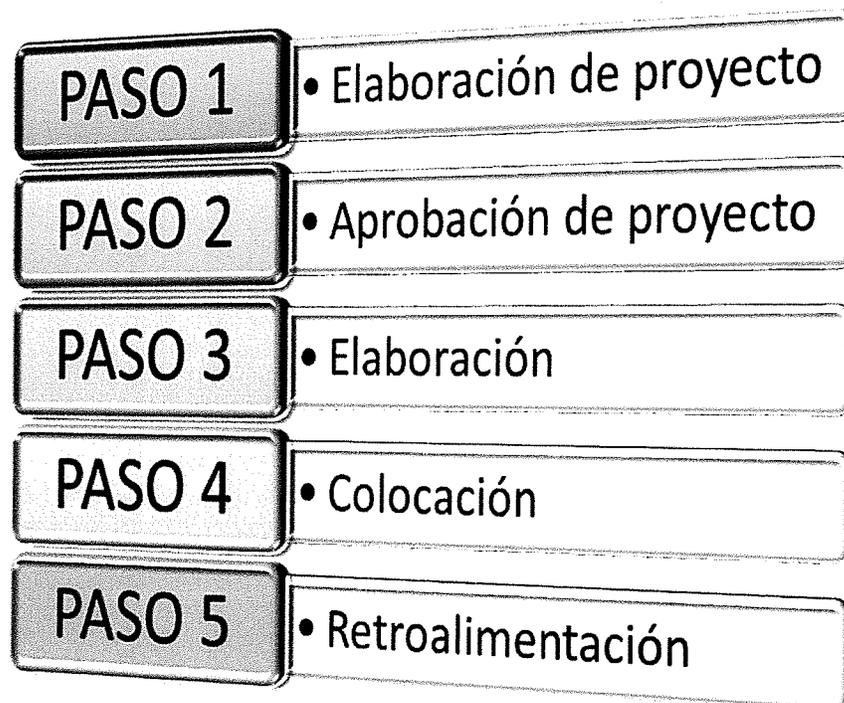
La ubicación del boletín sugerida será en la entrada a la empresa, puerta principal donde ingresan los trabajadores ya que esta es el área con más afluencia de personas.

Se tendrá un facilitador de este boletín informativo, por lo que los jefes de las áreas de trabajo serán los responsables de transmitir al facilitador todo tipo de información que pueda ser útil en el trabajo, así como la administración debe de brindar información en lo que corresponde a personal, nuevos ingresos, cumpleaños, vacaciones, suspensiones, etc.

A continuación se detalla con una imagen el procedimiento para llevar a cabo el boletín informativo.

Imagen no.6

Procedimiento para la propuesta de boletín Informativo

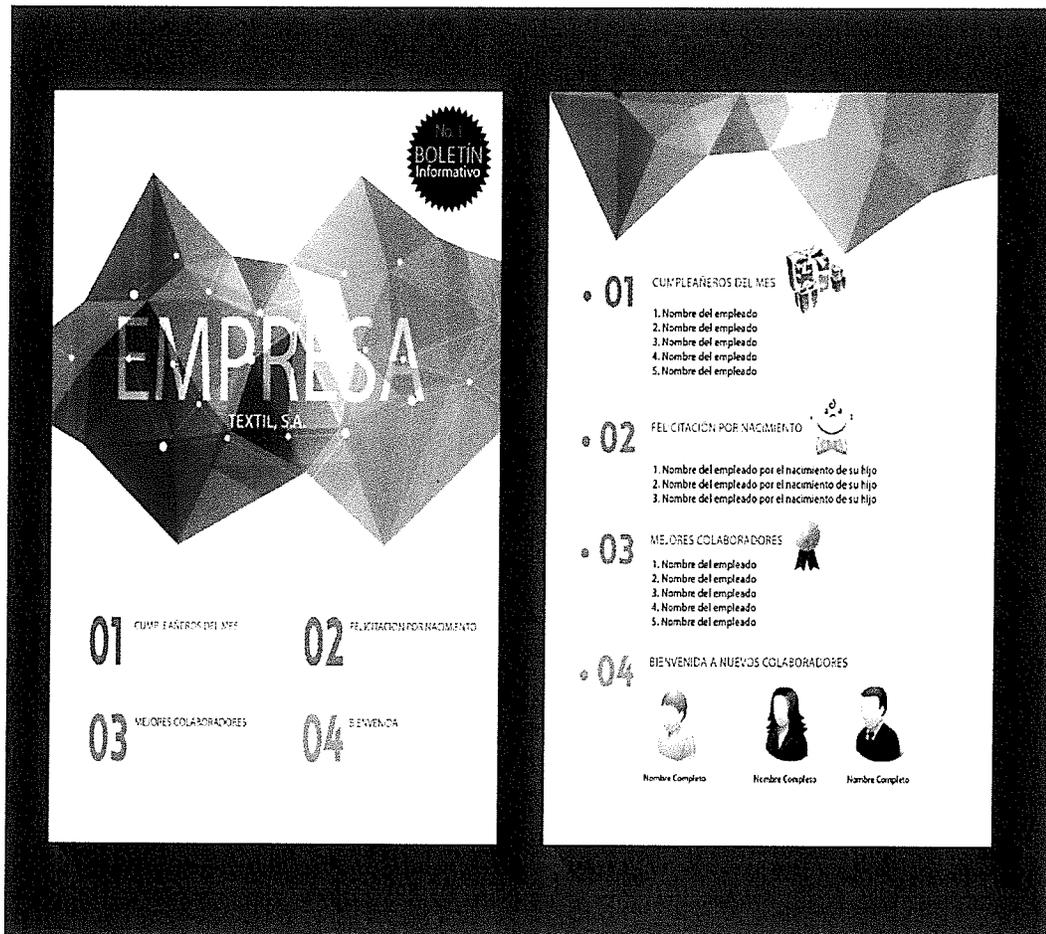


Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo año 2017.

