

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



**“PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN
LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS
EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
COSMÉTICOS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO”**

DAVID GUSTAVO GARCÍA GUDIEL

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017

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



**“PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN
LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS
EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
COSMÉTICOS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

DAVID GUSTAVO GARCÍA GUDIEL

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2017

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

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

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto Sexto, inciso 6.11, subinciso 6.11.2, sub-subinciso 6.11.2.3, del Acta 24-2009, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 5 de noviembre de 2009.

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

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 13 de julio de 2017

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De manera atenta me dirijo a usted para comunicarle que con base en la designación de esa decanatura, procedí a asesorar al estudiante universitario David Gustavo Garcia Gudiel, quien se identifica con el carné numero 200414317 extendido por la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la elaboración de su tesis de grado titulada **“PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COSMÉTICOS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO”**

El trabajo de tesis elaborado, satisface las normas y requisitos académicos establecidos por esa unidad ejecutora y, además, constituye un aporte valioso no solo para la carrera, sino para la empresa en donde se realizó la investigación.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el documento en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar
Asesora de Tesis
Colegiada No. 1945

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

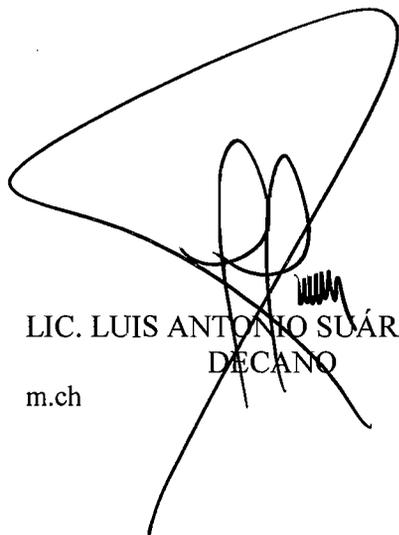
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
TRES DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 19-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 17 de octubre de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 137-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de agosto de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COSMÉTICOS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO", que para su graduación profesional presentó el estudiante **DAVID GUSTAVO GARCÍA GUDIÉL**, autorizándose su impresión.

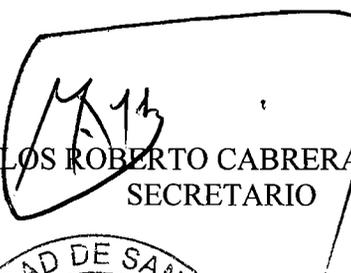
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

A DIOS: Por darme la oportunidad de vivir, acompañarme en el camino de la vida, ser mi centro de vida y permitirme ser un profesional de las Ciencias Económicas.

A MI MADRE: Ana Bela Gudiel Ramos, me trajo al mundo, me enseñó el mundo, anduvo conmigo en todo momento, protegiéndome, escuchándome, apoyándome. Sepa mamá, que es la persona que me ha hecho como soy, gracias a usted he afrontado la vida con seguridad y alegría, es imposible que algún día le pueda devolver todo lo que hace por mí, gracias por ser ese ejemplo de trabajo, integridad, lucha, sacrificio y por enseñarme que en la vida los sueños se pueden alcanzar, la admiro por ser como es, este triunfo es suyo, la amo con todo mi corazón.

A MI PADRE: Gustavo Adolfo García Ruano, gracias por enseñarme con hechos que lo más importante en la vida es honrar padre y madre, es la persona que más respeto y admiro, toda la vida siempre ha estado a mi lado, apoyándome en mis triunfos y más en las derrotas, me doy cuenta de todos los sacrificios, desvelos y esfuerzos que hizo para que hoy seamos la familia que somos, gracias papá, este triunfo

también es suyo y no me cansaré nunca de decirle lo mucho lo amo.

A MI ESPOSA:

Ana Gabriela Herrera Perdomo, gracias por iluminar mi vida, por creer en mis palabras, por amarme, no creo que algún día pueda compensarle todo lo que hace por mí, por todo lo que hemos pasado y siempre será mi compañera de vida fiel, gracias por enseñarme el verdadero amor y demostrarme que sin nada... ya tenemos mucho, porque nos tenemos el uno al otro. Bendigo a sus padres por la mujer integra que formaron. Agradezco su apoyo para lograr culminar esta meta en mi vida, por su amor, optimismo y motivación. La amo.

A MIS HIJAS:

María José García Herrera y María Paula García Herrera, el tiempo de Dios es perfecto y ustedes llegaron en los momentos adecuados a mi vida, gracias por ser ese motor, esa inspiración que necesito para luchar día a día y buscar un mejor futuro para ustedes, por ustedes soy capaz de dar mi vida porque lo son todo para mí, verlas a mi lado me hace el hombre más feliz y dichoso, siempre estaré a su lado para lo que necesiten. Las amo con todo mi corazón.

A MI HERMANA: Ana Ligia García Gudiel, gracias por estar siempre con migo, por ser esa amiga fiel, existe un lazo fuerte entre nosotros que jamás se romperá, te amo, debemos buscar siempre la felicidad de nuestros padres y que se sientan orgullosos de nosotros, en vos encuentro un apoyo y siempre estaré para lo que necesites.

A MI FAMILIA: A toda mi familia García Ruano y Gudiel Ramos por motivarme a culminar este ciclo en mi vida y por siempre apoyar a mi familia a lo largo de todos estos años, me siento orgulloso de mis raíces. La vida nos puede poner tropiezos en el camino pero juntos como familia las vamos superando. Gracias abuelos, abuelas, tíos, tías, primos, primas, sobrinos y sobrinas, el límite es el cielo. Los quiero mucho.

A MIS AMIGOS: Por su motivación y estar siempre en las buenas y en las malas, agradezco su amistad y el respeto que tienen con mi familia.

A MIS ASESORAS: Licenciadas Laura Lainfiesta, gracias por su apoyo, consejos y transmitir todos los conocimientos que tiene para formar profesionales que aporten a la sociedad guatemalteca.

A MI UNIVERSIDAD: Universidad San Carlos de Guatemala, gracias por abrirme tus puertas para ser un profesional egresado de tus aulas y con mucho orgullo decir... soy de la USAC.

ÍNDICE

Contenido	Página
------------------	---------------

Introducción	i
--------------	---

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	1
1.1.1	Empresa comercializadora	1
1.1.2	Empresa multinacional	2
1.1.3	Empresas de venta directa	2
1.2	Administración	2
1.2.1	Proceso administrativo	3
1.2.1.1	Planeación	3
a.	Elementos de la planeación	4
a.1	Misión	4
	• Visión	5
	• Valores	5
a.2	Objetivos	6
a.3	Metas	6
a.4	Estrategias	7
a.5	Políticas	7

Contenido	Página
a.6 Programas	8
a.7 Presupuestos	8
b. Instrumentos de planeación	9
b.1 Plan de acción	9
1.2.1.2 Organización	10
a. Herramientas o instrumentos metodológicos de la organización	11
a.1 Los organigramas	11
1.2.1.3 Integración	11
a. Proceso de gestión del talento humano	12
b. Inducción	12
c. Capacitación	12
1.2.1.4 Dirección	13
a. Elementos	14
a.1 Liderazgo	14
a.2 Comunicación	14
a.2.1 Flujo de comunicación	17
a.3 Supervisión	17
a.4 Motivación	17

Contenido	Página
a.4.1 Teoría de motivación	18
a.4.1.1 Teoría de los dos factores	18
1. Factores de higiene	18
2. Factores de motivación	20
1.3 Satisfacción laboral	22
1.3.1 Fuentes de satisfacción laboral	22
1.4 Trabajo en equipo	24
1.5 Insatisfacción laboral	24
1.6 Reconocimiento	25
1.7 Relaciones interpersonales	26
1.8 Programa de satisfacción laboral	27

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COSMÉTICOS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO

2.1 Metodología de la investigación	28
2.1.1 Elaboración de cuestionario de satisfacción laboral	29
2.1.2 Recopilación de información	30
2.1.3 Tabulación de la información	30

Contenido	Página
2.1.4 Factores higiénicos	34
2.1.5 Factores motivacionales	34
2.1.6 Cuestionario	34
2.2 Antecedentes de la empresa y departamento de compras	36
2.2.1 Filosofía de la empresa	38
2.2.1.1 Misión	39
• Visión	39
• Valores	39
2.2.1.2 Análisis de la filosofía de la empresa	39
2.3 Estructura organizacional del departamento de compras	41
2.3.1 Estructura organizacional del departamento de compras previó a la reestructuración	43
2.3.2 Cambios en la estructura del departamento de compras	44
2.4 Actividad económica	46
2.4.1 Cosméticos y fragancias	46
2.4.2 Moda y hogar	46
2.5 Satisfacción laboral del departamento de compras	46
2.6 Situación actual en los factores higiénicos	48
2.6.1 Sueldos y beneficios empresariales	49

Contenido	Página
2.6.2 Relaciones con los compañeros de trabajo	51
2.6.3 Ambiente físico	54
2.6.4 Supervisión	56
2.6.5 Seguridad laboral	58
2.6.6 Crecimiento	60
2.6.7 Madurez	61
2.6.8 Consolidación	63
2.7 Situación actual en los factores motivacionales	65
2.7.1 Logros y reconocimientos	65
2.7.2 Responsabilidad y delegación de responsabilidad	68
2.7.3 Independencia laboral	69
2.7.4 Promoción	71
2.8 Análisis de resultados	73

CAPÍTULO III

PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COSMÉTICOS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO

3.1 Justificación del programa de satisfacción laboral	80
--	----

Contenido	Página	
3.2	Objetivo del programa de satisfacción laboral	81
3.2.1	Objetivos específicos del programa de satisfacción laboral	81
3.3	Políticas del programa de satisfacción laboral	82
3.4	Alcances del programa de satisfacción laboral	82
3.5	Metodología	83
3.6	Recursos	84
3.7	Contenido de la propuesta	85
3.7.1	Fase I: Sensibilización y concientización	85
3.7.2	Fase II: Implementación	103
3.7.2.1	Subprograma de integración de equipo	103
a.	Objetivos	104
b.	Lineamientos	104
c.	Plan de acción	104
3.7.2.2	Subprograma de distribución de actividades	120
a.	Objetivos	120
b.	Lineamientos	121
c.	Plan de acción	121
3.7.2.3	Subprograma de reconocimiento a los colaboradores	152
a.	Objetivos	152

Contenido	Página
b. Lineamientos	153
c. Plan de acción	153
3.7.3 Fase III: Seguimiento	168
3.8 Cronograma de actividades	170
3.9 Costos de implementación del programa de satisfacción laboral	172
3.10 Evaluación y retroalimentación de la propuesta	172
3.11 Propuesta de misión	173
3.11.1 Misión	174
CONCLUSIONES	175
RECOMENDACIONES	177
BIBLIOGRAFIA	179
ANEXOS	180

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1.	Organigrama nominal actual	41
2.	Organigrama nominal previo al traslado de posiciones	44
3.	Nivel de satisfacción de factores higiénicos y motivacionales	47
4.	Sueldos y beneficios empresariales	49
5.	Relaciones con los compañeros de trabajo	52
6.	Ambiente físico	54
7.	Supervisión	56
8.	Seguridad laboral	58
9.	Crecimiento	60
10.	Madurez	62
11.	Consolidación	63
12.	Logros y reconocimiento	66
13.	Responsabilidad y delegación de responsabilidad	68
14.	Independencia laboral	70
15.	Promoción	72
16.	Factores con menor nivel de satisfacción	75
17.	Nivel de satisfacción en principales preguntas del cuestionario de satisfacción laboral	78

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1.	Agrupación de opciones de respuesta en cuestionario de satisfacción laboral	30
2.	Opciones de respuesta en cuestionario de satisfacción laboral	31
3.	Tabulación del factor sueldos y beneficios empresariales	33
4.	Resultados totales del cuestionario de satisfacción laboral	74
5.	Subprogramas del programa de satisfacción laboral	81
6.	Metodología	84
7.	Plan de acción fase de sensibilización	87
8.	Plan de acción subprograma integración de equipo	106
9.	Plan de acción subprograma distribución de actividades	123
10.	Plan de acción subprograma de reconocimiento de empleados por rendimiento	155

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Descripción	Página
1.	Guía de presentación de resultados de cuestionario de satisfacción	89
2.	Compromiso del gerente del departamento y jefes de área	91
3.	Guía para elegir empresa a realizar actividad recreativa	93
4.	Día 1 campaña de expectativa de reunión de integración	94
5.	Día 2 campaña de expectativa de reunión de integración	95
6.	Día 3 campaña de expectativa de reunión de integración	97
7.	Día 4 campaña de expectativa de reunión de integración	98
8.	Día 5 campaña de expectativa de reunión de integración	99
9.	Control de envío de campaña de expectativa	100
10.	Agenda actividad recreativa de integración de equipo	101
11.	Manta vinílica	102
12.	Guía para elegir empresa a realizar taller de trabajo en equipo	110
13.	Contenido de capacitación de trabajo en equipo	111
14.	Listado de asistencia	113
15.	Acciones para mejorar integración de equipo	115
16.	Boleta de seguimiento al subprograma de trabajo en equipo	118

No.	Descripción	Página
17.	Consolidación respuestas subprograma de reconocimiento	119
18.	Definición de categoría de actividades	126
19.	Actividades específicas coordinador de cosméticos	128
20.	Actividades específicas comprador interno	129
21.	Actividades específicas comprador externo	130
22.	Actividades específicas analista 1	131
23.	Actividades específicas analista 2	132
24.	Actividades específicas monitor de críticos	133
25.	Actividades específicas nacionalizador	134
26.	Actividades específicas gerente de compras	136
27.	Categoría compra vendedor interno y local	139
28.	Categoría proveedor internacional	140
29.	Categoría abastecimiento	141
30.	Categoría estimados de venta	142
31.	Categoría nivel de inventario	143
32.	Nueva distribución de actividades comprador interno	144
33.	Nueva distribución de actividades comprador externo	145
34.	Nueva distribución de actividades analista 1	146
35.	Nueva distribución de actividades analista 2	148

No.	Descripción	Página
36.	Boleta de seguimiento al subprograma distribución de actividades	149
37.	Consolidación respuestas subprograma distribución de actividades	150
38.	Pasos para identificar al mejor colaborador de área y departamento	157
39.	Elección empleado del mes del departamento	159
40.	Elección empleado del mes del área	160
41.	Diploma de reconocimiento empleado del mes del departamento	161
42.	Diploma de reconocimiento empleado del mes del área	163
43.	Pasos para realizar boletín de noticias	164
44.	Boletín de noticias	165
45.	Boleta de seguimiento al subprograma de reconocimiento	166
46.	Consolidación respuestas subprograma de reconocimiento	169
47.	Boleta de seguimiento	169
48.	Cronograma	170
49.	Costos del programa de satisfacción laboral	172
50.	Retroalimentación de la propuesta	173

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
1.	Proceso de comunicación	16
2.	Teoría de los factores de Herzberg	21

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Página
1.	Cuestionario de satisfacción laboral	180

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral es un tema de mucha importancia en la actualidad dentro de las organizaciones, debido a que el capital humano es lo más valioso que poseen y es deber de éstas, brindar un ambiente armonioso a sus colaboradores, donde se destaque principalmente el valor del recurso humano, porque son éstos los proveedores de conocimientos, esfuerzo y dedicación para que los objetivos y metas se realicen y es el trabajo donde las personas pasan la mayor parte de su vida.

Con base en lo anterior, se desarrolló el tema de tesis titulado “Programa para mejorar la satisfacción laboral del departamento de compras en una empresa comercializadora de cosméticos ubicada en el municipio de Mixco”, el cual pretende brindar un aporte para lograr que los colaboradores del departamento estén satisfechos en su lugar de trabajo y realicen efectivamente sus tareas.

El presente trabajo de tesis se compone de tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I, se presenta el marco teórico, haciendo referencia a los temas relacionados a la satisfacción laboral, que son la base para el desarrollo del estudio y soporte de la investigación y propuesta realizada.

Capítulo II, se abordan de manera concisa, los antecedentes de la empresa objeto de estudio, también se detallan los aspectos del cuestionario de satisfacción laboral realizada, metodología aplicada, resultados encontrados y el análisis e interpretación de los mismos.

Capítulo III, se propone un programa de satisfacción laboral en respuesta a las áreas de oportunidad de mejora detectadas, el cual incluye tres subprogramas: integración de equipo, distribución de actividades y reconocimiento, los cuales fueron diseñados para solventar la problemática planteada en el diagnóstico realizado.

Finalmente se exponen conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada para la presente investigación y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se abordan los conceptos relacionados tanto con la investigación como con el aporte propositivo.

1.1 Empresa

“Es una organización social que integra recursos (factores de la producción: recursos naturales, trabajo, capital y capacidad empresarial) con el objeto administrarlos racionalmente a fin de que, de la óptima mezcla de ellos: produzca, distribuya y/o intercambie bienes o servicios satisfactorios que demanda la sociedad, a cambio de un flujo de dinero que cubra, no solo sus costos de operación, además le proporcione márgenes de beneficio atractivos que le convenzan de permanecer activo dentro del mercado que opera”. (8:111)

Las empresas desempeñan un papel fundamental en servicio y desarrollo de la sociedad como generadoras de empleo, prestación de servicios, creación y distribución de productos para la satisfacción de las necesidades de las personas.

1.1.1 Empresa comercializadora

Son empresas que no producen los bienes que comercializan, sino únicamente se dedican a la venta de productos que adquieren de los productores. La empresa objeto de estudio de esta investigación se dedica a la comercialización de cosméticos, los cuales no son producidos en el país.

1.1.2 Empresa multinacional

Son empresas que no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países para realizar sus actividades mercantiles tanto de venta y compra como de producción en los países que se han establecido.

Para esta investigación, la empresa comercializadora de cosméticos tiene presencia en 127 países a nivel mundial, como se mencionó anteriormente no tiene proceso de producción en el país, compran producto a filiales de la empresa en otros países y también a proveedores externos a la empresa.

1.1.3 Empresas de venta directa

La venta directa es una manera de vender productos o servicios directamente a clientes fuera de un local comercial, este tipo de venta permite la comunicación con los clientes individualmente, por grupos, por venta de catálogo o por teléfono. La empresa que analizaremos en esta investigación realiza venta directa por medio de catálogo de venta en el cual comercializa sus productos.