En la figura antes expuesta, se observa los pasos para la implementación de la propuesta, la cual se debe seguir en 5 pasos esenciales: Paso uno es la elaboración de la propuesta donde se detallarán los beneficios que conlleva esta ejecución a favor de la óptima comunicación del personal, aquí se convencerá a las autoridades de la importancia de colocar el boletín. A continuación se presenta con la imagen no. 7 dicha propuesta.

Imagen No. 7

Modelo de boletín para el programa de comunicación de una empresa textil



Fuente: elaboración propia. Tesis 2017.

La boleta de sugerencias se utilizará para facilitar a los colaboradores la aportación de soluciones laborales la cual les permitirá desarrollar ideas, iniciativa y principalmente sugerencias. A continuación se muestra un modelo de la boleta de sugerencias.

Figura No. 18

Modelo de boleta de sugerencias para el programa de comunicación, para una empresa textil

<b>Boleta de Sugerencias</b>
En caso de que usted haya detectado algún problema que implique un atraso en el trabajo, le agradecemos haga sugerencias para la solución a dicho problema, se atenderá las sugerencias lo más pronto posible. Recuerde el propósito de la boleta es mejorar en el proceso laboral.
Problema detectado:
Sugerencias y/o solución:
Área de trabajo:
<b>Nota: la información proporcionada es de carácter confidencial.</b>

Fuente: elaboración propia. Tesis 2017.

#### D. Recursos

- Humanos:
  - Gerente General
  - Jefes de cada área
  - Colaboradores
  - Empresa asesora
  
- Físicos:
  - Instalaciones de la empresa objeto de estudio
  - Mobiliario y equipo
  - Papelería y Útiles de oficina
  - Buzón de sugerencias
  
- Financieros:

Los costos anuales estimados para la implementación del programa de comunicación están descritos en el plan de acción anteriormente visto.

#### E. Evaluación

El programa de comunicación debe evaluarse cada cuatro meses después de la implementación del mismo, esto con el fin de conocer la efectividad de las acciones a tomar, su aplicación y avances significativos. A través de la realización de informes por los jefes de cada área se logrará estar enterados de la efectividad de la comunicación. Esta evaluación se realizará con la implementación de la auditoría de seguimiento la que se detalla en el punto 3.7 de esta propuesta.

F. Responsable

Comité

Jefes de Áreas

G. Supervisión

Coordinador (a)

**3.5.7.5 Estrategia No. 5**

“Fomentar la unión de esfuerzos a través del trabajo en equipo”

**V. Programa 5: “Trabajo en Equipo”**

A. Justificación

El programa de Trabajo en equipo se basa en ejecutar acciones necesarias para elevar el nivel de trabajo de los colaboradores que requiere interrelación laboral y la unificación de los esfuerzos de los mismos para lograr un trabajo en conjunto agradable y dinámico. La principal acción de este trabajo es genera un ambiente agradable donde la interacción entre compañeros de trabajo sea efectiva para el intercambio de información requerida en el proceso laboral.

B. Objetivos

- Fomentar el trabajo en equipo en los colaboradores de la empresa en tres meses.
- Unificar esfuerzos entre compañeros de trabajo para facilitar el proceso laboral en el periodo de dos meses.

- Fomentar la interrelación laboral en términos de tres meses, intercambiando información y así propiciar una fluidez de trabajo logrando objetivos establecidos tanto en lo propuesto como a nivel organizacional.

#### C Plan de acción

Se propone el siguiente plan de acción para el factor de trabajo en equipo, que ayudará a incrementar el nivel de satisfacción en los colaboradores de la empresa textil.

Tabla No. 35

Plan de acción para el programa de trabajo en equipo

EMPRESA:		Empresa Textil, S.A.		FECHA:		01/08/2017	
NOMBRE DEL PLAN:							
Fortalecimiento al equipo de trabajo.							
OBJETIVO PLAN:							
Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia de trabajo en equipo, para lograr el aumento de satisfacción laboral en el factor de trabajo en equipo a un corto y mediano plazo.							
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	CALENDARIZACION		COSTO EN	
				INICIO	FINAL	QUETZALES	PRESUPUESTO
1	Presentación y Dirección General del "Programa de Trabajo en Equipo"	Convencer a las autoridades que se elevará el nivel de satisfacción en este factor del clima organizacional a un 60% lo que ayudará al mejoramiento del desempeño laboral de sus empleados.	Recursos Humanos	01/08/2017	04/08/2017	Equipo audiovisual de la empresa.	Ninguno.
2	Capacitar a los colaboradores acerca de la colaboración y trabajo en equipo, de forma teórica y práctica.	Impactar en los niveles de liderazgo al 1%. Incremento del 5% en la cooperación de trabajo en equipo. Mejorar actitudes del personal al 2%. Elevar el nivel de capacitación en un 1%.	Cómite, Jefes de Áreas e INTECAP	27/11/2017	27/12/2017	Empresa facilitadora del taller de "Cooperación y Trabajo en Equipo", Q.200.00 por 20 colaboradores.	Q. 4,000.00