1.2 Administración

“Disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”. (2:3)

La administración es un proceso sistemático cuyo objetivo es planificar, organizar, dirigir y controlar eficientemente los recursos existentes en una

empresa, con el objetivo de alcanzar las metas trazadas en un tiempo determinado.

1.2.1 Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (2:25)

El proceso de administración es la que permite que una organización cumpla con su fin primordial, establece como se administrará, que se necesita para realizarlo, integra los elementos que lo lograrán, se dirigirán las acciones para llevarlo a cabo y se monitorearán los resultados alcanzados . Si todo esto se toma en cuenta, la institución entonces tendrá claro lo que necesita y lo que posee para cumplir con su misión, visión y objetivos; y por otro lado, proporcionará focos de oportunidad para mejorar y/o incrementar la eficiencia y eficacia empresarial. Para el presente estudio se tomarán en cuenta cuatro etapas del proceso administrativo: Planeación, organización, integración y dirección; éstas contienen los elementos a evaluar dentro de la presente investigación

1.2.1.1 Planeación

“La planeación se puede definir como el proceso que consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para llevarlo a cabo y la determinación de tiempo y recursos necesarios para su realización”. (2:37)

La planeación es una herramienta importante para guiar al líder y los colaboradores de una organización, pues permite al administrador de empresas construir y proyectar las acciones que debe seguir para lograr los propósitos respectivos. Si no lo hace, trabajará bajo un alto nivel de incertidumbre e imprecisión, lo que se traduce en desperdicio de recursos, pérdida de oportunidades de negocios, entre otros. Con el proceso de planeación se toman decisiones anticipadas, al describir lo que se necesita para llevar a cabo para el logro de los objetivos propuestos.

a) Elementos de la planeación

Entre los elementos de la planeación que se analizan en la presente investigación están la misión, visión, valores, objetivos, metas, políticas, programas y presupuestos.

a.1) Misión

“Es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Se trata de un concepto más limitado que el de propósito. La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma”. (2:45)

La misión es el fin que desea alcanzar una organización, es decir, expresar el motivo por el cual se crea la empresa, esto es útil a las mismas, en virtud que les da una perspectiva y horizonte para establecer lo que deben hacer para alcanzar lo que se proponen. Además sirve para transmitir a los colaboradores el propósito de las actividades laborales que llevan a cabo, haciendo que estos comprendan a la organización y realicen sus tareas en función del mismo.

Es importante resaltar que la misión es única para cada organización, es decir, cada organización pretende ser algo de una forma distinta a como lo hace el resto, pues pueden existir muchas instituciones del mismo tipo, pero todas tienen un enfoque distinto de como la administran y la dan a conocer a sus clientes internos y externos. Es la razón de ser de la empresa, en la cual está enfocando todos sus esfuerzos y actividades diarias.

- **Visión**

“Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencias de sus miembros. Dota de espíritu a las declaraciones de la misión. Otorga significado profundo y razón fundamental; es la imagen clara y detallada que una empresa tiene de sí misma respecto a un futuro más o menos lejano”. (2:37)

La visión representa y describe lo que en el futuro una organización desea alcanzar, para lo cual realiza ciertas acciones y obtiene ciertas fortalezas que le garantizarán el éxito. Cuando se habla de futuro, se hace alusión al largo plazo, que conlleva una serie de actividades planeadas que deberán ejecutarse a cabalidad o ajustarse para su logro eficiente.

- **Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que los identifica y las nutre de una cultura organizacional”. (2:46)

Los valores son los pilares más importantes de cualquier empresa y por ende son practicados por sus miembros y por sus dirigentes, por lo tanto, son necesarios para producir cambios favorables para el progreso de la organización. Además de lo anterior, vale la pena decir que son grandes impulsores para hacer el trabajo con eficiencia y ética.

a.2) Objetivos

“Es un fin que se debe alcanzar para que la organización cumpla con lo que se propone; son más específicos que el planteamiento de la misión. Es un logro que se propone en un plazo determinado, por lo tanto, debe ser cuantificable, tiene que ser enunciado específicamente y de forma positiva y debe tener un plazo de tiempo para su corrección”. (2:37)

Cuando se plantean objetivos, se justifican las acciones que emprende una organización, y se evalúan las mismas para medir su eficiencia, es decir, son la unidad de medida que muestra los verdaderos resultados de la ejecución de ciertas actividades. Por lo tanto, deben ser claros, medibles, cuantificables, alcanzables, etc.

a.3) Metas

“Es un producto elaborado, el resultado de un proceso, por lo tanto, requiere insumos. Son objetivos a corto plazo, también son cuantificables y medibles; pueden ser mensuales o diarios. Tienen que estar alineados en el marco y en el tiempo con el objetivo”. (2:37)

Las metas constituyen principios generales que deben seguir los miembros de la organización para lograr el futuro planeado, y proporcionan estándares para el cumplimiento de los objetivos, lo cual

quiere decir que identifica ciertas acciones que coadyuvarán al logro de los resultados esperados.

Lo anterior quiere decir que las metas son una serie de pasos que hacen que el objetivo propuesto sea alcanzado satisfactoriamente, los cuales se realizan con exactitud y en el tiempo establecido.

a.4) Estrategia

“Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Las estrategias no intentan describir con exactitud como la empresa va a lograr sus objetivos, desarrollar su visión, puesto que esta es la tarea de incontables programas de apoyo, importantes y secundarios. Pero ofrece una estructura para orientar el pensamiento y la acción”. (2:46)

Una estrategia es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coordinada de las acciones a realizar.

a.5) Políticas

“Son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados”. (2:46)

Son principios generales que los colaboradores de una empresa cumplen, dictan una serie de reglas y directrices acerca del comportamiento

esperado de los mismos y fija las bases de cómo desarrollar los procedimientos de la compañía.

a.6) Programas

“Son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento”. (2:48)

La elaboración de programas es muy importante para establecer las acciones que se requieren en el alcance de los objetivos; son una herramienta efectiva para la optimización de recursos, el cumplimiento de metas y facilitan la realización del proceso que se cumplirá con el objetivo. Es importante resaltar que en un programa se indican los responsables de la ejecución de las actividades, los recursos que se utilizarán y las políticas y/o normas que deben tomarse en cuenta para su cumplimiento.

a.7) Presupuestos:

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas maquina esperado. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como estándar de control a menos de que refleje los planes”. (2:48)

Los presupuestos son parte importante en el establecimiento de programas o acciones administrativas, puesto que representa los recursos y fuentes de financiamiento que se utilizarán para realizar las

mismas; en el establecimiento de presupuestos se detalla todo lo que generará costos, con el fin de identificar lo que realmente es necesario adquirir para ejecutar las acciones previstas. Por consiguiente, se debe tomar en cuenta que puede estar sujeto a modificaciones, sin embargo, no perderá su sustancialidad y objetividad.

Estos elementos de la fase de planeación se llevan a la acción mediante la ejecución de actividades que las cumplirán, es por eso que dicha fase posee instrumentos que permiten plasmar dichas acciones. A continuación se conceptualiza la herramienta que será utilizada en el presente trabajo de tesis.

b) Instrumentos administrativos de planeación

Entre los instrumentos de la Planeación se encuentra el plan de acción, el cual será estudiado en la presente investigación, por lo que a continuación se define.

b.1) Plan de acción

“Es un resumen de las tareas que deben realizarse para el logro de objetivos, en un plazo de tiempo específico, en el cual se define qué, cómo, cuándo y con quién se realizarán las acciones”. (2.49)

Como su nombre lo dice, el plan de acción es el que guía la actuación de los responsables de cierto objetivo, actividad o proyecto; debido a que en el mismo, se detalla paso a paso, todo lo que se realizará para lograr lo deseado, y por lo tanto, se debe indicar cuáles serán los elementos necesarios para su ejecución favorable. La importancia de este instrumento recae en que evita que los responsables de ejecutarlo

pierdan el enfoque, que desconozcan el objetivo que se persigue y que desperdicien tiempo y recursos en su realización.

1.2.1.2 Organización

“Etapa del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución”. (2:124)

Lo anterior quiere decir que en el proceso de organización se diseña y establece el orden de los factores que contribuirán al funcionamiento de la empresa, se dividirán y estructurarán las tareas y los recursos necesarios para lograr el fin establecido. La eficiencia con que se lleve a cabo este proceso define la calidad de las operaciones administrativas y la productividad del uso de los recursos.

Para efectuar esta fase administrativa se toma en cuenta la magnitud de la empresa, los elementos que se tienen para el funcionamiento de la misma y los resultados que se pretenden obtener, debido a que de esta manera se asegura que la compañía permita lograr lo que se ha propuesto.

En la fase de organización se establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento, a la vez, se instituyen los niveles de autoridad y responsabilidad. Se definen las funciones de cada posición, así como los deberes y atribuciones según los objetivos trazados previamente.

a) Herramientas o instrumentos metodológicos de la organización

Los principales instrumentos metodológicos de la organización son los organigramas y manuales.

a.1) Los organigramas

“El organigrama describe gráficamente la división del trabajo que se establecerá y la relación que se dará entre las distintas áreas de actividades, a través, de líneas que representan los canales de supervisión, coordinación y comunicación que existirá en la empresa”.
(2:166)

Muestran la posición de cada departamento en la estructura organizacional, señalan el enlace que existe entre cada departamento y sección de la empresa. Facilitan los procedimientos con los que trabaja la organización y definen claramente las líneas de mando, responsabilidad, y de funciones cuando el caso lo amerite.

1.2.1.3. Integración

“Para operar con eficacia, toda organización sin importar su magnitud, requiere recursos de carácter humano, material y financiero, los cuales deben obtenerse, integrarse, conservarse y desarrollarse de manera correcta; de lo contrario, pueden convertirse en grandes limitantes para la obtención de los resultados de máxima eficiencia que se esperan alcanzar”. (2:7)

Por tanto, luego de contar con la información y estructura de la empresa, se deben integrar todos los recursos necesarios para ejecutar el trabajo proyectado. Esta fase considera de gran importancia al recurso humano,

pues de él depende el manejo eficiente y eficaz de los otros recursos que conforman la organización, por lo que se considera como uno de los factores clave para lograr el éxito.

a) Proceso de gestión del talento humano

Es un conjunto integrado de procesos que incluye admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo, con sus respectivas funciones básicas para la administración del recurso humano.

Para la presente investigación se aplicará el proceso de desarrollo (capacitación de integración de equipo) y mantenimiento (relaciones laborales entre los colaboradores).

c) Inducción

“La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo”. (2:221)

La inducción también puede aplicarse a transferencias de actividades entre colaboradores ya establecidos en la empresa, es proporcionar a los empleados información que necesitan para realizar sus actividades de forma satisfactoria, se debe realizar en el lugar y tiempo adecuado.

b) Capacitación

“La capacitación es el conjunto de medios que se organizan de acuerdo a un plan, para lograr que un individuo adquiera destrezas, valores o

conocimientos teóricos, que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico, con mayor eficacia”. (2:220)

La capacitación es un proceso continuo para desarrollar las habilidades y destrezas que permita un desempeño efectivo del colaborador, se considera como un proceso educativo en el cual el colaborador adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficiencia en el logro de los objetivos

1.2.1.4. Dirección

“Elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas”. (9:305)

En este proceso es donde se ejecuta todo lo planeado, organizado e integrado con antelación, en esta fase se dirigen las acciones para el alcance del objetivo, se toman las decisiones para ajustar los planes y reorganizar las funciones, jerarquías y puestos que lo requieran, se dirige de acuerdo a la integración de los recursos previamente diseñada.

Aunado a lo anterior, se supervisa que lo planeado, organizado e integrado se cumpla y por lo tanto, provea los resultados que se desean alcanzar.

a) Elementos

Los elementos de esta fase del proceso administrativos son: el liderazgo, la comunicación, la supervisión y la motivación.

a.1) Liderazgo

“Para fines de las organizaciones, el liderazgo es la capacidad de influir en hombres y mujeres, grupos o equipos que forman parte de una empresa y que está orientada al logro de los objetivos y metas, el liderazgo implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión del éxito”. (7:8)

El liderazgo se refiere a la capacidad que se tiene para ejercer el poder, la influencia y el mando sin aplicar coacción, sino al contrario, practicarla por naturaleza y que la misma sea acatada por inercia y aprobación total, puesto que se reconoce que el dirigente tiene la facultad innata, el conocimiento y experiencia necesaria para que sea respetada y obedecida. Si esta capacidad se domina y se practica, es conveniente afirmar que el proceso de dirección será ejecutado satisfactoriamente y obtendrá los resultados esperados.

a.2) Comunicación

“Es el proceso en doble sentido por el que intercambian información las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto con ella. La comunicación organizacional es vital e imprescindible, especialmente propicia la motivación cuando se define lo que quiere hacer una persona,

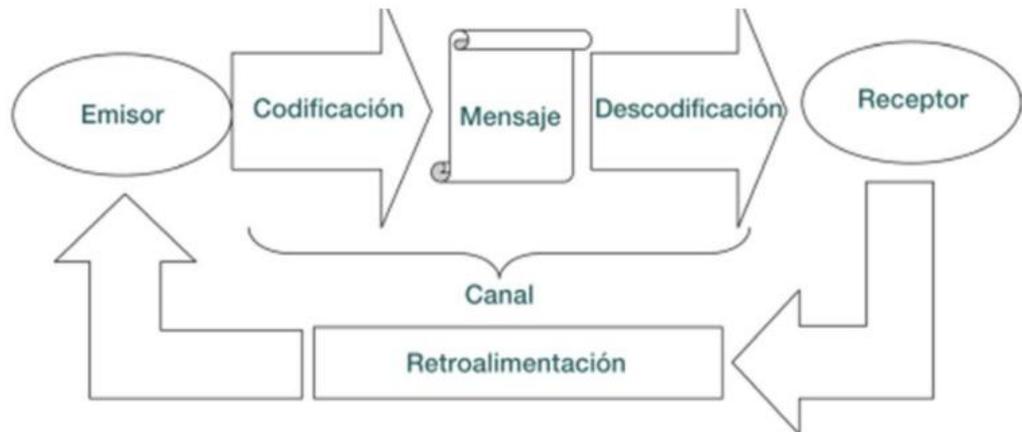
se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y los resultados que debe alcanzar.

El fin de la comunicación en las organizaciones es alcanzar los objetivos institucionales; que son elementos que juntos dan paso al desarrollo de las empresas y de los colaboradores que cada vez presentan un grado de satisfacción por las actividades que realizan”. (2:228)

La comunicación es entonces la esencia de las actividades organizacionales y es fundamental para su funcionamiento óptimo; puesto que mejora la competitividad de la empresa, hace que se adapte a los cambios del entorno, facilita el logro de objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de sus miembros, facilita la coordinación y control de las tareas y fomenta la motivación, compromiso, responsabilidad y participación de los integrantes del equipo, formando un clima integrador de trabajo.

La comunicación se da interna y externamente. Cuando se habla de comunicación interna, se enfoca en los miembros de la empresa, la comunicación externa, promueve y refuerza la imagen de la organización. Para que la comunicación de ideas sea efectiva y permita la realimentación ideal, es necesario que se siga el proceso requerido, el cual es enmarcado en la siguiente figura:

Figura 1
Proceso de comunicación



Fuente: Newstrom, John W. "Comportamiento Humano en el Trabajo". Minnesota Estados Unidos. 13 Edición. 2011. Página 51.

El proceso de comunicación inicia cuando el emisor desarrolla una idea codificada de tal manera que cuando ésta es transmitida, quien recibe el mensaje lo comprende. Es importante resaltar que en el proceso de transmisión del mensaje, pueden crearse barreras que impiden la fluidez de la comunicación y su comprensión; lo cual hace que se decodifique de forma errónea y no se acepte la información proporcionada. Lo que se debe hacer para que el mensaje sea aceptado y usado es retroalimentar la idea comunicada anteriormente, de tal manera que las barreras que se presenten no distorsionen la información enviada, iniciando nuevamente el proceso de comunicación.

a.2.1) Flujo de comunicación

Dentro de las empresas es importante que la comunicación fluya de forma correcta en distintas vías, desde los niveles jerárquicos superiores hasta los niveles inferiores, así como los niveles horizontales, de manera ascendente y descendente. Para una comunicación efectiva es necesario que esta surja del empleado, lo que se conoce como comunicación ascendente, es importante considerar este tipo de comunicación a fin que el colaborador perciba un ambiente laboral en el cual pueda expresarse libremente, la comunicación es uno de los aspectos que se abordan en el capítulo III.

a.3) Supervisión

“Es un proceso mediante el cual una persona capacitada con conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras personas para obtener con ellos resultados que les son comunes a todos. Supervisar requiere de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente”. (2:228)

Consiste en observar y guiar al equipo de trabajo para que las actividades asignadas se realicen adecuadamente, en la presente tesis es uno de los factores a evaluar en el cuestionario de satisfacción laboral de los colaboradores.

a.4) Motivación

“Es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas. Consiste en proporcionar un motivo para actuar en una forma deseada. El motivo

debe ser válido para la persona a quien pretendamos motivar; el motivo es válido cuando satisface una necesidad". (2:242)

La organización es un ente que por sí solo nunca podrá alcanzar sus objetivos, puesto que siempre necesitará de personas competentes que la ayuden a lograr sus metas, y por lo tanto, éstos necesitan estar motivados. Por ello es que en la motivación del colaborador es donde se encuentra la clave del éxito y los máximos beneficios para ambas partes.

Cuando el trabajador esta desmotivado, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día, su rendimiento empieza a decaer y se vuelve deficiente.

a.4.1) Teoría de motivación

Entre las principales teorías motivacionales a considerar para el objeto de investigación, por la naturaleza de la misma y que se están evaluando factores de satisfacción laboral únicamente, se encuentra la teoría de los dos factores de Herzberg. A continuación se desarrolla.

a.4.1.1 Teoría de los dos factores

Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que existen dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

1) Factores de higiene

Están relacionados con la satisfacción en el trabajo, pues se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que

desempeñan sus funciones, las relaciones interpersonales, comunicación, el salario, beneficios sociales, entre otros". (3:130)

Quiere decir que los factores higiénicos se refieren al entorno en donde se desenvuelve el colaborador y lo que se provee al mismo para que cumpla con sus atribuciones de forma apropiada, los cuales pueden ser satisfactorios o insatisfactorios para el trabajador, de acuerdo a la forma en que estos sean proporcionados. Herzberg también los llama factores de insatisfacción, los cuales comprenden:

- Sueldo y beneficios empresariales
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

Estos factores son definidos en el capítulo II donde se analiza cada uno dentro del departamento de Compras.