3	Fomentar la creatividad y participación en la solución de problemas en equipos de trabajo para la generación del esfuerzo mutuo.	Aumentar un 4.75% el nivel de la eficiencia en el desempeño de las funciones en los trabajadores.	Comité y Jefes de Área	23/10/2017	23/11/2017	Papelaria y útiles de oficina.	Q. 750.00
4	Implementación de la comunicación asertiva, promoviendo el trabajo en equipo para la interrelación entre colaboradores	Aumentar un 3% la fluidez en la comunicación de los equipos de trabajo.	Comité	01/08/2017	01/08/2018	Papelaria y útiles de oficina.	Q. 750.00
5	Creación del ambiente de trabajo apto para la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores.	Obtener un incremento del 7% la cooperación de empleados satisfechos al trabajar en unión.	Gerencia y comité	01/08/2017	01/08/2018	Empleados satisfechos en sus requerimientos laborales.	Ninguno.
6	Implementación del "Programa Trabajo en Equipo"	Obtener un 100% de resultados esperados por el programa anualmente.	Comité y Jefes de Áreas	01/08/2017	01/08/2018	Costo total de implementación	
<b>Costo estimado de implementación:</b>							<b>Q. 9,500.00</b>

Fuente: Institución de capacitación 2017.

#### D. Recursos

- Humanos:
  - Gerente General
  - Jefes de cada área
  - Colaboradores
  - Empresa asesora
  
- Físicos:
  - Instalaciones de la empresa objeto de estudio
  - Mobiliario y equipo
  - Útiles de oficina
  - Equipo Audiovisual
  
- Financieros:

Para la implementación del programa de trabajo en equipo requiere incurrir en gastos vistos en el plan de acción visto anteriormente.

#### E. Evaluación

El programa de trabajo en equipo debe evaluarse trimestralmente después de la implementación y ejecución del mismo, con el objetivo de verificar los avances logrados en cuanto a la realización de trabajo en conjunto y conocer problemas laborales que afectan en las atribuciones de los colaboradores, a la vez aplicar acciones correctivas. A través de la realización de informes por los jefes de cada área, de esta manera se logrará informar de la efectividad del trabajo en equipo aplicado. Esta evaluación se realizará con la implementación de la auditoría de seguimiento la que se detalla en el punto 3.7 de esta propuesta.

F. Responsable

Comité

Jefes de Áreas

G. Supervisión

Coordinador (a)

### 3.6 Resumen de los costos

Tabla No. 36

Resumen de costos de estrategias a implementar para mejorar la satisfacción laboral, en una empresa textil

No.	Estrategias	Costo
1	Crear compromiso organizacional, con un sentido de pertenencia en los colaboradores.	Q. 18,250.00
2	Impulsar un ambiente de confianza y trabajo en equipo en los colaboradores.	Q. 22,500.00
3	Crear líderes enfocados al logro de objetivos organizacionales.	Q. 1,500.00
4	Promover comunicación asertiva en los para la interacción laboral.	Q. 13,300.00
5	Fomentar la unión de esfuerzos a través del trabajo en equipo.	Q. 9,500.00
<b>Costo aproximado</b>		<b>Q. 65,050.00</b>

Fuente: elaboración propia. Tesis 2017.

En la tabla anterior muestra los costos para la implementación de las estrategias, las cuales elevarán el nivel de satisfacción laboral en los factores con mayor

porcentaje de insatisfacción, el total anual de costos a incurrir es de Q. 65,050.00 si se divide por el número de empleados de la empresa que son 80, se tiene un costo anual por trabajador de Q. 813.13 y si esto se divide entre los 12 meses del año el costo mensual por empleado será de Q. 67.76. El desembolso promedio mensual que la empresa deberá incurrir en la aplicación de las estrategias en mención será de Q. 5,420.83.

### **3.7 Impacto de la propuesta**

Los resultados y el impacto que se tendrá en la empresa textil después de la implementación de las estrategias propuestas, podrá medirse pasado un año, esto se obtendrá al establecer los siguientes indicadores:

#### **3.7.1 Indicador de clima organizacional**

Después de la realización de las estrategias propuestas planteados en este capítulo, se espera un impacto en el clima organizacional del 12.95% para llegar a un promedio de 60% en los factores en los cuales se determinó que tienen mayor nivel de insatisfacción por parte del personal en la empresa textil.

A continuación se presenta la tabla con los porcentajes que se quiere alcanzar en cada uno de los 5 componentes del clima laboral más afectados.

Lo que se pretende con esta propuesta es, elevar los índices de satisfacción en los 5 factores más afectados del clima laboral en la empresa textil, por lo que se empresa establece teniendo en cuenta el grado de insatisfacción de cada uno de los elementos, que se desea en aumentar un porcentaje de agrado del 12.95%, es decir, que la implementación de las propuestas incrementará el nivel de

satisfacción en un 60% en cada factor. Dicho lo anterior se muestra la tabla no. 37 para mayor comprensión.