2) Factores de motivación

“Se relacionan con la satisfacción en el cargo, con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, la realización, el reconocimiento, el progreso profesional y la responsabilidad”. (3:130)

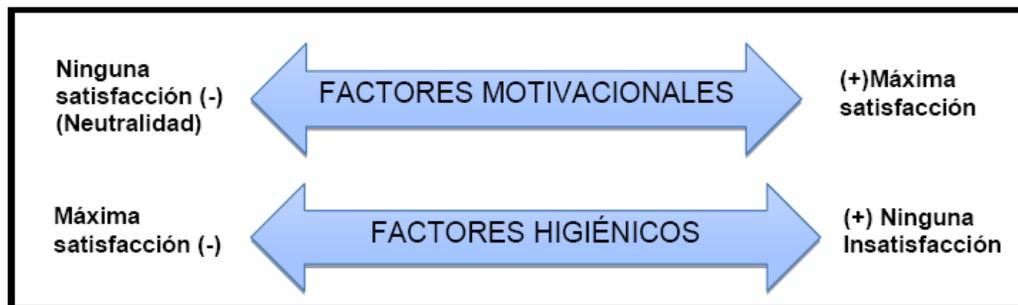
Se refiere a la satisfacción que el colaborador siente por lo que hace, por su desarrollo personal y profesional dentro del puesto de trabajo, lo cual hace que éste brinde eficiencia y eficacia en la realización de su labor, pues se le reconoce como tal y se le estimula para que continúe así. Sin embargo, si estos aspectos no se practican dentro de las organizaciones, la satisfacción decaerá y repercutirá en su desempeño.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y objetivos de la empresa, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar, comprenden los siguientes:

- Logros y reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad y delegación de autoridad
- Promoción

Al igual que los factores de higiene estos se definen en el capítulo II en el cual se analiza cada uno dentro del departamento de Compras

Figura 2
Teoría de los factores de Herzberg



Fuente: Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones. Año 2004. (1:243)

La presencia de los factores higiénicos no producen satisfacción en sí misma, así como los factores de motivación no son los responsables de la insatisfacción.

La implicación práctica de este modelo es muy clara, para incrementar la satisfacción no es necesario mejorar los factores higiénicos, sino por el contrario mejorar el contenido significativo de los puestos de trabajo y de las tareas, es decir incrementar la motivación del empleado aumentando la responsabilidad sobre su propio trabajo, permitiéndole nuevos desafíos a superar. Tanto los factores higiénicos como motivacionales son la base del análisis de satisfacción laboral en el capítulo II del presente documento.

1.3 Satisfacción laboral

“Condición que incluye reacciones o actitudes cognitivas, afectivas y evaluativas y establece que es un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona. La satisfacción laboral es el resultado de la percepción de los empleados de lo bien que su empleo proporciona lo que consideran importante”. (6:141)

Es importante considerar que las personas asumen actitudes en todo ámbito de trabajo, las cuales pueden ser buenas o malas y se reflejan en el nivel de satisfacción laboral, por lo que éste depende de cómo su ambiente y condiciones de trabajo cubren sus necesidades.

1.3.1 Fuentes de satisfacción laboral

“La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario”. (8:72)

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros). Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones tendrá el trabajador. Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento y participación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar al colaborador para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

La satisfacción o insatisfacción laboral surge a medida que un colaborador obtiene cada vez más información sobre su área de trabajo. Aun así, la satisfacción laboral es dinámica, puesto que puede declinar aún más rápidamente de lo que se desarrolla. Los administradores deben prestar atención a las actitudes de los empleados de forma rutinaria. La satisfacción laboral es apenas una parte de la satisfacción en la vida.

La naturaleza del entorno de un empleado fuera del trabajo influye indirectamente en sus sensaciones en el trabajo. En consecuencia, los administradores deben vigilar no sólo el entorno laboral inmediato, sino también las actitudes del personal ante otros aspectos de la vida.

La dirección necesita información sobre la satisfacción laboral de los empleados para poder tomar decisiones acertadas tanto en la prevención como en la resolución de los problemas de los trabajadores. Uno de los métodos más comunes de estudiar la satisfacción laboral, consiste en la realización de un cuestionario.

Un cuestionario es un instrumento de diagnóstico para la evaluación de problemas generales de los empleados, por medio de la cual los empleados expresan sus opiniones sobre su trabajo y entorno laboral, revela cómo se sienten los empleados en su trabajo, a qué partes de éste se refieren esos sentimientos, qué departamentos se ven particularmente afectados y las sensaciones de quiénes están implicados.

En la presente investigación en el capítulo II se analizarán los resultados del cuestionario de satisfacción laboral realizada al departamento de compras.

1.4 Trabajo en equipo

“Una de las condiciones de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva, es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en conjunto, porque el trabajo en equipo puede dar resultados, normalmente genera el entusiasmo para resultados satisfactorios en las tareas encomendadas. Las empresas que fomentan el trabajo en equipo entre los trabajadores en un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos, obteniendo efectividad en las tareas realizadas por los trabajadores en sus relaciones sociales”. (9:12)

El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. La efectiva aplicación de este elemento da como resultado el alcance eficiente de los objetivos y estrategias organizacionales, debido a que las actividades laborales fluyen de manera más rápida y eficiente. Adicional a esto, hace que proporcione un clima organizacional agradable entre los colaboradores, porque crea confianza y seguridad entre ellos.

1.5 Insatisfacción laboral

“Es el grado de inconformidad de una persona con respecto a su entorno de trabajo, incide en la actitud del colaborador ante sus obligaciones, surge de la no correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador”. (6.143)

La insatisfacción laboral es una de las causas de problemas de bajo rendimiento en las empresas, muchos trabajadores no se sienten cómodos en sus lugares de trabajo y esto repercute en su forma de trabajar.

1.6) Reconocimiento

El reconocimiento hacia los colaboradores se basa en modos no monetarios de felicitación y estímulo de acuerdo al desempeño de éste. Tiene que ver con el uso de las habilidades y calificaciones del trabajador para mejorar el trabajo y la productividad de la organización. Es similar a la motivación, alienta a la satisfacción laboral, el compromiso y la productividad. Es una muestra de aprecio por un trabajo bien hecho y terminado, no es conocido ni necesariamente esperado, puede ser tangible o intangible; estos se recuerdan por mucho tiempo, promoviendo a largo plazo relaciones interpersonales apropiadas y fidelidad en el personal.

Existen diversas herramientas que permiten reconocer de forma más objetiva el desempeño óptimo de un trabajador, entre estos están los sistemas de incentivos, en los cuales se establece la forma de calificar el desempeño de un colaborador, y la manera de premiar y estimular su actuar, a través de la proporción de regalos u otros bienes y servicios que hagan sentir valorado a dicho trabajador eficiente y eficaz. Lo anterior produce mayor satisfacción al personal, y por ende, el logro de resultados se facilita, así como la obtención de lealtad e identidad organizacional. Sin embargo, se debe calificar el desempeño de un colaborador a través de ciertos criterios objetivos, los cuales se establecen con base en el giro del negocio y a las necesidades actuales de la organización, lo que por consiguiente especificará cual debe ser el perfil de un colaborador eficiente y eficaz, que merece ser reconocido por su labor más allá del deber.

1.7) Relaciones interpersonales

“Una relación interpersonal es la capacidad que posee el ser humano de interactuar con otras personas, comunicándose entre sí para transmitir emociones, pensamientos o ideas”. (9.18)

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral del colaborador. A través de ellas, éste obtiene importantes refuerzos sociales y laborales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación a los mismos. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida y la productividad en el trabajo. Es importante tener en cuenta que el personal es un número de personas que interactúan entre sí, se identifican social y laboralmente, y se sienten miembros de cada uno de estos.

Las relaciones interpersonales están presentes en todos los ámbitos de la vida. Son conductas concretas, de complejidad variable, que hacen a los trabajadores competentes en diferentes situaciones y escenarios, lo cual se traduce en un ambiente de trabajo idóneo y satisfactorio. En este factor de satisfacción se incluye el proceso de formación de los colaboradores, al atender a sus necesidades, fomentar una cultura de trabajo y a resolver conflictos entre los diferentes compañeros y/o directivos.

Al haber planteado cuáles son las principales fuentes de satisfacción laboral, es necesario determinar la forma en que éstas son aplicadas en la organización, pues esto proveerá información de lo que produce satisfacción e insatisfacción, lo cual será entonces la información base que permitirá crear cursos de acción que busquen el incremento y mejora

continua de la satisfacción laboral;. Para ello, en el siguiente apartado se describe la forma en que ésta puede ser medida y controlada.

1.8) Programa de satisfacción laboral

Es un plan en donde se constituye la secuencia de acciones que habrán de ejecutarse con el fin de satisfacer las necesidades de los colaboradores, y que ellos puedan desempeñar y desarrollar de forma eficiente y eficaz las atribuciones asignadas, favoreciendo los procesos de la organización.

A continuación se presenta el capítulo II, el cual contiene un análisis de la situación actual del departamento de compras en relación a los factores que Herzberg plantea en su teoría de los factores.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COSMÉTICOS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO

Se realizó un diagnóstico de satisfacción laboral para conocer la situación actual de la empresa en cuanto a los factores higiénicos y de motivación que Herzberg plantea en su teoría de los factores, su enfoque destaca que los colaboradores tienen diferentes necesidades y objetivos personales. Por un lado, la necesidad de evitar situaciones desagradables, por otro, necesidad de crecer emocional e intelectualmente, factores que han sido desatendidos por las empresas en el intento por elevar el desempeño.

2.1 Metodología de la investigación

La investigación se realizó siguiendo el método científico en sus tres fases, indagatoria a través de los procesos de recolección de información directa a los colaboradores del departamento de compras, así como fuentes secundarias bibliográficas, basado en el marco teórico.

En la fase demostrativa con los resultados obtenidos se comprueba la hipótesis planteada, la cual hace referencia a que la insatisfacción laboral del departamento de compras es producto de los cambios realizados por la empresa en la reestructuración organizacional y funcional. Nueve puestos de trabajo fueron eliminados en Guatemala y ubicados en México, las actividades siguieron realizándose en Guatemala y fueron distribuidas en los 22 colaboradores actuales del departamento, actualmente 20 colaboradores continúan laborando y dos son de recién

ingreso, ocupando posiciones de colaboradores que decidieron retirarse por la carga laboral.

En la fase expositiva se expondrá en las conclusiones y recomendaciones.

Se trabajó con base al método deductivo, partiendo de lo general a lo específico, el cual está orientado a comprobar hipótesis. Para la recolección de información, se realizó un censo a 22 colaboradores del departamento, utilizando el cuestionario como instrumento, en este proceso se aplicó la observación directa, cuyo instrumento fue la guía de observación. También se realizó investigación bibliográfica, la cual fundamenta el marco teórico descrito en el primer capítulo, las fichas bibliográficas fueron el instrumento de la misma.

2.1.1 Elaboración de cuestionario de satisfacción laboral

La información se obtuvo por medio de un cuestionario conteniendo 47 preguntas que permitirán analizar la situación actual de satisfacción laboral en el departamento de compras, con un enfoque en la teoría de los factores higiénicos y motivacionales de Frederick Herzberg.

Las preguntas del instrumento contemplan cada uno de los factores de higiene y motivación a analizar, con la información obtenida se determinó la satisfacción o insatisfacción de los colaboradores.

Se realizaron varias opciones de respuesta a cada situación, según el tipo de pregunta podía tener como elección de respuesta las siguientes:

Cuadro 1
Agrupación de opciones de respuesta en cuestionario de
satisfacción
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Opción A	Opción B	Opción C	Opción D	Opción E
Muy satisfecho	Muy alto	Excelente	Mucho	Siempre
Satisfecho	Alto	Bueno	Bastante	Casi siempre
Insatisfecho	Bajo	Regular	Muy poco	A veces
Muy insatisfecho	Muy bajo	Malo	Nada	Nunca

Fuente: elaboración propia, año 2016.

También existían preguntas cerradas donde las opciones de respuesta eran sí o no, y preguntas abiertas donde se solicitaba un breve comentario según la respuesta.

2.1.2 Recopilación de la información

Con el apoyo del gerente del departamento de compras se convocó a una reunión a los 22 colaboradores del departamento, en donde se les explicó el objetivo del cuestionario a realizar, el cuál fue entregado a cada colaborador, brindándoles treinta minutos para responderlo. Se les solicitó a los colaboradores fueran respuestas objetivas según la situación actual del departamento.

2.1.3 Tabulación de la información

Se realizó un formato en una hoja de microsoft office excel y se fue vaciando cuestionario por cuestionario; se determinó la frecuencia de cada una de las cuatro posibles respuestas que podía elegir el

colaborador, estableciéndose la proporción de las mismas en relación a los 22 colaboradores consultados, tanto en cada pregunta, por factor analizado y total del cuestionario, según el análisis deseado.

Según la naturaleza de la pregunta fueron cinco agrupaciones posibles de respuestas que fueron utilizadas en el instrumento, a cada pregunta, se utilizaba una agrupación con cuatro opciones de respuestas de selección múltiple. Para el análisis, se agruparon las dos opciones que indicaban satisfacción y las dos de insatisfacción.

Cuadro 2
Opciones de respuesta en cuestionario de satisfacción laboral
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Opción A	Opción B	Opción C	Opción D	Opción E	
Muy satisfecho	Muy alto	Excelente	Mucho	Siempre	Satisfacción
Satisfecho	Alto	Bueno	Bastante	Casi siempre	
Insatisfecho	Bajo	Regular	Muy poco	A veces	Insatisfacción
Muy insatisfecho	Muy bajo	Malo	Nada	Nunca	

Fuente: elaboración propia, año 2016.

En el caso de las preguntas directas, la respuesta “si” se tomó como satisfactoria y la respuesta “no” como insatisfactorio.

Cada pregunta debe tener como total 22 posibles respuestas agrupadas en las cuatro opciones de respuesta, la suma de las primeras dos opciones da los resultados satisfactorios de la misma y la frecuencia de respuesta en las opciones tres y cuatro es el resultado de insatisfactorio.

A continuación se presenta un ejemplo de tabulación de la información para el factor de salarios y beneficios empresariales. La primer columna contiene las preguntas que se realizaron para determinar el nivel de satisfacción del factor. Posteriormente se encuentran las cuatro opciones de respuesta que se podían elegir a la pregunta, cada cuadro muestra el total de frecuencias de respuestas que se obtuvo, para un total de 22 respuestas.

Luego se obtiene el resultado porcentual de cuantas respuestas tiene cada opción, es el total de frecuencias de cada respuesta entre el total de los 22 colaboradores. Después se muestra el total de respuestas satisfactorias e insatisfactorias, como se menciono anteriormente, el dato de satisfacción se obtiene de la proporción de sumar las primeras dos opciones de la selección múltiple entre las 22 posibles respuestas y la respuesta de insatisfacción es de la suma de las opciones tres y cuatro entre las 22 colaboradores.

Para obtener el resultado de satisfacción por factor o del total del cuestionario se realiza de la misma forma, se suman el total de frecuencias de cada respuesta de selección múltiple. por factor o total del cuestionario según lo que se este analizando.

Cuadro 3
Tabulación del factor sueldos y beneficios empresariales
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Sueldo y beneficios empresariales	Selección múltiple				Total	% respuesta				1+2 Satisfactorio	3+4 Insatisfactorio	Total
	1	2	3	4		1	2	3	4			
¿Cómo te sientes en relación a tu salario?	Muy Satisfactorio 2	Satisfactorio 17	Insatisfactorio 4	Muy insatisfactorio 0	22	8%	75%	17%	0%	83%	17%	100%
¿Cómo calificas tu salario versus la misma posición en otras compañías?	Muy alto 0	Alto 20	Bajo 2	Muy bajo 0	22	0%	92%	8%	0%	92%	8%	100%
¿Cómo calificas tu salario versus la carga laboral que tienes?	Muy alto 0	Alto 8	Bajo 14	Muy bajo 0	22	0%	36%	64%	0%	36%	64%	100%
¿Cómo te sientes con el tiempo que tienes para desempeñar tu trabajo?	Muy Satisfactorio 0	Satisfactorio 15	Insatisfactorio 7	Muy insatisfactorio 0	22	0%	67%	33%	0%	67%	33%	100%
¿Cuál es tu opinión con respecto a los bonos adicionales que tiene la compañía. adicionales a los de la ley?	Muy Satisfactorio 4	Satisfactorio 13	Insatisfactorio 4	Muy insatisfactorio 2	22	17%	59%	17%	8%	75%	25%	100%
¿Cómo calificarías tu nivel de satisfacción para trabajar en la	Muy alto 6	Alto 12	Bajo 4	Muy bajo 0	22	26%	56%	19%	0%	81%	19%	100%
¿ Te motiva tu salario actual?	Si 13	No 9			22	58%		42%		58%	42%	100%
Factor	24	84	44	2	154	16%	54%	28%	1%	70%	30%	100%

Fuente: elaboración propia, año 2016.

2.1.4 Factores higiénicos

De acuerdo a la investigación se analizaron los siguientes factores:

- Sueldos y beneficios empresariales
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

2.1.5 Factores motivacionales

Los factores analizados son los siguientes:

- Logros y reconocimientos
- Independencia laboral
- Responsabilidad y delegación de autoridad
- Promoción

Con los porcentajes obtenidos se elaboraron gráficas de barras, de una misma pregunta se agruparon las respuestas satisfactorias e insatisfactorias para obtener dos porcentajes que suman en 100%.

2.1.6 Cuestionario

El cuestionario tiene 47 preguntas que fueron agrupados por factor higiénico o motivacional, con el objetivo de ir evaluando cada uno.

En el factor de sueldos y beneficios empresariales se evaluó la satisfacción que tiene el colaborador en cuanto a su remuneración, su salario en comparación con la misma posición en otras compañías y contra la carga laboral que tiene actualmente, se hicieron preguntas con respecto a los bonos adicionales a los establecidos a la ley que se tienen, aunado a si su salario es motivante actualmente.

Al momento de analizar las relaciones con los compañeros de trabajo, las interrogantes hacen mención al ambiente de trabajo, grado de compañerismo, trabajo en equipo, comunicación, nivel de compromiso de los compañeros e integración de los mismos.