Tabla No. 37

Índice de satisfacción esperado con la implementación de las estrategias propuestas

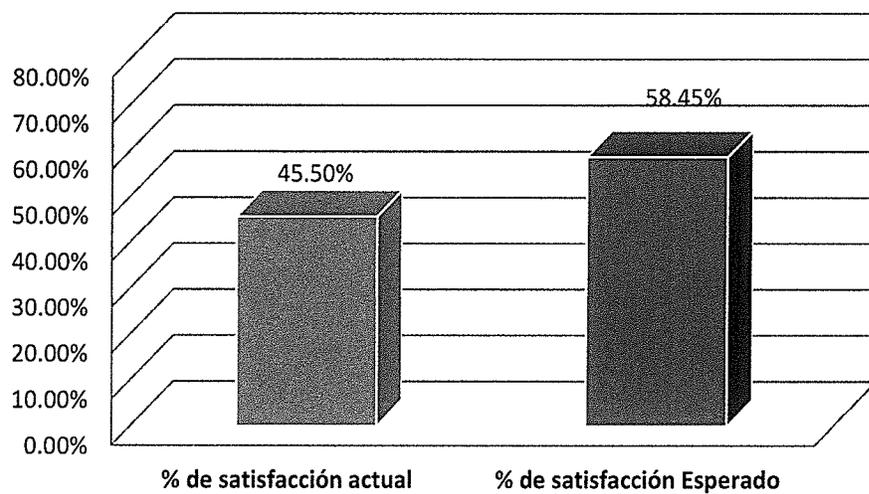
No.	Factores	Satisfechos	Insatisfechos
1	Reconocimiento	60.00%	40.00%
2	Liderazgo	60.00%	40.00%
3	Relaciones Interpersonales	60.00%	40.00%
4	Comunicación	60.00%	40.00%
5	Trabajo en Equipo	60.00%	40.00%
6	Condiciones Laborales	40.25%	59.75%
7	Participación	51.50%	48.50%
8	Supervisión	55.50%	44.50%
9	Conflicto	67.75%	32.25%
10	Carga Laboral	69.50%	30.50%
<b>Promedio después de las estrategias</b>		<b>58.45%</b>	<b>41.55%</b>
<b>Porcentaje de aumento en la satisfacción</b>		<b>12.95%</b>	

Fuente: elaboración propia 2017.

Por lo anterior se presenta una gráfica del nivel de satisfacción que se desea alcanzar un año después de la implementación de la propuesta de estrategias para aumentar la satisfacción en los trabajadores de la entidad. A continuación

se muestra la gráfica no. 11 donde se representa el porcentaje aumentado de satisfacción en el personal.

Gráfica No. 11  
Índice de satisfacción esperado a un año de implementadas las estrategias propuestas



Fuente: Elaboración propia 2017.

Este es un aumento alcanzable en el agrado de los colaboradores y puede comprenderse por cada una de las metas planteadas en las estrategias a ser efectuadas.

### 3.7.2 Índice de rotación del personal

Ya que se tendrán colaboradores más convencidos de estar en una empresa que se preocupa por ellos, estos se identificarán con la organización a manera que se reduzca el índice de rotación que actualmente presenta la institución, lo que dará

resultados positivos en la producción. Es decir que se desea reducir la rotación de dichos trabajadores a un 5% sobre el existente. (Ver tabla no .38)

Tabla No. 38  
Comparativo de índices de rotación de personal empresa textil

Descripción	Índice de rotación de personal actual	Índice de rotación de personal esperado
Total empleados	80	80
Total renunciaciones último año	18	14
% de rotación	22.50%	17.50%
% de rotación disminuido en:	<b>5%</b>	

Fuente: elaboración propia 2017.

Con esto se confirmará la efectividad de la implementación de las estrategias, ya que se creará un sentido de compromiso e identificación con la empresa textil, lo cual reducirá el sentimiento en los trabajadores de dejar la organización por otras entidades.

### 3.8 Auditoría de la propuesta

Para dar seguimiento y comprobar lo alcanzado, así como para garantizar la correcta realización de las acciones enfocadas en mejorar la satisfacción de cada factor afectado, se propone que la gerencia comisione a tres personas que auditen indefinidamente el avance de las propuestas, para identificar cualquier equivocación o error no previsto y así corregirlo a tiempo, esto con el propósito de continuar adecuadamente el progreso de cada estrategia. También se insta a realizar una reunión donde se informe efectos positivos observados y resultados obtenidos en el seguimiento de estas.

Al finalizar la implementación de toda la propuesta se recomienda efectuar una reunión gerencial con todas las personas implicadas en la implementación de las estrategias para la mejora de la satisfacción laboral, con el fin de evaluar totalmente dicha propuesta.

En la ejecución de las auditorías de cada estrategia, se recurrirá a formatos de revisión y control de auditoría, así como el de asistencia de participantes. Todo esto presentado y encaminado a fortalecer la eficiencia en la aplicación de lo propuesto para elevar el nivel de satisfacción en los colaboradores de la empresa textil. A continuación se muestran dichos formatos:





### **3.8.1 Evaluación del capacitador y contenido de la capacitación**

Se calculará la satisfacción en los trabajadores que participarán en los talleres o cursos propuestos, con el objetivo de establecer el grado de conveniencia de adquirir los servicios de la empresa asesora o bien el impacto que tendrá dicha actividad en el comportamiento de cada uno de los empleados.

Para tal evaluación se tendrán responsabilidades tanto del capacitador, como de los participantes y facilitador de seguimiento:

#### **Capacitador:**

- Responsable de entregar a cada participante una boleta diseñada para la evaluación.
- Dar las instrucciones establecidas en la boleta
- Apoyar a los participantes en consultas sobre las preguntas de la evaluación
- Recoger todas las boletas así como la verificación de la totalidad de preguntas contestadas.

#### **Participantes:**

- Poner atención en las instrucciones establecidas en la boleta.
- Completar toda la boleta de evaluación que se le entrega.
- Entregar la boleta al facilitador.
- Brindar toda información solicitada de manera objetiva y precisa sobre la capacitación en la que participó.