En cuanto al ambiente físico se consultó la opinión con respecto a las condiciones físicas del puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ruido, espacio, ventilación) y también sobre la calidad de materiales y equipo con que se cuenta para realizar las funciones del puesto de trabajo.

Al indagar sobre la supervisión se preguntó sobre la apertura del jefe inmediato y gerente del departamento respecto a los puntos de vista, opiniones y sugerencias del colaborador de cómo llevar a cabo el trabajo, también la autonomía que dan para la toma de decisiones en el cumplimiento de las responsabilidades, se evaluó si el jefe inmediato proporciona información suficiente y adecuada para la realización de tareas establecidas, y sobre retroalimentación del jefe.

Para examinar el factor de seguridad laboral, los cuestionamientos estaban orientados a la estabilidad laboral dentro de la empresa, los

cambios estructurales del departamento, distribución de carga de trabajo posterior a la reestructuración.

Las consultas con respecto del crecimiento, madurez y consolidación estudiaban el crecimiento personal, planes de acción específicos al crecimiento laboral, desempeño dentro del puesto de trabajo, satisfacción por pertenecer a la empresa.

Para evaluar los factores motivacionales, también se hicieron consultas por factor, indagando sobre los logros y reconocimientos no monetarios recibidos en la empresa, cual es la percepción sobre estos reconocimientos y también la motivación que brinda la empresa para buscarlos.

Se realizaron cuestionamientos sobre la responsabilidad, delegación de responsabilidad que otorga el jefe inmediato y sobre la libertad de decidir cómo realizar las actividades dentro del puesto de trabajo para analizar la apreciación sobre la independencia laboral.

2.2 Antecedentes de la empresa y departamento de compras

La empresa fue fundada hace 130 años en Estados Unidos, inició comercializando una línea de fragancias que el fundador vendía de forma directa llamando a la puerta de los hogares, dos años después contrató personal para que hicieran la misma actividad que él realizaba.

En 1885 abre su primer sede en Nueva York, creando ya el primer laboratorio propio en sus instalaciones. Un año después crea su primer folleto donde promociona sus productos.

En 1906 aparecen los primeros anuncios en prensa, 28 años después de su fundación la empresa realiza su primera expansión, la ciudad elegida es Montreal, Canadá. En 1920 logra por primera vez una cifra record en venta de un millón de dólares.

En 1929 introdujo una nueva línea de productos cosméticos bajo el nombre que actualmente tiene la empresa. 1932 es un año clave, en el cual hacen la propuesta de tener folletos de venta campañales, los cuales serían renovados cada tres semanas, con el objetivo de tener más productos y una mayor rotación de los mismos. En 1948 las ventas ya superaban los veinte millones de dólares al año, cinco años después aparece el primer anuncio en televisión de la marca.

A Guatemala llega la empresa en 1980, en los siguientes años se expande a los demás países de Centro América, siendo Guatemala el líder del mercado centroamericano, teniendo su propia planta de producción que abastece a todos los países bajo su dominio.

En su llegada a Guatemala, dentro de la estructura organizacional de la empresa inicia también el departamento de compras con 8 colaboradores, la principal actividad era comprar materia prima para la fabricación de los productos. Con la evolución de la empresa en Guatemala y la apertura de operaciones en el resto de Centro América, ya en 1995 el departamento tenía 23 colaboradores incorporando las áreas de planeación y sistemas. En el año 1999 por la incorporación de más productos al folleto y el crecimiento del negocio de hogar, se divide las actividades por área de cosméticos y área de hogar, creciendo el equipo de compras a 45 colaboradores que trabajaban en la estimación,

negociación e importación de materias primas, componentes y producto terminado que se comercializaba en el folleto de hogar.

En 2005 se cierra la planta de producción en Guatemala, siendo México el que abastece a todo el mercado de Centro América, en este proceso el departamento cierra 14 plazas de trabajo, en Guatemala se trabaja el proceso de compra de producto terminado a filiales de la compañía en otros países y a proveedores externos para los productos de hogar.

En el año 2015 se producen cambios en el departamento, existe un proyecto para que México se lleve 9 plazas para realizar las funciones desde dicho país, se van las plazas pero no se llevan las actividades, el proyecto queda a medias y se divide el trabajo de estas posiciones entre los 22 colaboradores que quedan en el departamento.

En la actualidad, en la empresa se comercializan más de dos mil productos cada tres semanas, la compañía está presente en 150 países a nivel mundial y cuenta con más de seis millones de vendedoras, para el caso de Centro América tiene alrededor de doscientas mil consejeras que comercializan el producto, siendo Guatemala el que se encarga del abastecimiento a toda la región, realizando las compras a la sede en México.

2.2.1 Filosofía de la empresa

La filosofía actual, está compuesta por misión, visión y valores que a continuación se describen, fueron copiados textualmente de la página web de la empresa y son los que tiene establecidos a nivel global:

2.2.1.1 Misión

Ser el líder global en belleza.

La elección de las mujeres para comprar.

El vendedor directo premier.

El mejor lugar para trabajar.

La fundación más grande para la mujer.

La compañía más admirada.

- **Visión**

Ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de productos, servicio y autoestima de la mujer en todo el mundo.

- **Valores**

- Confianza

- Respeto

- Credibilidad

- Humildad

- Integridad

2.2.1.2 Análisis de la filosofía de la empresa

La filosofía organizacional ayuda al desarrollo de la empresa y orienta al colaborador a los objetivos de la misma. La misión debe indicar la razón de ser y responder a tres preguntas claves para la empresa: ¿Quién es?, ¿A qué se dedica?, ¿Cuál es la ventaja competitiva ante las demás? En la misión descrita anteriormente solo hace referencia a la pregunta ¿Quién es?, la misión fue copiada de forma textual de la página web de la empresa, se consultó con personal del departamento de recursos

humanos y gerente de compras y todos indicaron que se toma la misión global de la empresa. En el capítulo III se presenta una propuesta de misión que responda a las interrogantes anteriormente descritas.

La visión fue tomada de forma textual de la página web de la empresa e indica el alcance que quiere llegar a tener la empresa, en la entrevista con el gerente del departamento indicó que todos los colaboradores tienen esa visión en las actividades que realizan a diario, teniendo como centro de sus operaciones a la consejera que comercializa sus productos.

Recursos humanos inculca esta visión en cada colaborador y que se posicione en la mente de cada uno. Es una empresa que busca la autorrealización de la mujer y posicionarse como la empresa líder en venta de productos de belleza a nivel mundial.

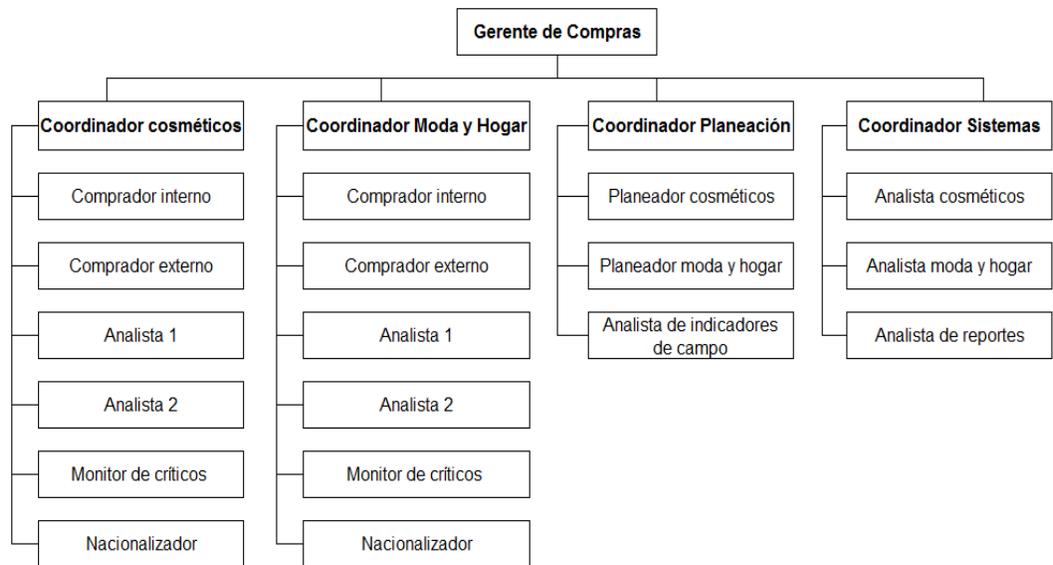
Los valores en la empresa son los lineamientos bajo los cuales debe regirse cada colaborador, la compañía trabaja en la confianza e integridad, buscan personal ético que sin distinción de puesto de trabajo se fomente la humildad, credibilidad y respeto. Estos cinco valores son los que tiene la empresa a nivel mundial y son claves para el logro de los objetivos.

El departamento de compras se rige por la filosofía de la empresa a nivel global, por política de la empresa no hay distinción en los departamentos y áreas de la empresa.

2.3 Estructura organizacional actual del departamento de compras

El organigrama actual se realizó en conjunto con el Gerente del Departamento de Compras, según las diferentes áreas y puestos de trabajo actuales.

Gráfica 1
Organigrama nominal actual
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración con gerente del departamento de compras, año 2016.

Es un organigrama nominal por que se enuncian los puestos de trabajo, en este caso no fue autorizado por el gerente de la empresa que se colocaran los nombres de los colaboradores actuales en el puesto.

El organigrama muestra las cuatro áreas que conforman actualmente el departamento de compras, el área de cosméticos y moda tienen la misma

estructura, un coordinador que es quien se encarga de lograr los indicadores del área, cuentan con un comprador interno (compras a otras sucursales de la misma empresa en el mundo) y un comprador externo, quienes realizan las compras a proveedores externos. Hay dos analistas de compras que se encargan de revisar la oferta, demanda y estimados propuestos por el departamento de mercadeo y trasladar la información a los compradores para ejecutar la operación, cada uno revisa diferentes líneas de productos. El monitor de críticos tiene por función revisar los productos que no están en inventario para el surtido que se realiza a diario, surtido se le llama al momento de agrupar los productos solicitados por la consejera en una caja de pedido, cuando no se tiene inventario de algún producto específico, el monitor de críticos debe encargarse de buscar un producto sustituto o bien determinar una acción de surtido, puede ser no facturarle el producto a la consejera o bien enviárselo unos días después. El nacionalizador es el encargado de hacer los procedimientos necesarios para pagar impuestos de los productos que se comercializan en dentro del país, la empresa cuenta con un deposito aduanero dentro de sus instalaciones, lo que se surte al resto de países de Centro América no paga impuestos en Guatemala. Todos los puestos de trabajo están comunicados entre sí, las actividades necesitan uno del otro para realizar sus funciones.

El área de planeación, es el área de reportes, analiza estadísticamente los indicadores del departamento, cuenta con un coordinador, un planeador por cada área de compra, que se encarga de llevar a detalle la estadística de cosméticos y de hogar, así como un analista de indicadores de campo quien da seguimiento a las órdenes de pedido y consejeras afectadas por una acción de surtido.

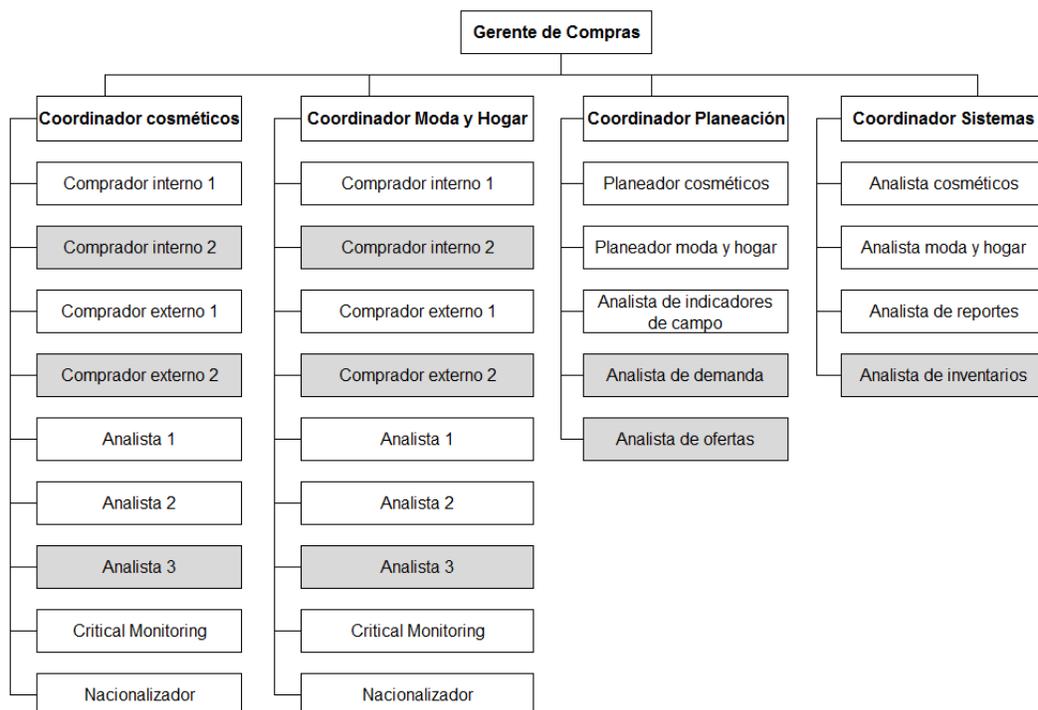
El área de sistemas es la encargada de tener sincronizados los sistemas que puedan servir para el análisis de información, también la elaboración de bases de datos que faciliten cada proceso, se tienen un analista por cada negocio y un analista de reportes.

En el año 2015 existió un proyecto en el cual serian trasladadas 9 posiciones a México en conjunto con sus actividades, con el objetivo de consolidar varias actividades desde México y que las cantidades de compra fueran mayores y obtener un mejor precio de los proveedores, las nueve posiciones fueron trasladadas en el último trimestre del 2015 pero las actividades siguen realizándose desde Guatemala, la fase del traslado de actividades ya no tiene seguimiento, entre los colaboradores actuales fueron repartidas todas las actividades que antes realizaban 9 personas.

2.3.1 Estructura organizacional del departamento de compras previó a la reestructuración

A continuación se presenta el organigrama nominal específico previo al traslado de las posiciones a México, las posiciones resaltadas son las que no tiene actualmente el departamento de compras

Gráfica 2
Organigrama nominal previo al traslado de posiciones
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración con gerente del departamento de compras, año 2016.

2.3.2 Cambios en la estructura del departamento de compras

A finales del 2015 la estructura del departamento se ve afectada con la salida de 9 colaboradores incrementando la carga laboral en el equipo actual.

En las áreas de cosméticos, moda y hogar salen seis posiciones, cuatro compradores y dos analistas, la compra que se realizaba a otra sucursal

de la empresa queda asignada a una sola persona, pasando de manejar 500 a 1,000 productos, misma situación se da en los compradores a proveedores externos, una sola persona queda realizando las actividades que hacían anteriormente dos personas, lo que significo mayor clientes a trabajar y mayor cantidad de productos. Las dos áreas contaban con tres analistas de información para la compra, en su lugar quedan dos, dividiendo el trabajo en ellos.

El área de planeación pierde dos colaboradores, el analista de la demanda y el analista de las ofertas, dichas actividades son repartidas en las tres posiciones restantes del departamento, incrementando las actividades en cada uno de ellos, las ofertas y los productos con mayor venta son planeados de forma normal y son productos que requieren una mayor atención.

El área de sistemas tiene una posición menos, el analista de inventarios, era quien velaba por mantener el nivel de inventario y que no se realizarán compras injustificadas, actualmente esa actividad fue distribuida entre los analistas de sistemas del área y también entre los compradores de cada negocio.

Al analizar en este capítulo la situación actual de la empresa se determina que los colaboradores tienen actualmente sobrecarga de actividades, información que se detalla posteriormente, en el capítulo III se propone una distribución de actividades para tener balanceados todos los puestos de trabajo.

2.4 Actividad económica

La actividad económica a la cual se dedica la empresa es la comercialización de productos cosméticos, de moda y hogar, a través de un canal de venta directa.

2.4.1 Cosméticos y fragancias

Equivale al 70% de la venta anual, se tiene un folleto específico para esta línea de productos el cual se cambia cada tres semanas, lo que conforma una campaña. En el año existen 19 campañas por medio del cual se hace la comercialización, según la temporalidad que se tenga en ese momento.

2.4.2 Moda y hogar

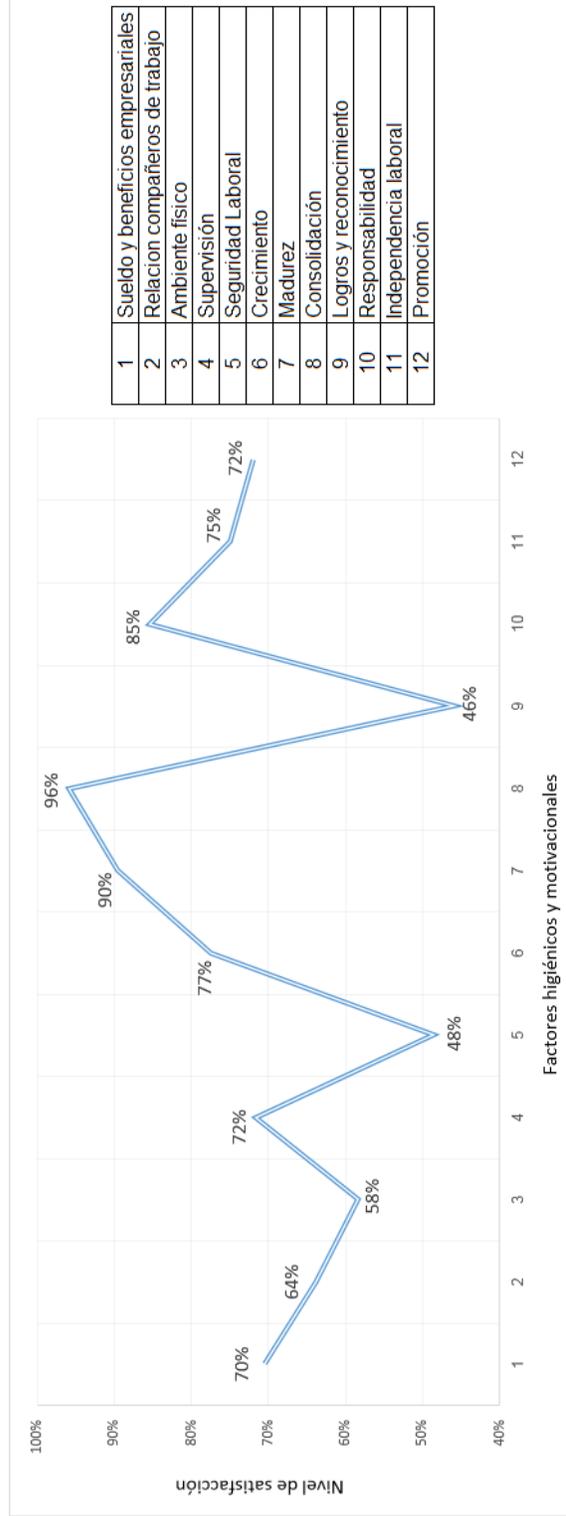
Representa el 30% de los ingresos, de la misma forma que en cosméticos y fragancias, se tiene un folleto diferenciado con este tipo de productos, el cual se cambia cada campaña, es decir, cada tres semanas.

2.5 Satisfacción laboral del departamento de compras

Para poder determinar la percepción de la satisfacción o insatisfacción laboral, objetivo general de esta investigación, se analizaron factores higiénicos y motivacionales que Frederick Herzberg planteó en la teoría bifactorial.

En la siguiente grafica se muestran los resultados obtenidos en el cuestionario de satisfacción laboral, realizada en el departamento de compras con respecto a los factores higiénicos y motivacionales analizados.

Gráfica 3
Nivel de satisfacción de factores higiénicos y motivacionales
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



1	Sueldo y beneficios empresariales
2	Relacion compañeros de trabajo
3	Ambiente físico
4	Supervisión
5	Seguridad Laboral
6	Crecimiento
7	Madurez
8	Consolidación
9	Logros y reconocimiento
10	Responsabilidad
11	Independencia laboral
12	Promoción

Fuente: elaboración propia, año 2016.

Se observa el nivel de satisfacción de cada factor y muestra los puntos con mayor área de oportunidad de mejora, así como un panorama general de la situación actual, en las gráficas posteriores se analiza a detalle cada factor objeto de estudio.

En entrevista con el gerente del departamento indicó que busca obtener un 75% de satisfacción laboral en conjunto de todos los factores. El cuestionario da como resultado que el porcentaje de satisfacción actual es de un 67%, se utilizará la ley de Pareto para enfocar los esfuerzos en los factores que tienen un mayor impacto en el resultado actual, mejorando dichos factores, incrementará en conjunto el resultado total de satisfacción laboral en el departamento.

A continuación se analiza a detalle cada uno de los factores higiénicos y motivacionales y posteriormente el enfoque de las propuestas de solución será en los factores con mayor área de oportunidad de mejora.

2.6 Situación actual en los factores higiénicos

Están relacionados con la insatisfacción, se encuentran en el ambiente que rodea al colaborador, están fuera de control del mismo.

De acuerdo a la investigación se analizaron los siguientes factores:

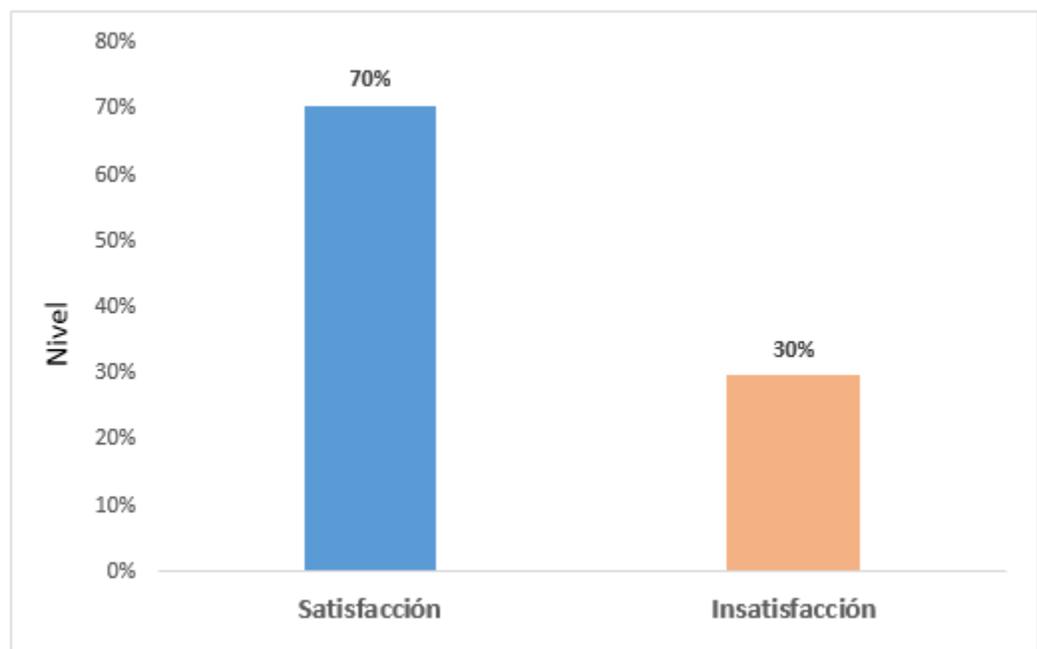
- Sueldos y beneficios empresariales
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Seguridad laboral
- Crecimiento

- Madurez
- Consolidación

2.6.1 Sueldo y beneficios empresariales

Mediante el cuestionario se determinó el grado de satisfacción que tienen los colaboradores en relación a la remuneración que reciben por el trabajo que realizan.

Gráfica 4
Sueldos y beneficios empresariales
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2016.

En la gráfica anterior se visualiza el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores del departamento de compras con respecto al factor higiénico de sueldos y beneficios empresariales, el 70% de los colaboradores indican satisfacción del total de todas las preguntas realizadas, el 30% expresa estar insatisfecho.

Al analizar a detalle la información obtenida del 30% de insatisfacción, se cuestionó sobre la satisfacción del salario en comparación con la carga laboral que tienen actualmente, en esta pregunta el 36% respondieron estar satisfechos y el 64% están insatisfechos, lo que indica que la carga laboral actual no está repartida equitativamente entre los colaboradores actuales, información que se confirma en los resultados de satisfacción de otros factores analizados más adelante, esto repercute en el estado de ánimo, hay colaboradores que tienen un mayor ingreso con menos carga laboral.

El 83% de los colaboradores indican estar satisfechos con el salario actual y un 92% indicaron satisfacción si se compara con los sueldos de otras empresas en las mismas posiciones, es comparado con la carga laboral posterior al traslado de las 9 plazas a México que se mencionó anteriormente que se tiene insatisfacción.

La empresa tiene un bono adicional anual para los colaboradores por lograr los indicadores de venta y ganancia a final de año que puede llegar a ser hasta de un 200% del promedio de salario de los últimos seis meses, existe la condición que el empleado en su evaluación del desempeño anual debe ser calificado con una nota de 75 puntos mínimo de 100 posibles, el 75% indicaron estar satisfechos con dicho bono y el

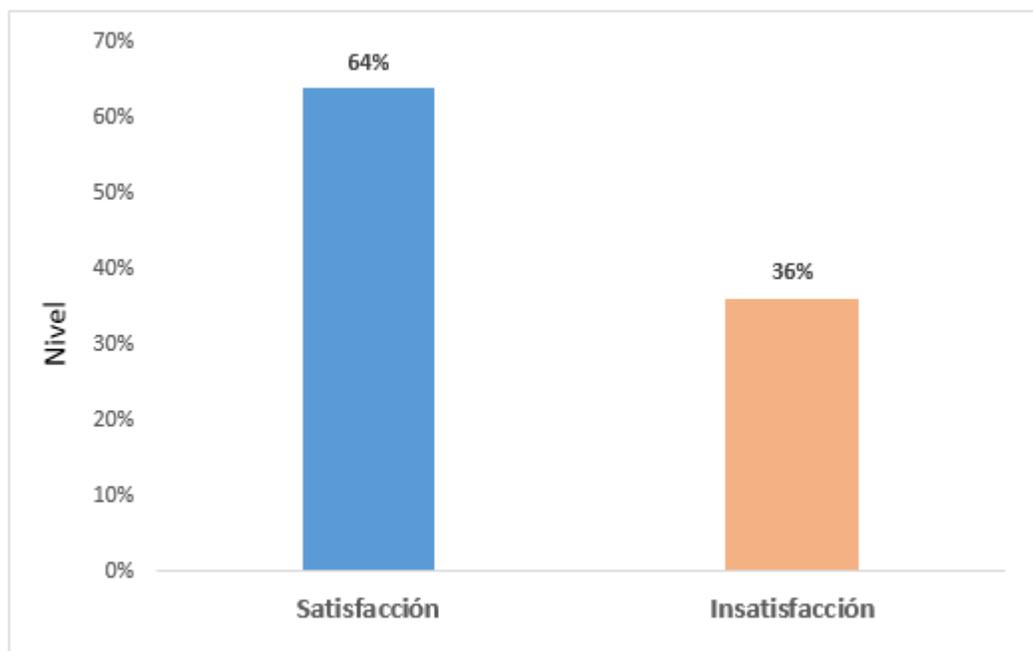
25% restante muestran insatisfacción, los colaboradores insatisfechos son los que no logran el mínimo de 75 puntos en su evaluación de desempeño anual.

Se debe tomar en cuenta que la carga laboral es un factor importante en el desempeño del colaborador, se recomienda una distribución de actividades equitativa con el fin de buscar un balance en las actividades a realizar. Dicha actividad se desarrolla en el presente documento en el capítulo III.

2.6.2 Relaciones con los compañeros de trabajo

En este aspecto fue posible determinar el nivel de satisfacción de las relaciones interpersonales que se dan en el departamento de compras, analizando el ambiente de trabajo, grado de compañerismo, trabajo en equipo, comunicación. En la siguiente gráfica se muestra el resultado de satisfacción e insatisfacción del total de las interrogantes realizadas a los colaboradores del departamento con respecto a dicho factor.

Gráfica 5
Relación con los compañeros de trabajo
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2016.

El 64% de colaboradores indicó estar satisfechos y el 36% insatisfechos en cuanto a la relación con los compañeros de trabajo, este es el resultado en conjunto de todo el factor.

Al analizar a detalle cada interrogante que dan como resultado el dato anterior, el 58% de los colaboradores indican estar satisfechos en cuanto al ambiente de trabajo en el área y el 42% insatisfechos, concluyendo que no existe compañerismo entre los colaboradores, al consultar sobre el ambiente de trabajo en el departamento el 75% se muestran satisfechos

contra un 25% insatisfecho, esto nos indica que es mejor el ambiente de trabajo en el departamento que en el área específica, existe una mejor relación con los otros integrantes del departamento con los que no tienen una relación laboral específica.

El 67% se mostró insatisfecho en cuanto al grado de compañerismo entre los compañeros, el 33% indicaron satisfacción, no todos los colaboradores tienen la apertura de apoyar a otros compañeros cuando se existe alguna necesidad al respecto, los colaboradores trabajan en sus actividades únicamente, la solidaridad en cuanto a trabajo se refiere es escasa con los demás compañeros ante cualquier eventualidad, no existe un ambiente de confianza, provocando murmuraciones, luchas internas, actitudes defensivas. Lo anterior dificulta tener relaciones adecuadas entre los mismos.

Al consultar sobre el trabajo en equipo entre los compañeros del departamento, también el 67% indico estar insatisfecho y el 33% satisfecho, la misma sobrecarga laboral que tienen los colaboradores, hace que este indicador este bajo en cuanto a satisfacción se refiere, comentan que los compañeros que tiene oportunidad de apoyar por tener tiempo libre no lo hacen.

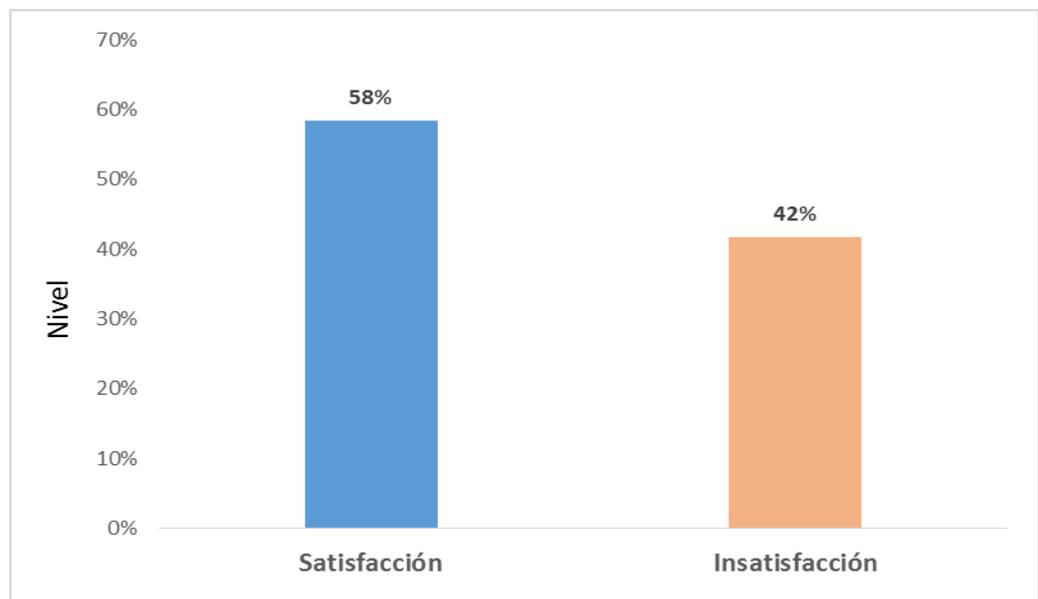
En cuanto a la comunicación entre los colaboradores del área y departamento, nuevamente un 67% indica satisfacción y un 33% insatisfacción, al contrario de lo que indican en cuanto al grado de compañerismo y trabajo en equipo, esto indica que la comunicación entre ellos es mejor que el apoyo en cuanto actividades laborales se refiere.

En base a todo lo anteriormente mencionado, en el capítulo III de la presente investigación se propone a detalle un taller de concientización de trabajo en equipo, a realizarse en cinco fases, donde se abordan estos temas de forma teórica y práctica, con el objetivo de mejorar la satisfacción de este factor.

2.6.3 Ambiente físico

Se hace referencia a la iluminación, ruido, temperatura, humedad, ventilación, equipo de trabajo, papelería, insumos con que cuenta el colaborador dentro del departamento.

Gráfica 6
Ambiente físico
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2016.

El 58% de los colaboradores indican estar satisfechos y el 42% insatisfechos con respecto al ambiente físico en el departamento de compras en el total de las preguntas realizadas por factor.

Al revisar el detalle de ese 42% insatisfechos, se realizó una pregunta donde se cuestionaba las condiciones físicas de su ambiente de trabajo (iluminación, temperatura, ruido, espacio, ventilación, etc.), el 33% respondió estar satisfecho y el 67% insatisfecho, actualmente el departamento está en un proceso de remodelación de las instalaciones, los espacios se han reducido, los colaboradores indicaron que es debido a esta situación que se tienen estos inconvenientes, esta pregunta es la que tiene sesgo en el resultado, en cuanto terminen las remodelaciones, los espacios serán los adecuados.

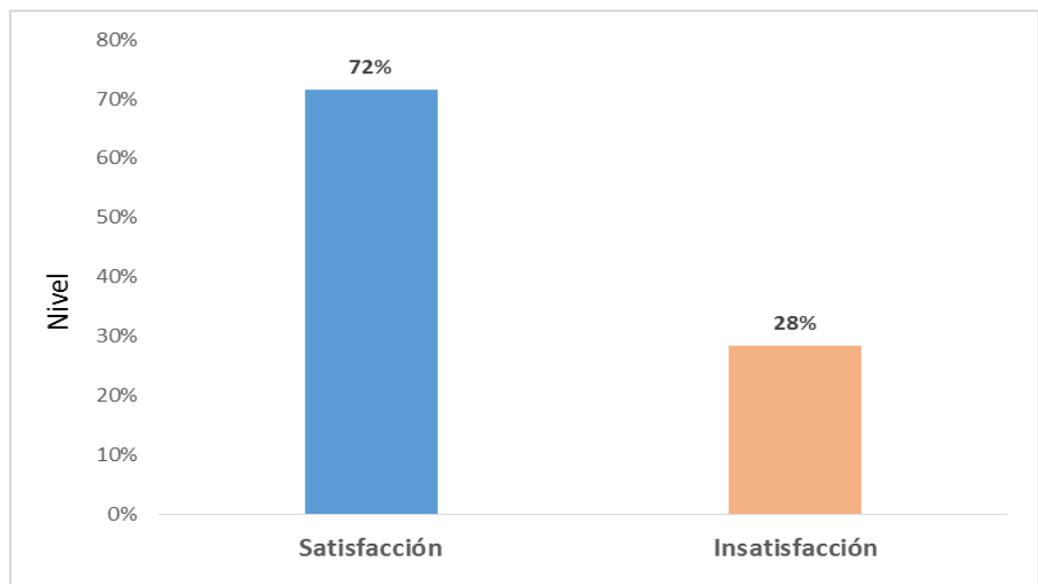
El 83% de los colaboradores indicaron estar satisfechos con respecto a los recursos materiales y equipo con los que cuenta en su área de trabajo, comentaron que cuentan con todas las herramientas y materiales necesarios para la realización de sus actividades diarias, el 17% se muestra insatisfecho, están teniendo problemas con el equipo de computación, situación que en entrevista con el gerente del departamento indicó que esta por solventarse.

Con lo anteriormente mencionado y tomando en cuenta que el sesgo se da por el proceso actual de remodelación, este factor no se aborda en el capítulo III, la empresa actualmente ya trabaja en brindar mejores instalaciones a sus colaboradores.

2.6.4 Supervisión

Se hace referencia a la comunicación entre subordinado y jefe, atención adecuada, estilo administrativo de la gerencia, al no haber una buena relación con los coordinadores y la gerencia se ve afectada la satisfacción en el trabajo.

Gráfica 7
Supervisión
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2016.

El 72% de los colaboradores manifestaron estar satisfechos con la supervisión del jefe de área y gerente del departamento en cuanto a todas las interrogantes del factor supervisión, el restante 28% indicaron estar insatisfechos, a continuación el detalle de las preguntas realizadas en el factor en mención.