### **Facilitador de seguimiento:**

- Verificación de la información recopilada.
- Preparación de análisis de los resultados obtenidos.
- Elaboración y presentación de resultados de manera trimestral o de acuerdo a la programación de cada plan de acción.

Para la realización de dichas actividades se presenta a continuación en la figura no. 19 un formato propuesto para la evaluación del facilitador y contenido de la capacitación que ayudará al mejoramiento en el clima laboral.

Figura No.19

Evaluación de capacitación externa realizada para mejorar la satisfacción laboral en un empresa textil. Año 2017

EMPRESA TEXTIL					
EVALUACIÓN DE CAPACITACION EXTERNA					
La siguiente encuesta tiene como objetivo evaluar la capacitación en la cual usted participa y tiene como propósito tener un panorama sobre la forma en que se esta ayudando a los colaboradores a obtener conocimientos.					
Esta encuesta nos proporcionará información sobre la calidad, desempeño y desenvolvimiento del capacitador así como aspectos a mejorar para futuras capacitaciones.					
En ningún momento los resultados de esta encuesta serán tomados en su contra, por favor se le pide que contesté las preguntas lo más objetivo posible tomándose un tiempo prudencial para responder.					
<b>Agradecemos su colaboración...</b>					
Nombre:					
Cargo:					
Área:					
Taller/Curso:					
Fecha: (dd/mm/aa):					
Nombre Instructor:					
Empresa de Capacitación:					
Instrucciones: marque con una x la opción que considere correcta.		Mucho	Regular	Poco	Nada
EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR					
El instructor estaba bien preparado y organizado en su presentación?	<input type="radio"/>				
El instructor conoce bastante sobre el tema?	<input type="radio"/>				
El instructor hizo agradable la capacitación?	<input type="radio"/>				
El instructor respondió todas las consultas?	<input type="radio"/>				
El instructor utilizó ejemplos para responder?	<input type="radio"/>				
El instructor tiene facilidad para exponer?	<input type="radio"/>				
El instructor generó confianza a los asistentes?	<input type="radio"/>				
Está completamente satisfecho con el instructor que impartió la capacitación?	<input type="radio"/>				
EVALUACIÓN DEL CONTENIDO					
Los recursos y/o materiales fueron de utilidad en la capacitación?	<input type="radio"/>				
Considera usted, que el contenido contribuye a su trabajo?	<input type="radio"/>				
Los conocimientos adquiridos le ayudarán favorablemente en su persona?	<input type="radio"/>				
El contenido cumple con sus expectativas?	<input type="radio"/>				
EVALUACIÓN LOGÍSTICA					
No se tuvo ningún contratiempo en la capacitación?	<input type="radio"/>				
El espacio físico para recibir la capacitación fue el adecuado?	<input type="radio"/>				
Le notificaron a tiempo para recibir la capacitación?	<input type="radio"/>				
El material didáctico fue adecuado?	<input type="radio"/>				
Comentarios adicionales:					

Fuente: elaboración propia 2017.

### 3.8.2 Evaluación del comportamiento

La siguiente evaluación permitirá a los facilitadores de seguimiento así como a los jefes de las distintas áreas, medir el impacto en el comportamiento de los colaboradores por medio del cambio de sus actitudes que son resultado del cambio en el ambiente laboral por actividades o conocimientos adquiridos en las capacitaciones propuestas en los planes de acción.

Sin embargo, el cambio en el comportamiento de los colaboradores no solo dependerá de lo que se quiera hacer sino también de:

- Si el jefe o colaborador quiere cambiar.
- Saber cuándo cambiar.
- Si se le recompensa por el cambio positivo.
- Si su entorno ha cambiado favorablemente.

El fin principal del formato que a continuación se visualizará es establecer el grado y ambiente los colaboradores aplicarán lo aprendido en sus funciones y puestos de trabajo. Tomando en consideración que las estrategias tendrán éxito si y solo si generan un avance significativo en las actitudes de las personas que laboran en la empresa textil, así como si se logra una mejora en el clima organizacional, esto se realizará trimestralmente para corregir oportunamente cualquier inconveniente que se pueda dar en determinado tiempo.

Para lograr determinar lo anterior se deben tener las siguientes responsabilidades.

### **Facilitador de seguimiento:**

- Diseño de la evaluación del comportamiento.
- Responsable de proporcionar a los jefes de las áreas la boleta de evaluación creada para el efecto.
- Dar instrucción y apoyo a los jefes para completar dicha boleta.
- Recopilación y análisis de la información.
- Presentación de resultados en reunión trimestral o de acuerdo a las actividades en los planes de acción.

### **Jefes de área:**

- Completar la boleta de evaluación de comportamiento de los colaboradores bajo su cargo y entregarlo al auditor en el tiempo solicitado.
- Contestar de manera objetiva dicha boleta, siendo objetivo a la hora de evaluar a cada miembro de su equipo de trabajo.

### **Gerencia:**

- Completar la boleta de evaluación de comportamiento de cada jefe de área y entregarlo al auditor en un tiempo adecuado.
- Contestar de manera objetiva dicha boleta, siendo objetivo a la hora de evaluar a cada jefe de área.

La figura no. 20 exhibe la evaluación sobre el impacto de la capacitación realizada por la empresa facilitadora en colaboradores y en la figura no. 21 en los jefes de áreas..

Figura No. 20

Evaluación de capacitación externa para mejorar la satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa textil. Año 2017.