El 67% de los colaboradores indican estar satisfechos con respecto a la apertura del jefe inmediato a tomar en cuenta los puntos de vista y opiniones de sus subordinados, el restante 33% indicaron insatisfacción debido a que sus posiciones muy rígidas donde los procedimientos están establecidos por la empresa y no hay flexibilidad, son puestos que tienen relación con temas de impuestos y gobierno.

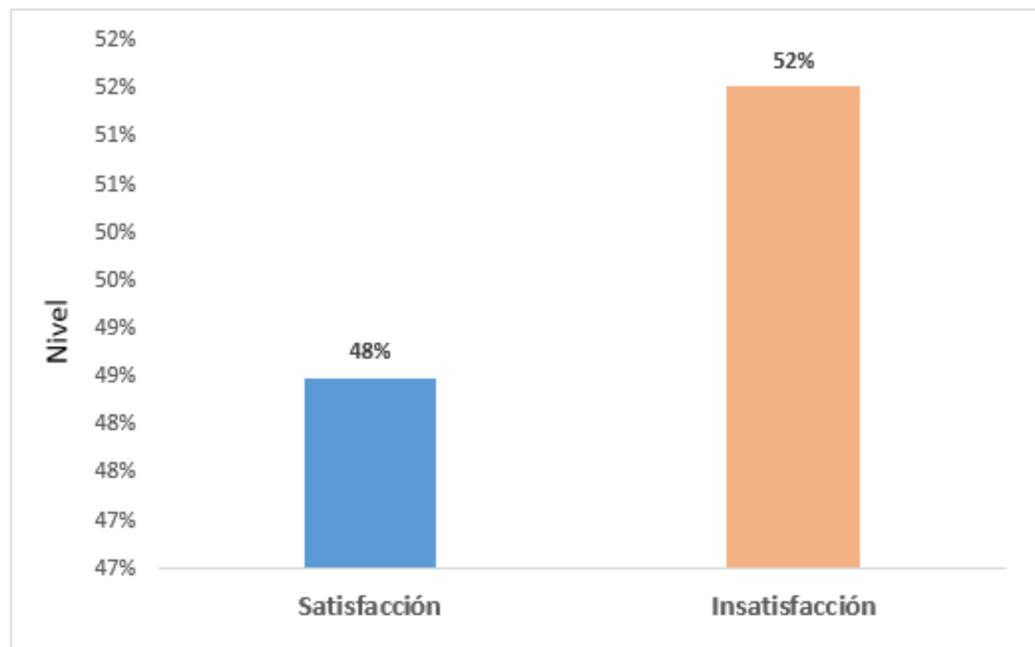
El 75% indica estar satisfecho en cuanto a la autonomía que brinda el jefe inmediato, el mismo porcentaje indica que su jefe inmediato proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien su trabajo, el restante 25% manifestaron insatisfacción, el inconveniente se debe en que los estimados de producto a comprar no están siendo lo más apegados a la realidad de venta, esto provoca que se tengan que hacer nuevamente compras de un mismo producto y con menos tiempo para la importación, estos colaboradores ven esto como una limitante del jefe inmediato.

El 73% de los colaboradores manifestaron estar satisfechos por la retroalimentación que les da el jefe inmediato, el restante 23% indican sentirse satisfechos, dentro de la empresa existen cuatro evaluaciones de desempeño, cada una al final del trimestre para tener una nota al final de año, los colaboradores insatisfechos indicaron que existen trimestres donde no tienen la retroalimentación respectiva, únicamente se coloca la nota del trimestre, se recomienda realizar el procedimiento tal como lo establece la empresa cada tres meses a todos los colaboradores.

2.6.5 Seguridad laboral

En este factor se enfocan las aspiraciones que tiene el colaborador de permanecer en la empresa por un período largo de tiempo y sus intenciones actuales.

Gráfica 8
Seguridad laboral
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2016.

El 48% de los colaboradores indican satisfacción con respecto a la seguridad laboral y el 52% manifiestan tener insatisfacción sobre la misma, esto repercute negativamente en el departamento porque no se

sienten identificados para desempeñar exitosamente las actividades diarias que los lleve al cumplimiento de los objetivos de la empresa y a la vez cumplir con los objetivos personales.

El 67% de los colaboradores indicaron sentirse insatisfechos con respecto a los últimos cambios estructurales que se mencionaron anteriormente, un 33% indican estar satisfechos, sus actividades siguen siendo las mismas previo a los cambios realizados. La incertidumbre es generada por las nueve plazas que fueron tomadas por México, cuyas actividades se siguen realizando en Guatemala y con menos personal, lo que ha provocado la sobrecarga laboral, a consideración de los colaboradores, algunos cambios se han hecho sin un análisis previo del impacto que puede generar, como se mencionó anteriormente, en el capítulo III se propone un subprograma de distribución de actividades con el objetivo de mejorar este inconveniente.

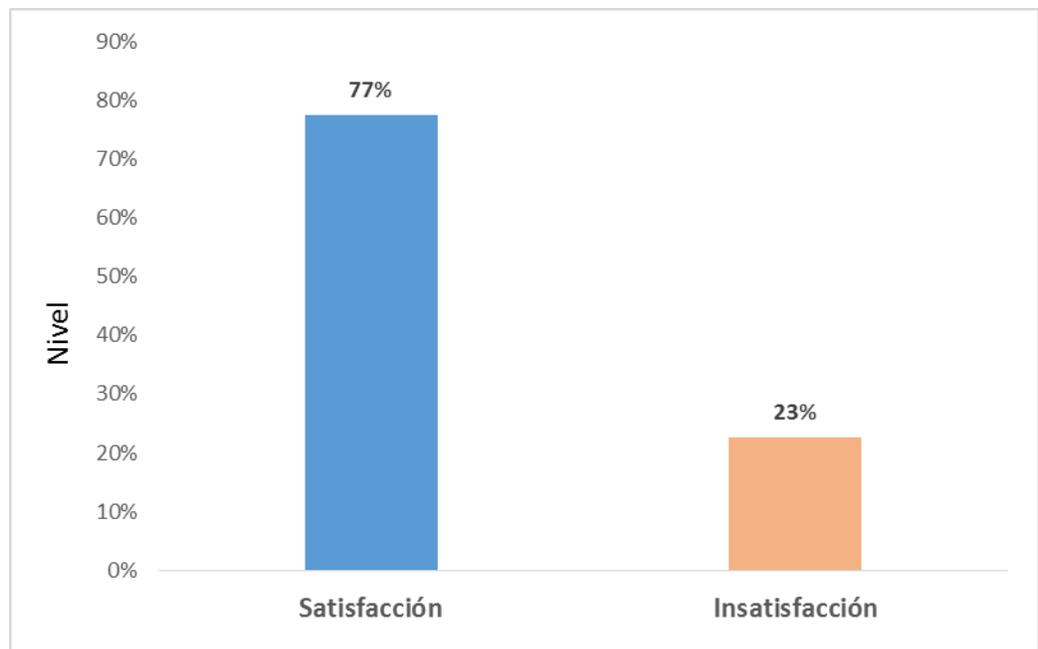
También se consultó si la carga laboral puede ser un detonante para buscar otro empleo, el 83% de los colaboradores indicó que si es detonante y el 17% que no, manifestaron que existe un desgaste físico, la calidad en la ejecución no es la mejor, la carga laboral es injusta, incremento del estrés y decremento en la calidad de vida, esto puede ser una complicación en un mediano plazo en el departamento debido a que la mayoría del equipo indica estar insatisfecho con este tema.

Es de vital importancia analizar el tema de la seguridad laboral en el equipo del departamento, actualmente los resultados presentan insatisfacción de sus colaboradores.

2.6.6 Crecimiento

En este factor se analiza el crecimiento profesional que ha tenido el colaborador dentro del departamento y la empresa.

Gráfica 9
Crecimiento
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2016.

El 77% de los colaboradores indicaron estar satisfechos con respecto al crecimiento dentro de la empresa, si ven una posibilidad de ascenso y desarrollo profesional; la insatisfacción del 23% es por el factor de carga laboral, debido a que son especialistas en lo que hacen, existe el temor de no tener otra oportunidad laboral por las tantas actividades que se

desempeñan en su puesto de trabajo y no puedan ser autorizados por el gerente del departamento para optar a otra opción.

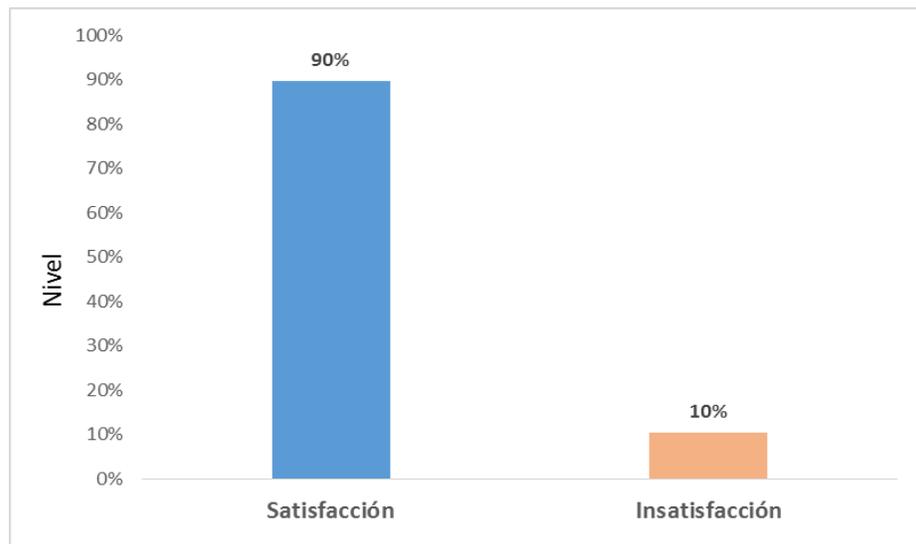
Al consultar sobre el crecimiento dentro del departamento el 86% indica satisfacción y el 14% insatisfacción, ante cualquier vacante la empresa tiene la política de primero hacer un reclutamiento interno para buscar el crecimiento de los colaboradores, los colaboradores insatisfechos indicaron no tener una promoción en el tiempo de estar en la compañía.

El crecimiento también se puede dar dentro de la empresa a otros departamentos de la misma, el 78% de los colaboradores indicaron satisfacción con respecto al crecimiento que puede existir dentro de la empresa, hay ejemplos dentro del departamento que actualmente tienen posiciones gerenciales, el 22% restante que mostro insatisfacción indicaron que no tienen un plan de desarrollo que su jefe les proponga.

2.6.7 Madurez

Este factor hace referencia a los resultados que se están dando en el puesto de trabajo con respecto a los objetivos del mismo, mostrando una madurez en cuanto a las actividades diarias a realizar.

Gráfica 10
Madurez
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



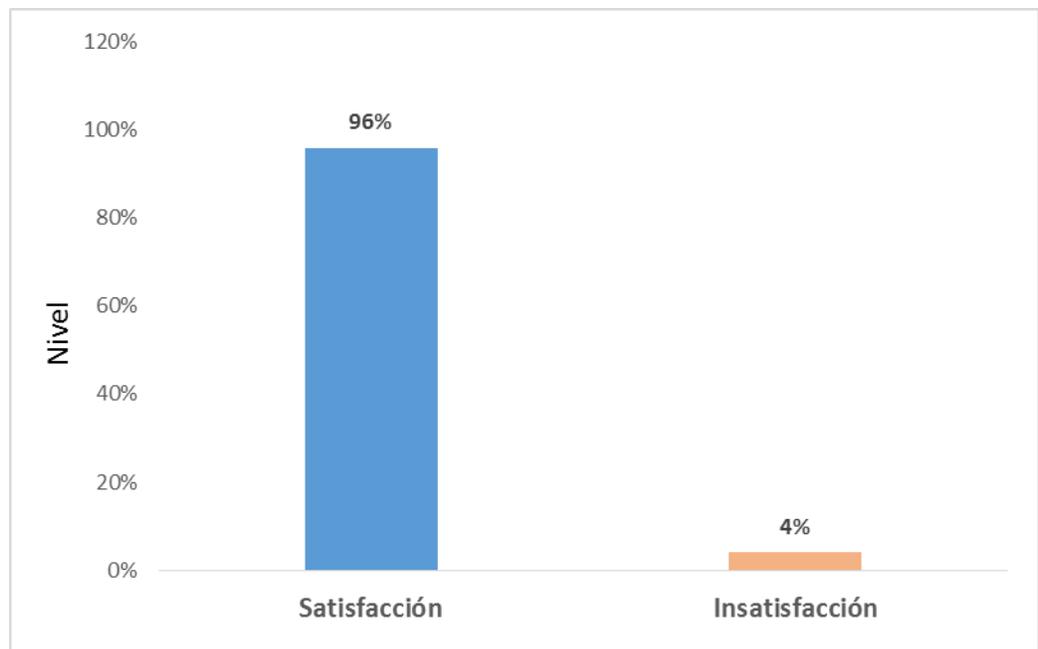
Fuente: elaboración propia, año 2016.

El 90% de los colaboradores indicaron estar satisfechos con respecto a la madurez en su puesto de trabajo y el restante 10% indicaron insatisfacción. Los colaboradores indican sentirse satisfechos en cuanto a los resultados que están dando en su puesto de trabajo, la importancia que tienen sus actividades a realizar para que puedan iniciarse otros procesos dentro de la empresa y siempre están buscando nuevas y mejores formas de realizar su trabajo. El 10% restante que mostro insatisfacción, indicaron que su trabajo no es medido por indicadores, realizan tareas repetitivas como reportes y presentaciones, es un trabajo monótono que no tiene forma de medición, únicamente el envío de archivos diarios.

2.6.8 Consolidación

Este factor hace referencia al afianzamiento que tiene el colaborador en su puesto de trabajo y la satisfacción que tiene con el trabajo que realiza.

Gráfica 11
Consolidación
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2016.

El 96% de los colaboradores indicaron estar satisfechos en cuanto a la consolidación se refiere y el 4% restante mostraron insatisfacción, resultado de un colaborador de reciente ingreso en el departamento.

La consolidación hace referencia al nivel de satisfacción con el desempeño en el trabajo actual y el conocer a detalle cada proceso de las actividades diarias.

En cuanto a los factores higiénicos, los resultados de satisfacción son los siguientes:

- | | |
|--|-----|
| • Sueldo y beneficios empresariales | 70% |
| • Relaciones con los compañeros de trabajo | 64% |
| • Ambiente físico | 58% |
| • Supervisión | 72% |
| • Seguridad laboral | 48% |
| • Crecimiento | 77% |
| • Madurez | 90% |
| • Consolidación | 96% |

Analizando los resultados obtenidos en los factores higiénicos en el total de colaboradores, con todas las interrogantes realizadas, actualmente existe un 70% de satisfacción y un 30% de insatisfacción, el gerente del departamento espera lograr un nivel de satisfacción de 75% para arriba, por lo que se trabajarán propuestas de solución en los factores con menor satisfacción para que al incrementarlos se obtenga el resultado esperado, se toma en base la ley de Pareto para determinar en qué factores se enfocarán las propuestas de solución, siendo los siguientes:

- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Seguridad laboral

Las propuestas se describen a detalle en el capítulo III, se descarta el factor de ambiente físico, como se mencionó anteriormente la insatisfacción actual es por las remodelaciones que se realizan actualmente, la empresa ya está trabajando para mejorar dicho factor.

A continuación, el análisis de los factores motivacionales:

2.7 Situación actual en los factores motivacionales

Se refiere a los factores de contenido del trabajo, a las tareas y obligaciones relacionadas con éste, son definidos como los verdaderos motivadores a diferencia de los factores higiénicos, estos si producen un efecto duradero de satisfacción pero si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción.

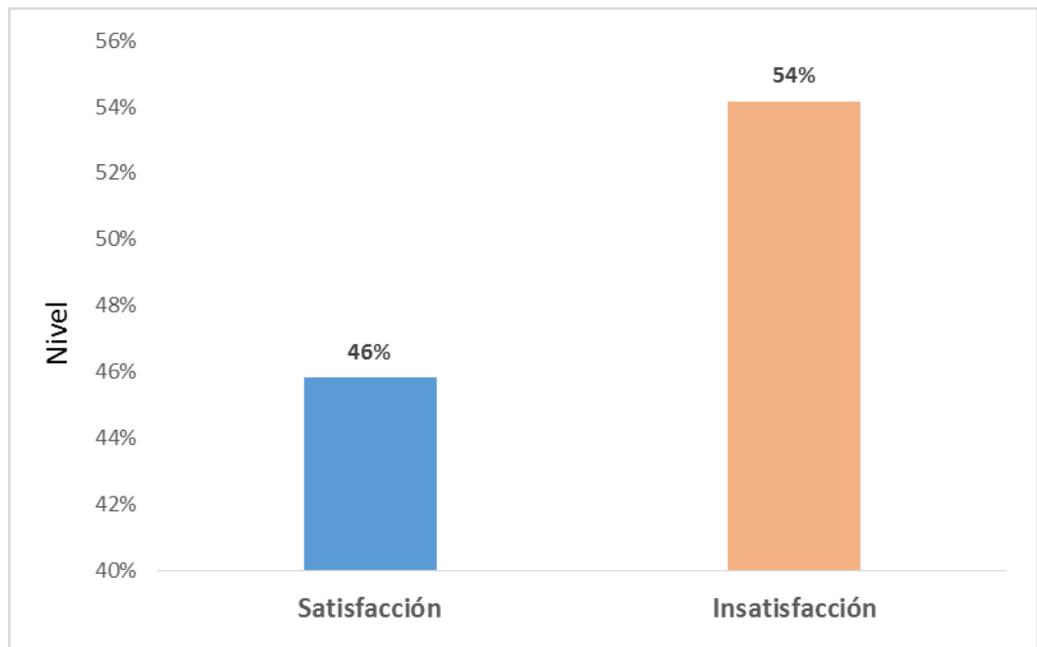
De acuerdo a la investigación se analizaron los siguientes factores:

- Logros y reconocimientos
- Responsabilidad y delegación de responsabilidad
- Independencia laboral
- Promoción

2.7.1 Logros y reconocimientos

Este factor hace énfasis en los reconocimientos que la empresa puede otorgar por el buen trabajo realizado, así también el grado e importancia que la empresa puede dar a los aportes del colaborador, sin dejar por un lado la importancia del cargo desempeñado.

Gráfica 12
Logros y reconocimiento
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2016.

El 46% de los colaboradores indicaron estar satisfechos con respecto a los logros y reconocimientos, el 54% mostraron insatisfacción, la cual es derivada de la falta de reconocimiento.

Al cuestionar sobre el reconocimiento, el 83% mencionaron que el jefe inmediato y el gerente del departamento no reconocen el trabajo del colaborador, indican que sus jefes tienen apertura para que ellos se desarrollen en su puesto de trabajo, escuchan propuestas de alternativas de solución a problemas del día a día, sin embargo, no existe reconocimiento sobre el mismo, el 17% restante indicaron estar

satisfechos. En entrevista con el gerente de departamento se mostró sorprendido con el resultado y también está interesado en implementar un subprograma de reconocimiento en el departamento para mejorar el indicador antes mencionado, dicha propuesta se desarrolla en el capítulo III del presente documento.

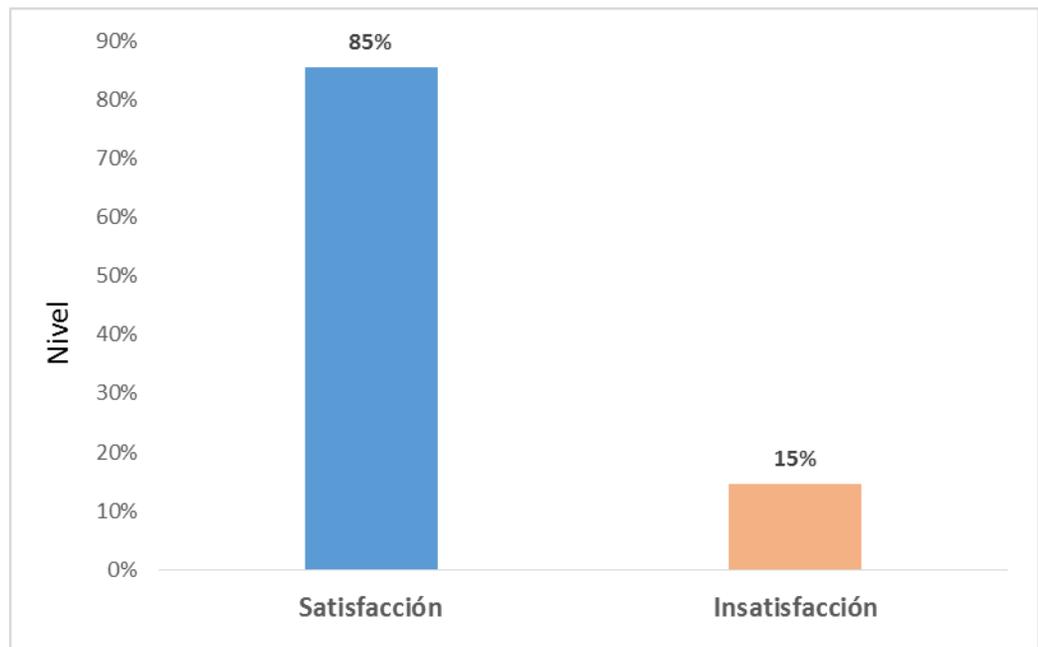
El 67% de los colaboradores indicaron sentirse satisfechos con respecto a los reconocimientos no monetarios que tiene la compañía como tal, la percepción del colaborador es que se premia el trabajo bien realizado y la constancia. Actualmente se tiene un programa de reconocimiento anual por generación de ahorros o proyectos que busquen la simplificación de actividades, el cual también es considerado positivamente cuando se buscan ascensos en la empresa.

El 83% de los colaboradores del departamento de compras respondieron que la empresa motiva la búsqueda de reconocimientos no monetarios y el 17% restante mostraron insatisfacción, en cuanto a los reconocimientos que ofrece la empresa los colaboradores están satisfechos, el área de oportunidad de mejora es en el reconocimiento del jefe inmediato y gerente de departamento.

2.7.2 Responsabilidad y delegación de responsabilidad

Este factor hace relación al empoderamiento del colaborador en su puesto de trabajo, el cual genera confianza, motivación, responsabilidad y compromiso, aunado al impacto que tiene posición en el desarrollo de la empresa.

Gráfica 13
Responsabilidad y delegación de responsabilidad
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2016.

El 85% de los colaboradores muestran satisfacción con respecto a la responsabilidad en su puesto de trabajo y la delegación de responsabilidad que hay en el departamento, esto genera un compromiso

y motivación de realizar bien las tareas diarias, el 15% restante mostraron insatisfacción, comentaron que su jefe inmediato no delega responsabilidades en ellos.

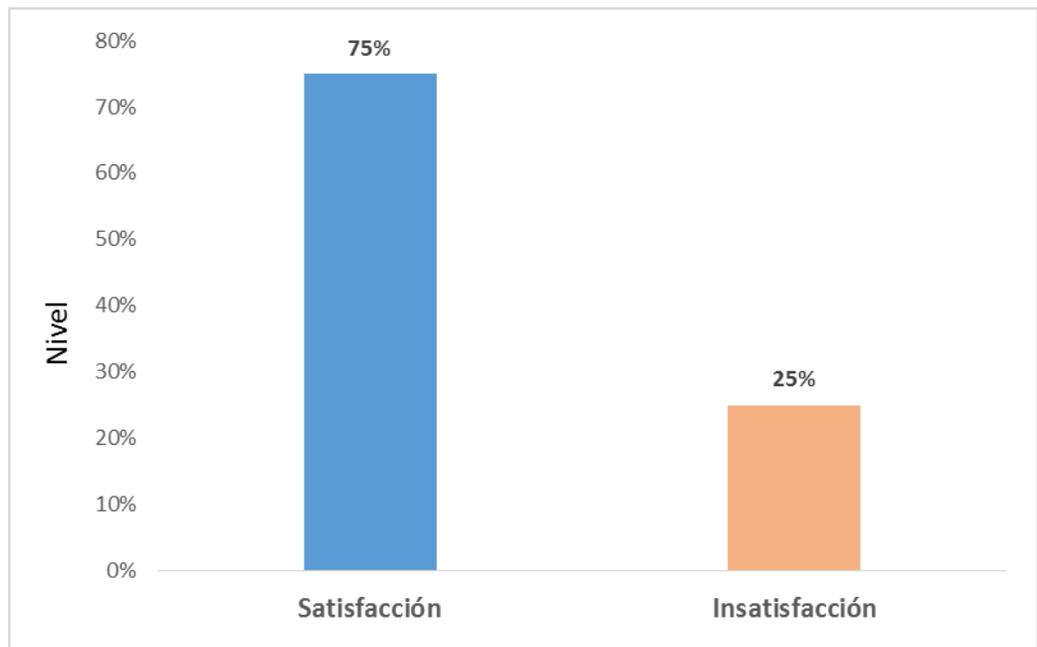
En cuanto al impacto que tiene su puesto de trabajo dentro de la empresa, el 83% indicaron sentirse en posiciones claves, la mayoría de procesos posteriores dependen de ellos y el impacto que genera en la consejera que comercializa los productos en la calle, el 13% restante mostraron insatisfacción, de sus actividades no dependen otras actividades, realizan reportes únicamente.

El 100% de los colaboradores indicaron que es motivante que el jefe inmediato le delegue responsabilidades, los compromete a aprender más y no defraudar la confianza depositada en ellos.

2.7.3 Independencia laboral

Este factor hace mención a la libertad que tiene el colaborador de decidir cómo realizar su trabajo, siempre en concordancia con las políticas establecidas por la compañía.

Gráfica 14
Independencia laboral
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2016.

El 75% de los colaboradores respondieron estar satisfechos en cuanto a la libertad de decir cómo realizar el trabajo, existe una fase de inducción y conocimiento de la posición, posteriormente el colaborador tiene la capacidad y disponibilidad de simplificar procedimientos, teniendo como base las políticas de la empresa. Esto ha llevado a simplificar procesos que no alteran los resultados esperados.

Un factor motivador es el interés del trabajo mismo; sin embargo, cuando no hay un conocimiento del puesto de trabajo, los objetivos y las

habilidades necesarias para desempeñarse de la mejor manera, genera frustración en los colaboradores, no se sienten capaces de realizar una o varias funciones que tienen asignadas.

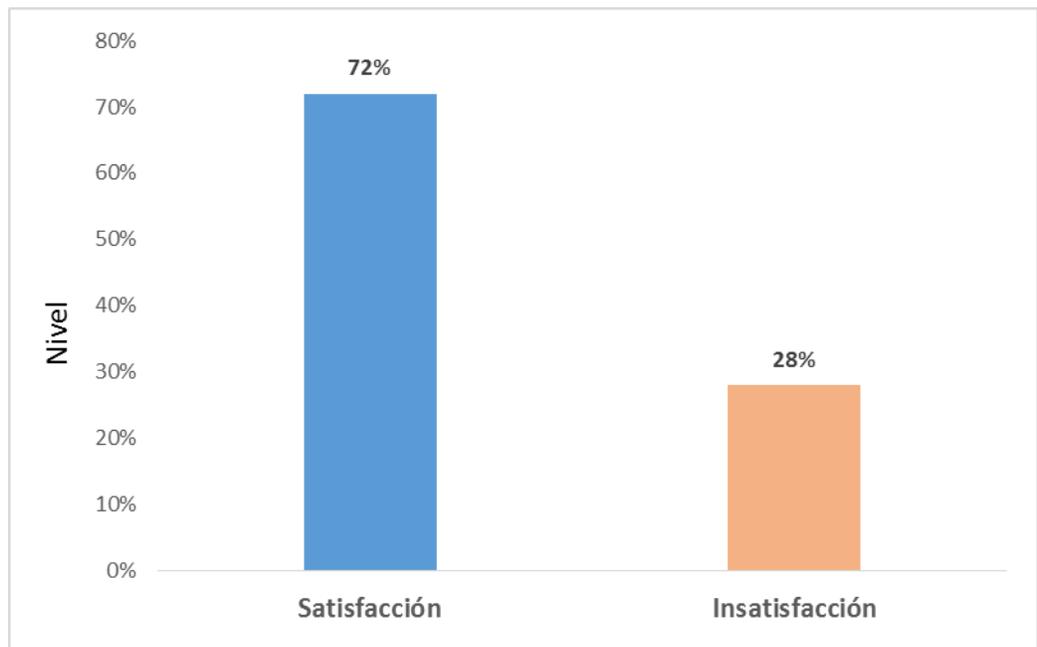
Los colaboradores que respondieron de forma negativa indican no sentir confianza, experiencia y no desean tener más responsabilidades por tomar decisiones fuera del procedimiento normal de trabajo, no les motiva tener reconocimientos no monetarios por proponer nuevos métodos de trabajo.

2.7.4 Promoción

Este factor hace mención a las promociones que ha tenido el colaborador dentro del departamento o la empresa. La empresa tiene ordenadas las posiciones por nivel que van en forma ascendente, entre mayor es el nivel de la plaza a optar mayor es la remuneración.

No se permite que un colaborador pueda optar a una plaza de menor nivel, tampoco hacer un cambio de posición antes de los seis meses de estar en la posición actual.

Gráfica 15
Promoción
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2016.

El 72% de los colaboradores están satisfechos con la promoción que han tenido, como se comentó anteriormente ante cualquier vacante, recursos humanos inicia con un reclutamiento interno para que puedan ir creciendo profesionalmente los colaboradores, el 28% restante son trabajadores que no han tenido ninguna promoción dentro de la empresa, en ocasiones no cumplen los requisitos de las plazas o existe un mejor candidato dentro de la empresa.

Al analizar los factores motivacionales, los resultados de satisfacción son los siguientes:

- Logros y reconocimiento 46%
- Responsabilidad y delegación de responsabilidad 85%
- Independencia laboral 75%
- Promoción 72%

El factor con mayor área de oportunidad de mejora es el de logros y reconocimiento, este será el factor a desarrollar en el capítulo III del presente documento, realizando un subprograma de reconocimiento para los colaboradores del departamento de compras.

2.8 Análisis de resultados

Luego de analizar a detalle los resultados del cuestionario de satisfacción laboral realizado en el departamento de compras y tomando como base que la satisfacción general actual de todos los factores es de un 67% y que en entrevista con el gerente del departamento indicó que el objetivo es buscar un 75% de satisfacción laboral en el departamento, en conjunto de todos sus factores, es necesario buscar alternativas de solución en los factores que tienen menos satisfacción entre el equipo de trabajo.

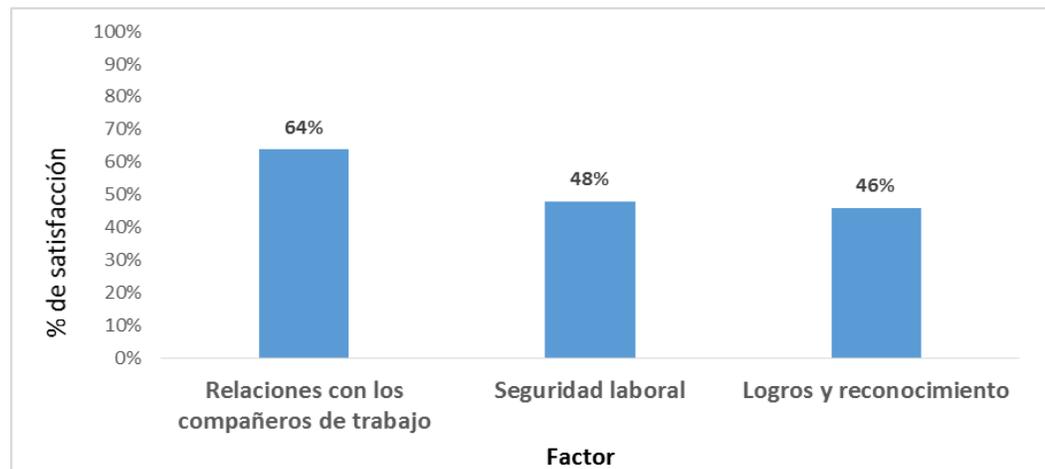
Cuadro 4
Resultados totales del cuestionario de satisfacción laboral
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Factor	% Satisfacción	% Insatisfacción
Factores higiénicos		
Sueldos y beneficios empresariales	70%	30%
Relaciones con los compañeros de trabajo	64%	36%
Ambiente físico	58%	42%
Supervisión	72%	28%
Seguridad laboral	48%	52%
Crecimiento	77%	23%
Madurez	90%	10%
Consolidación	96%	4%
Factores motivacionales		
Logros y reconocimiento	46%	54%
Responsabilidad y delegación de responsabilidad	85%	15%
Independencia laboral	75%	25%
Promoción	72%	28%
Total	67%	33%

Fuente: elaboración propia, año 2016.

Los siguientes factores higiénicos y motivacionales son los que presentan los niveles más bajos de satisfacción laboral.

Gráfica 16
Factores con menor nivel de satisfacción
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2016.

El factor relaciones con los compañeros de trabajo hace referencia al trabajo en equipo entre los colaboradores del área y departamento.

En cuanto al factor seguridad laboral se debe a los cambios que ha tenido la compañía últimamente trasladando 9 plazas a México y dejando las actividades en Guatemala, aunado a la sobrecarga laboral que están teniendo los colaboradores.

El factor de logros y reconocimientos hace mención a que no son reconocidos por su jefe inmediato y por el gerente del departamento.

Se descarta el factor de ambiente físico porque la empresa actualmente tiene en un proceso de remodelación de instalaciones, trabajando en la mejora de las instalaciones para los colaboradores.

El no tener una adecuada distribución de trabajo derivado de los cambios anteriormente mencionados, está ocasionando que los colaboradores puedan buscar otra opción de empleo, aunado al bajo grado de compañerismo y poco reconocimiento de los jefes.

Los colaboradores consultados tienen un 67% de satisfacción laboral con respecto a los factores higiénicos y motivacionales consultados, es decir, del total del cuestionario, lo cual no es propicio para la organización, tomando en cuenta que según el Gerente del departamento debería de tener un 75% de satisfacción, lo que deja evidencia de un contraste entre factores.

Al analizar ambos factores se tiene una insatisfacción del 33%. La empresa debe enfocar sus esfuerzos en los factores con menor satisfacción, elevar sus resultados para que en conjunto se logre como mínimo el 75% esperado. Este 33% de insatisfacción es el resultado de la sumatoria de frecuencias de respuestas en las opciones tres y cuatro del cuestionario, así como la frecuencia de las respuestas a la opción “no” dividido en total de respuestas posibles.

Al revisar los resultados del censo con el gerente del departamento se sorprendió con los mismos, tenía la percepción que si existía reconocimiento al colaborador, compañerismo entre los miembros del equipo y que las cargas laborales estaban bien distribuidas.

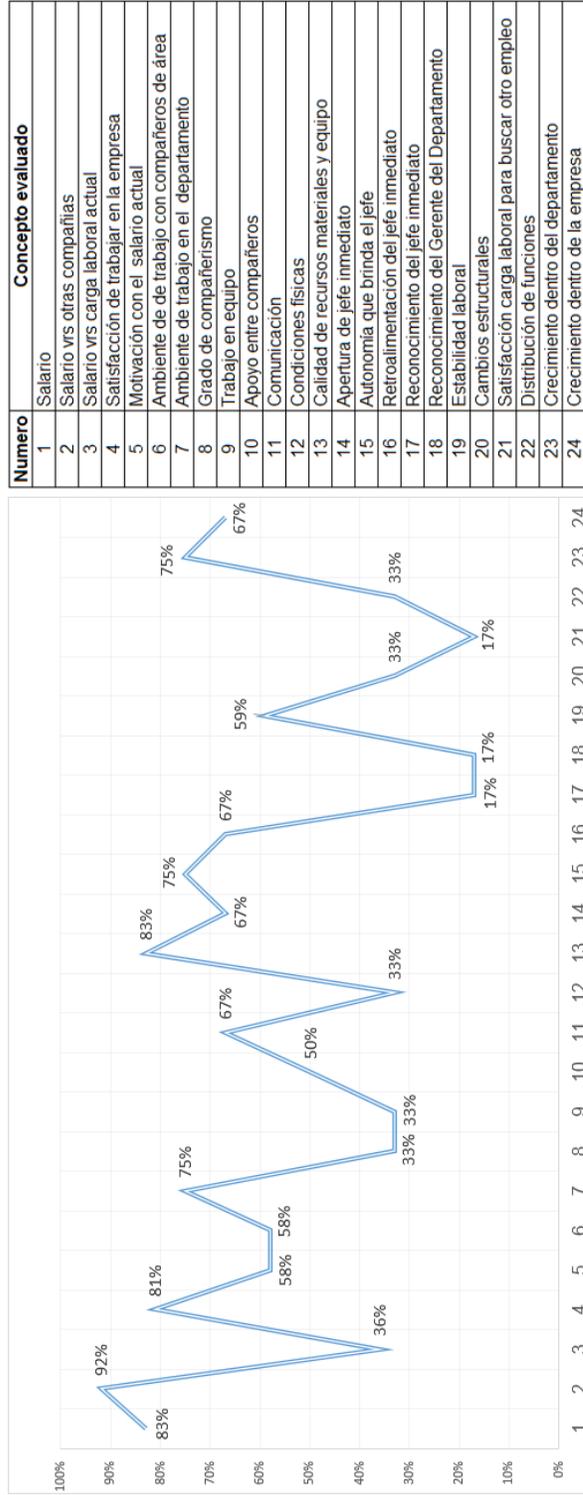
Con lo anteriormente expuesto se comprueba la hipótesis número uno planteada en el plan de investigación, la cual indicaba que la insatisfacción laboral del departamento de compras es producto de los cambios realizados por la empresa en la última reestructuración organizacional y funcional.