EMPRESA TEXTIL			
EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LOS COLABORADORES			
<p>La siguiente encuesta tiene como objetivo evaluar el comportamiento de los trabajadores en su área de trabajo, sus habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que pueden ser resultado de la satisfacción en diferentes factores del clima laboral.</p> <p>Esta encuesta nos proporcionará información sobre el desempeño y desenvolvimiento del colaborador así como aspectos a mejorar en el entorno en que el personal se desenvuelve.</p> <p>Por favor se le solicita que contesté las preguntas lo más sincero y objetivo posible tomándose un tiempo</p> <p><b>Agradecemos su colaboración...</b></p>			
Nombre del evaluado:		Fecha:	
Puesto:			
Área:			
Nombre del Evaluador:			
Área responsable			
Instrucciones: marque con una x la opción que considere correcta.			
Pregunta	Mucho	Poco	Nada
Aplica los conocimientos aprendidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha alcanzado los objetivos laborales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabaja en equipo de manera adecuada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trata de dar soluciones a problemas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha mejorado su rendimiento laboral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribuye al alcance de metas u objetivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
colabora con los demas compañeros cuando le es posible?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene sentido de responsabilidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que el colaborador ha crecido en su ámbito personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantiene buenas relaciones con sus compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejóro su nivel de comunicación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muestra entusiasmo en su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se siente reconocido por sus logros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genera confianza con sus compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le gusta apoyar en otras áreas cuando se le solicita?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se siente parte de un equipo de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siente compromiso con la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le comunica cualquier inquietud?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le gusta el trabajo que realiza?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No se molesta cuando se le da una orden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observaciones:			
!!!GRACIAS POR TU APORTE!!!			

Fuente: elaboración propia 2017.

Figura No. 21

Evaluación de capacitación externa realizada para mejorar la satisfacción laboral en los jefes de área de una empresa textil. Año 2017.

EMPRESA TEXTIL			
EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LOS COLABORADORES			
<p>La siguiente encuesta tiene como objetivo evaluar el comportamiento de los trabajadores en su área de trabajo, sus habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que pueden ser resultado de la satisfacción en diferentes factores del clima laboral.</p> <p>Esta encuesta nos proporcionará información sobre el desempeño y desenvolvimiento del colaborador así como aspectos a mejorar en el entorno en que el personal se desenvuelve.</p> <p>Por favor se le solicita que contesté las preguntas lo más sincero y objetivo posible tomándose un tiempo</p> <p><b>Agradecemos su colaboración...</b></p>			
Nombre del evaluado:		Fecha:	
Puesto:			
Área:			
Nombre del Evaluador:			
Área responsable			
Instrucciones: marque con una x la opción que considere correcta.			
Pregunta	Mucho	Poco	Nada
Aplica los conocimientos aprendidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha alcanzado los objetivos laborales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabaja en equipo de manera adecuada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trata de dar soluciones a problemas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha mejorado su rendimiento laboral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribuye al alcance de metas u objetivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
colabora con los demas compañeros cuando le es posible?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene sentido de responsabilidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que el colaborador ha crecido en su ámbito personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantiene buenas relaciones con sus compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejóro su nivel de comunicación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muestra entusiasmo en su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se siente reconocido por sus logros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genera confianza con sus compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le gusta apoyar en otras áreas cuando se le solicita?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se siente parte de un equipo de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siente compromiso con la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le comunica cualquier inquietud?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le gusta el trabajo que realiza?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No se molesta cuando se le da una orden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>			
!!!GRACIAS POR TU APORTE!!!			

Fuente: elaboración propia 2017.

El promedio por persona: determinará el comportamiento de manera individual, esto dependerá de la evaluación que realice gerencia y/o jefe de área, se obtendrá de la siguiente formular:

**PI: No. Respuesta positiva (se tomarán las dos opciones)**

**No. De preguntas en la boleta**

Promedio de organización: este promedio tendrá que ser igual o mayor según gerencia del 70%, se determinara así:

**PO: Sumatoria promedios individuales**

**No. De personas**

### **3.8.3 Evaluación del alcance de los resultados**

Esta valoración se hará al terminar todas las actividades de las estrategias propuestas, es decir, tres meses después de realizadas todas las diligencias para el alcance de la satisfacción puntualizadas en cada plan de acción. Este valor nos permitirá conocer el discernimiento de los trabajadores después de la implementación dicha propuesta y establecer si ha sido positivo dicha implementación para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa.

Se tendrán responsabilidades para la determinación de datos para dicha evaluación de la siguiente manera:

**Facilitador de seguimiento:**

- Diseño de la evaluación de resultados.

- Responsable de proporcionar y llenar con los jefes de las áreas la boleta de evaluación creada.
- Dar instrucción y apoyo a los jefes para completar dicha boleta.
- Recopilación y análisis de la información.
- Presentación de resultados en una reunión, así como establecer hallazgos encontrados que puedan estancar el aumento de desarrollo y crecimiento de la entidad.

**Jefes de área:**

- Completar la boleta y proporcionar cualquier información que le sea solicitado por el auditor en el tiempo requerido.
- Contestar de manera objetiva dicha boleta, siendo objetivo a la hora de evaluar resultados u objetivos alcanzados después de la propuesta.

A continuación se presenta la figura de la evaluación que permitirá medir los resultados que se obtienen al implementar las estrategias.

Figura No. 22

Evaluación de alcance de resultados al implementar estrategias para mejorar la satisfacción laboral en una empresa textil. Año 2017.

EMPRESA TEXTIL			
EVALUACIÓN DE ALCANCE DE RESULTADOS			
<p>Esta encuesta nos proporcionará información sobre el logro que se obtiene por realizar estrategias que puedan mejorar la satisfacción en los colaboradores, que también tendrá un efecto en la producción y por ende en el crecimiento organizacional.</p> <p>Por favor se le solicita que contesté las preguntas lo más sincero y objetivo posible tomándose un tiempo prudencial para responder.</p> <p><b>Agradecemos su colaboración...</b></p>			
Nombre del jefe de área:		Fecha:	
Área:			
Firma:			
Instrucciones: marque con una x la opción que considere correcta.			
Pregunta	Mucho	Poco	Nada
<b>A NIVEL ORGANIZACIONAL</b>			
Aumento la productividad de los colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejóro el ambiente en la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se aumentó el compromiso con la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se da el cumplimiento de metas y objetivos de la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa logra manejar cualquier cambio estratégicamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>A NIVEL DE COLABORADORES</b>			
Se disminuyó en la rotación y ausentismo de los colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejóro el desempeño del personal del área?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se elevaron las actitudes positivas, habilidades y aptitudes de los colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que se aumentaron los conocimientos y desarrollo del personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se tiene un equipo de trabajo basado en las buenas relaciones y comunicación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>A NIVEL DE ATRIBUCIONES</b>			
El personal esta motivado por el logro de metas u objetivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se mejoró en la calidad de los producto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se aumentó el volumen de ventas y rentabilidad de la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se elevó la eficiencia en la productividad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se realizó las funciones en un ambiente estable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>			
<b>!!!GRACIAS POR TU APORTE!!!</b>			

Fuente: elaboración propia 2017.

### **3.9 Evaluación del clima organizacional anual**

Para confirmar los logros de las propuestas detalladas anteriormente se recomienda realizar una evaluación del clima organizacional con el mismo instrumento un año después de efectuadas las estrategias. Es decir que se vuelva a realizar la misma encuesta en donde se evalúen los mismos factores de: reconocimiento, relaciones interpersonales, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, condiciones laborales, participación, supervisión, conflicto y carga laboral, en donde se establezcan de nuevo sus niveles de satisfacción laboral, los cuales fueron necesarios en esta investigación.

Con esto se obtendrán resultados que determinarán tanto los logros obtenidos con este trabajo así como el establecimiento de nuevos niveles de satisfacción laboral tanto positivos como negativos en los colaboradores de la empresa textil en los mismos factores teniendo una visión de posibles exigencias o inconformidades futuras.

Todo esto tomará importancia en la toma de decisiones para la gerencia de la empresa textil, ya que si se desea seguir mejorando en la producción, calidad en sus productos tanto como la rentabilidad; también se debe garantizar el bienestar de los trabajadores dentro de la organización con el afán de generar estabilidad y compromiso en los mismos.

## CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones derivadas del estudio realizado a la empresa unidad de estudio:

1. La falta de reconocimiento en el trabajo es el factor más alto de insatisfacción en la institución, en el recurso humano genera una falta de compromiso, involucramiento, desmotivación y en consecuencia baja productividad y un aumento de los conflictos entre compañeros de trabajo.
2. En las relaciones interpersonales insatisfactorias se tiene como producto el estrés, se estanca el poder de los empleados de comunicarse mejor, estos no viven en armonía, ni hay una convivencia ente compañeros por el mismo entorno que ellos crean, esto afecta principalmente en el desarrollo laboralmente de los individuos.
3. Un mal liderazgo tiende a afectar el rumbo donde se desea ir o el rendimiento de los subordinados, se tendrá trabajadores que no estén estimulados a alcanzar más allá de lo que ellos piensan pueden dar, será una especie de contagio para los colaboradores con mayor rendimiento, esto daña principalmente la calidad y la productividad en el trabajo desempeñado de la forma menos deseada, bajando el nivel de crecimiento de la empresa textil.
4. De la comunicación depende mucho que su personal esté alineado a los requerimientos, así que con una mala comunicación los objetivos no son entendibles, no hay coordinación entre las personas incrementando la falta de interés por el trabajo y la pertenencia a la organización.

5. En relación al trabajo en equipo, si este no es bien gestionado se incentiva a los conflictos interpersonales, menos esfuerzo y rendimiento de los trabajadores, se induce al conformismo, a la incapacidad de llegar a acuerdos así como a un mayor consumo de tiempo, subiendo costos para la organización.
  
6. La administración de la empresa textil, desconoce la relevancia que tiene el satisfacer laboralmente al personal, Por la falta de sensibilización y concientización acerca de la importancia que tiene el implementar acciones que aumente la satisfacción laboral, lo que influye directamente en la productividad y provoca un desconocimiento a explotar la capacidad laboral de cada empleado.

## RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos de la investigación realizada:

1. Para que el personal se sienta valorado y genere en ellos el compromiso laboral, se exhorta a los jefes de las áreas a reconocer el esfuerzo realizado por los colaboradores, de manera que sientan la necesidad de otorgar sus servicios para obtener beneficios, por lo que la propuesta de reconocimiento ayudará este factor.
2. Teniendo en cuenta que el hombre es un ser social el cual necesita relacionarse con otros seres humanos para darse a conocer y desenvolverse, se hace necesario impulsar relaciones interpersonales a manera que faciliten una convivencia entre compañeros en un ambiente de confianza, así también crear una buena comunicación para que se logre una eficiencia en las funciones de los trabajadores, para esto se propone la implementación de una estrategia de relaciones interpersonales detallada en el presente trabajo, ejecutada por el comité y jefes de áreas.
3. Para que el personal no pierda la ruta hacia donde seguir para alcanzar objetivos personales y de la institución, provocando la confianza e identidad con la empresa, se insta a implementar un estilo de liderazgo transformador generado por los jefes y supervisado por el comité, esto influirá positivamente en el personal y ayudará a estimular a los colaboradores para que se desenvuelvan mejor, es por esto que se define una propuesta de liderazgo.

4. Es de vital importancia que el comité tenga en sus objetivos incrementar la motivación, confianza, fidelidad, sentimiento de pertenencia, así como el trabajo en equipo, lo que incrementará la retención de los empleados, disminuyendo la tasa de rotación y el ausentismo, así que una estrategia de comunicación bien detallada ayudará a minimizar inconvenientes con este factor, lo anterior se define en el presente trabajo.
5. Se debe estimular al trabajo en equipo, uniendo esfuerzos para mejorar las relaciones entre compañeros y jefes inmediatos, para acelerar el proceso laboral de excelencia, a través de la estrategia del factor trabajo en equipo planteada anteriormente, la que incrementará la satisfacción tanto, en la toma de decisiones, desarrollo de proyectos, solución de problemas y creatividad de las personas, para ello debe el comité en conjunto con jefes de las áreas comprometerse para desarrollar actividades de este tipo.
6. Para lograr la satisfacción laboral del personal de la empresa textil, se recomienda ejecutar la herramienta al terminar de implementarse las estrategias, estas acciones deben ser ejecutadas por gerencia, comité y jefes de áreas, esto con el fin de evaluar el avance en los factores analizados, así como establecer y comparar el nivel de satisfacción laboral de los mismos, de manera que se realicen acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento si así lo requiere.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1 BENAVIDES PAÑEDA, Raymundo Javier. 2004. **Administración**. 1ª edición. México. Mc Graw – Hill. 354 páginas.
- 2 CHIAVENATO, Idalberto. 2000. **Administración de Recursos Humanos**. Traductor Germán Alberto Villamizar. 5ta. edición. Santa Fé de Bogotá, Colombia. Mc Graw – Hill. 699 páginas.
- 3 CHIAVENATO, Idalberto. 2002. **Gestión del Talento Humano**. Traductor Germán Alberto Villamizar. 5ta. edición. Colombia. Mc Graw – Hill. 475 páginas.
- 4 CHIAVENATO, Idalberto. 2009. **Gestión del Talento Humano**. 3ª. Edición. México D.F. Mc Graw – Hill. 586 páginas.
- 5 J. Adler Stephen. 2007. **Casos de Éxito en Estrategia, Guía de Pautas, Metas y Planes de Acción**. 1ª edición. México D.F. Mc Graw-Hill. 190 páginas.
- 6 KEITH, Davis y John W. NEWSTROM. 2001 **Comportamiento Humano en el Trabajo**. 10ª. edición. D.F. México Mc Graw –Hill. 647 páginas.
- 7 KINICHI, Angelo y Robert KREITNER. 2003. **Comportamiento Organizacional**. Traductor Jorge Blanco 1ra. edición. México. Mc Graw –Hill. 469 páginas.

- 8 KOONTZ, Harold. 1998 **Administración una Perspectiva Global**. 11ª edición. México. Mc Graw – Hill. 796 páginas.
- 9 KOONTZ, Harold y Heinz WEIHRICH. 2001 **Elementos de Administración**. 7ma. edición. México. Mc Graw – Hill. 465 páginas.
- 10 KOONTZ, Harold y Wehrich, Heinz & M. Caninice. 2014. **Administración una Perspectiva Global y Empresarial**. 14ª edición. México D.F. Mc Graw-Hill. 682 páginas.
- 11 MÜNCH, Lourdes. 2010. **Administración Gestión Organizacional Enfoques y Proceso Administrativo**. 1ª edición. México D.F. Pearson. 732 páginas.
- 12 MÜNCH, Lourdes. 2014. **Administración Gestión Organizacional Enfoques y Proceso Administrativo**. 2ª edición. México. Pearson. 336 páginas.
- 13 REYES PONCE, Agustín. 1995. **Administración Moderna**. 3ª. edición. México. Limusa Noriega. 480 páginas.
- 14 NEWSTROM, John. 2003. **Comportamiento Humano en el Trabajo**. 11ª edición. México D.F. MCGraw-Hill. 622 páginas.

#### E-GRAFÍA

- 15 . Aparicio Pérez, Trinidad. **Consecuencias de la insatisfacción laboral**, (en línea) consultado el 04 de abril de 2012. Disponible en:

[http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID\\_CATEGORIA=103769&RUTA=1-3-70-103769#3](http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=103769&RUTA=1-3-70-103769#3).

- 16 Márquez Pérez, Mónica. **Satisfacción laboral**, (en línea) consultado el 04 de abril de 2012. Disponible en: [http://bizkaiaformacion.com\(blog/empleo/insatisfaccion-laboral-437.html](http://bizkaiaformacion.com(blog/empleo/insatisfaccion-laboral-437.html).
- 17 Navas Negrete, Alfonso. **Empresa pública**, (en línea) consultado el 25 de mayo de 2017. Disponible en <http://mexico.leyderecho.org/empresapublica/>.
- 18 Peralta, Rodrigo. **Clima organizacional**, (en línea) consultado el 01 de abril de 2012. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- 19 Pérez Porto, Julian. 2008. **Definición de Empresa**, (en línea) consultado el 25 de mayo de 2017. Disponible en <http://definicióndeempresa/>.