El cuestionario de satisfacción laboral y los resultados obtenidos responden a la hipótesis número dos mencionada en el plan de investigación, la cual indica que para minimizar el problema es necesario realizar una investigación documental y de campo que permita obtener información necesaria para elaborar una propuesta de programa para mejorar la satisfacción laboral en el departamento de compras.

En la hipótesis número tres se plantea que para que no se vuelva a presentar la insatisfacción laboral, es necesario hacer un análisis de las actividades de cada puesto de trabajo, antes y después de la reestructuración y realizar lo antes posible las medidas correctivas a la misma.

La grafica a continuación tiene un mayor detalle de las preguntas realizadas en el cuestionario con respecto a todos los factores, se puede observar cuales son las preguntas que más insatisfacción tuvieron.

Gráfica 17
Nivel de satisfacción principales preguntas del cuestionario de satisfacción laboral
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2016.

Derivado de lo anterior, el siguiente capítulo se presenta la propuesta de un programa de satisfacción laboral, con base en la ley de Pareto se estudiarán las causas que más impacto tienen en el departamento y con las cuales se pretende reducir los niveles de insatisfacción detectados en esta investigación y fortalecer todos aquellos factores que han sido satisfactorios.

Los puntos bajos de satisfacción muestran que la carga laboral, trabajo en equipo y reconocimiento son las áreas con mayor oportunidad de mejora, mismas que se desarrollan en el capítulo III.

CAPÍTULO III
PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE COSMÉTICOS UBICADA EN EL MUNICIPIO
DE MIXCO

La presente propuesta es una herramienta administrativa que puede ser utilizada por los líderes del departamento de compras para satisfacer las necesidades higiénicas y motivacionales de los colaboradores, también para influir positivamente en el desempeño y promover un ambiente laboral propicio para el desarrollo de las tareas diarias asignadas.

3.1 Justificación del programa de satisfacción laboral

Con el objetivo de minimizar la problemática actual sobre satisfacción laboral en el departamento de compras en una empresa comercializadora de cosméticos ubicada en el municipio de Mixco, presentada en el capítulo anterior, se propone un programa de satisfacción que permita reforzar y mejorar los factores donde existe área de oportunidad de mejora. El programa está enfocado en reducir la brecha existente entre el nivel de satisfacción actual y el deseado, enfocándose principalmente en los factores con mayor debilidad:

- Grado de compañerismo
- Trabajo en equipo
- Reconocimiento del Jefe de Área
- Reconocimiento del Gerente del Departamento
- Carga laboral
- Distribución de funciones

Se agruparán las áreas de oportunidad de mejora de la siguiente forma para tener tres subprogramas:

Cuadro 5
Subprogramas del programa de satisfacción laboral
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Área de oportunidad de mejora	Subprograma
Grado de compañerismo	Subprograma de integración
Trabajo en equipo	
Reconocimiento del gerente del área	Subprograma de reconocimiento
Reconocimiento del gerente del departamento	
Carga laboral	Subprograma de distribución de funciones
Distribución de funciones	

Fuente: elaboración propia, año 2017.

3.2 Objetivo del programa de satisfacción laboral

- Implementar un programa de satisfacción laboral, que proporcione a los líderes lineamientos a seguir para el desarrollo e implementación del mismo, fortaleciendo la capacidad laboral de los colaboradores y que generé un desarrollo óptimo en la realización de sus tareas asignadas, en el periodo de un año.

3.2.1 Objetivos específicos del programa de satisfacción laboral

- Lograr como mínimo el 75% de nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del departamento, buscando trabajo en equipo, unificación de esfuerzos, interacción laboral, en el periodo de un año.

- Involucrar al gerente del departamento y a los jefes de áreas en el desarrollo e implementación del programa, en el periodo de un año.
- Lograr el 100% de participación de los colaboradores en las actividades a desarrollar en el programa, en el periodo de un año.

3.3 Políticas del programa de satisfacción laboral

- Informar y comprometer a todos los colaboradores del departamento de compras en la realización del programa de satisfacción laboral.
- Todos los colaboradores del departamento deben participar en la realización del programa de satisfacción laboral.
- Cada subprograma debe ejecutarse como lo indica el presente documento, cualquier cambio al mismo debe ser autorizado previamente por el gerente del departamento.
- La ejecución del programa inicia con la fase de sensibilización.

3.4 Alcances del programa de satisfacción laboral

Tiene por objetivo elevar los niveles de satisfacción laboral de los factores con área de oportunidad que se determinaron en el capítulo anterior y mejorar el desempeño de los colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización; la eficiencia y eficacia del programa será posible comprobarlo en futuros diagnósticos de satisfacción laboral, otra forma de medir será mediante la mejora de los indicadores del departamento, los cuales no serán evaluados en la presente investigación, pero pueden tomarse en cuenta para evaluar el éxito del programa de satisfacción laboral propuesto.

3.5 Metodología

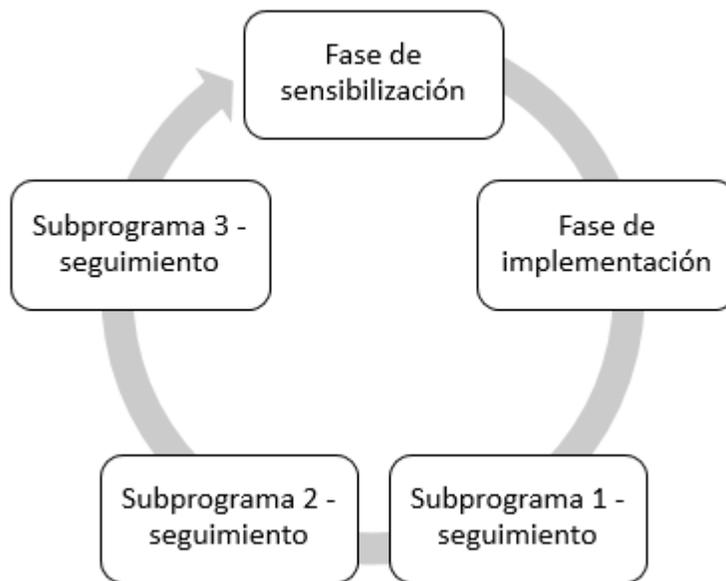
La metodología propuesta se compone de dos partes esenciales como lo son: la implementación y el seguimiento.

En la implementación el gerente del departamento será el responsable de liderar el programa, sirviendo de facilitador y tendrá la tarea de socializar el programa con los jefes de área. Con el conocimiento de los líderes se informará a los colaboradores, haciendo énfasis en los objetivos a buscar al quedar implementado el programa de satisfacción laboral.

Cada uno de los subprogramas comprendidos dentro del programa de satisfacción laboral propuesto, estará a cargo del jefe de área, supervisados por el gerente del departamento, quien debe proporcionar una copia del programa propuesto a cada uno de los involucrados, también deberá coordinar reuniones mensuales para controlar y evaluar el avance del mismo con base en los cronogramas propuestos, los jefes de área deben presentar informes sobre los avances y logros obtenidos, la estructura de los informes se presenta posteriormente en este capítulo.

El control y los avances del programa de satisfacción laboral serán medidos por la fase de seguimiento de cada subprograma y luego de un año se realizará una evaluación de la satisfacción laboral, considerando que la presente evaluación se realizó durante esta investigación, si se considera oportuno el gerente del departamento decidirá si se realiza antes la evaluación.

Cuadro 6
Metodología
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2017.

3.6 Recursos

Los recursos necesarios para la ejecución del presente programa serán humanos, materiales y financieros. Para la ejecución del programa se requiere la participación de todos los colaboradores del departamento de compras. Los recursos materiales necesarios para la realización del programa son sillas, mesas, equipo audiovisual, marcadores, folder, ganchos, lapiceros, lápices, computadora, hojas. Los costos para la implementación del programa están expresados y detallados al final de cada subprograma.

3.7 Contenido de la propuesta

El presente programa de satisfacción laboral propuesto, consta de dos fases (fase de sensibilización y fase de implementación), la fase de sensibilización es previa a iniciar los tres subprogramas que tiene la propuesta, la fase de implementación es el desarrollo de cada subprograma.

A través de las tareas de sensibilización se prepara al personal para el cambio que afrontará, el cual consiste en el desarrollo de actividades orientadas a elevar los niveles de satisfacción laboral, especialmente en aquellos factores que presentan necesidad de refuerzo. Cada subprograma cuenta con su estructura formada de acuerdo a las necesidades de la empresa según la investigación de campo, entre el contenido están los planes de acción, lineamientos a seguir, los cuales servirán para incrementar los niveles de satisfacción laboral.

3.7.1 Fase I: Sensibilización y concientización

Para la implementación del programa de satisfacción laboral, el éxito de esta fase depende en gran medida del apoyo y disposición que tengan los jefes de área; al comprometerse estará dando el primer paso en esta fase de sensibilización y concientización.

Para realizar esta fase con el equipo de colaboradores del departamento se propone una actividad recreativa de integración de equipo, la cual busca la consolidación de las relaciones interpersonales entre los colaboradores del departamento, el compromiso de ellos para mejorar la satisfacción laboral y mejorar el trabajo en equipo. La actividad se debe realizar fuera de las instalaciones de la empresa, se propone generar

expectativa sobre la actividad, enviar una convocatoria al 100% de los colaboradores, la ejecución de la misma, presentación de los resultados del cuestionario de satisfacción laboral a todos los colaboradores, así como las acciones a realizar en el programa de satisfacción laboral y aprovechar el momento de sensibilización para generar el compromiso del 100% de los colaboradores.

Previo a hacer la actividad recreativa se debe hacer una reunión entre gerente del departamento y jefes de área para presentar la información y generar el compromiso de los mismos. Todas estas actividades son desarrolladas a detalle en el presente documento.

Para la fase de sensibilización y concientización se propone el siguiente plan de acción.

Cuadro 7
Plan de acción fase de sensibilización
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Objetivo: Determinar acciones necesarias para la implementación de la fase de sensibilización en un 100%, al corto y mediano plazo.

No.	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Inicio	Final	Costo	Presupuesto
1	Presentación, discusión y aprobación del plan de acción al Gerente de Departamento	Obtener la aprobación para la ejecución del plan de acción	gerente del departamento y consultor	Noviembre 2017	Noviembre 2017	Equipo audiovisual Q. 300.00 Papel e impresiones Q. 50.00	Q 350.00
2	Presentar resultados de encuesta de satisfacción laboral y programa de satisfacción laboral a Jefes de Área	Sensibilizar y comprometer a los jefes de área al programa de satisfacción laboral	gerente del departamento	Noviembre 2017	Noviembre 2017	3 horas de trabajo del Gerente del Departamento y 4 Jefes de Área:	Q 852.00
3	Contratar empresa externa que brinde servicios de capacitación y actividades recreativas de integración de equipó	Tener la confirmación en un 100% de la empresa que facilitará la actividad recreativa	gerente del departamento	Noviembre 2017	Noviembre 2017	Servicio de la empresa	Q 10,000.00
4	Elaborar una campaña de expectativa sobre la actividad recreativa	Generar expectativa e interés al 100% de colaboradores a participar en la actividad recreativa	gerente del departamento	Noviembre 2017	Noviembre 2017	2.5 horas de trabajo del Gerente del Departamento en la semana:	Q 210.00
5	Enviar convocatoria al 100% de colaboradores	Invitar al 100% de los colaboradores a la actividad	gerente del departamento	Noviembre 2017	Noviembre 2017	Hoja de invitación	Q 10.00
6	Actividad recreativa de integración	Ejecutar la reunión de integración	facilitador	Diciembre 2017	Diciembre 2017	21 colaboradores por un día de trabajo Q. 6,300.00 1 día de trabajo del Gerente del Departamento 4 Jefes de Área: Q. 2,667.00 Alimentación Q.3,000	Q 11,967.00

7	Presentación de los resultados de encuesta de satisfacción laboral a los colaboradores	Sociabilizar de la situación actual con respecto a la satisfacción laboral del departamento	gerente del departamento	Diciembre 2017	Diciembre 2017	Impresión de información a cada colaborador	Q 100.00
8	Presentar acciones a realizar en el programa de satisfacción laboral	100% de los colaboradores con conocimiento de las actividades que se realizarán en el departamento	jeffes de área	Diciembre 2017	Diciembre 2017	Impresión de información a cada colaborador	Q 50.00
9	Generar compromiso del 100% de colaboradores con el programa	Comprometer al 100% de los colaboradores con el programa	gerente del departamento	Diciembre 2017	Diciembre 2017	Manta vinilica	Q 250.00
10	Evaluación de lo realizado en la fase de sensibilización	Evaluar el 100% de las acciones a realizar en un periodo mensual	gerente del departamento	Noviembre 2017	Diciembre 2017	Papel e impresiones	Q 50.00
Total subprograma							Q 23,839.00
Inversion horas hombre: Q. 10,029.00 Otros: Q. 13,810.00							
Observaciones:							

Elaborador por (nombre y firma): _____

Revisado por (nombre y firma): _____

Autorizado por (nombre y firma): _____

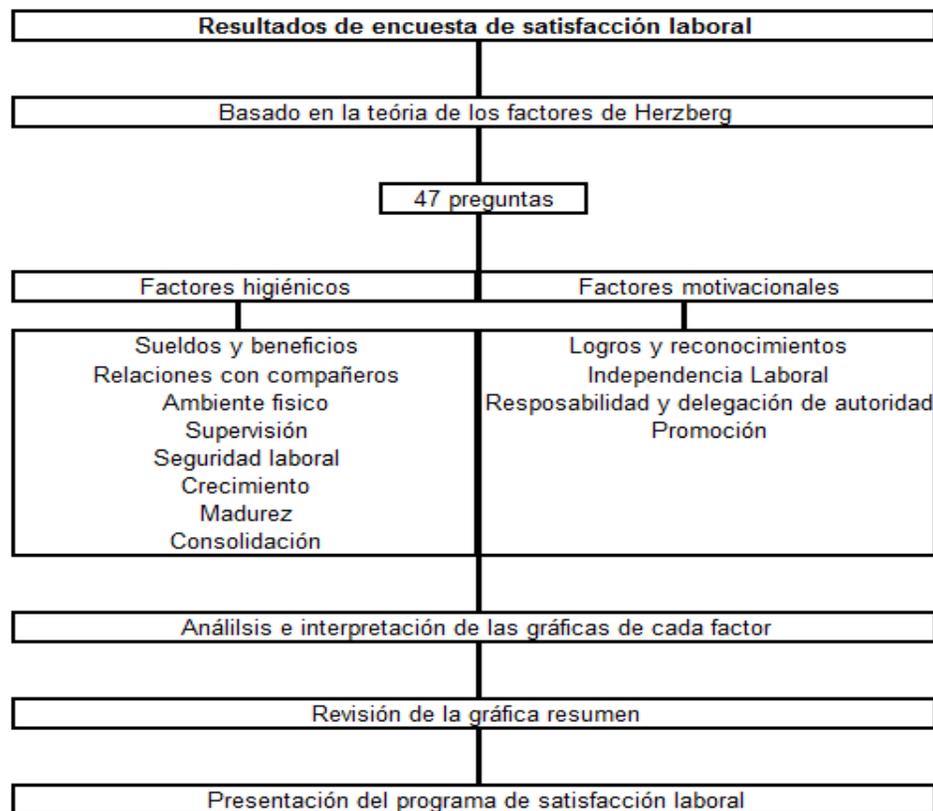
* El análisis de costo de hora hombre se realizó en base al promedio de ingreso de los colaboradores del departamento.

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Antes de realizar la capacitación el gerente del departamento debe presentar a los jefes de área los resultados del cuestionario de satisfacción laboral desarrollada en el departamento, así como las acciones a realizar con el objetivo de mejorar la satisfacción laboral de sus equipos.

Se propone la siguiente guía para la exposición:

Formato 1
Guía de presentación de resultados del cuestionario de satisfacción
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2017.

El gerente del departamento debe mencionar que la base teórica del cuestionario es la teoría de los factores de Herzberg, quien los divide en factores motivacionales e higiénicos, se realizaron un total de 47 preguntas a todos los colaboradores del departamento, se debe indicar las preguntas que se realizaron por cada factor y analizar los resultados obtenidos.

Luego presentar las gráficas analizadas en el presente documento en el capítulo II y revisar en conjunto los principales hallazgos, al finalizar los factores revisar la gráfica resumen contenida en dicho capítulo y analizar el capítulo III para revisar el programa de satisfacción laboral propuesto para el departamento.

El objetivo es informar y comprometer a los jefes de área para que sean participantes activos en el programa y lograr los resultados esperados. La reunión debe realizarse en una sala que cuente con el espacio, iluminación y comodidades necesarias.

El gerente del departamento y jefes de área deben firmar una hoja en la cual se comprometen en la ejecución del programa de satisfacción laboral propuesto en el presente documento, a continuación se presenta el formato y un ejemplo de llenado.

Formato 2
Compromiso de gerente del departamento y jefes de área
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Fecha: Septiembre 2017		
Código	Nombre	Firma
1223	Juan Manuel Pérez Santizo	Firma
1224	Alejandro Manuel Romero López	Firma
2365	Claudia Maria Lemus Yax	Firma
1248	Carlos José Herrera Peñate	Firma
3251	Gustavo Adolfo Ruano García	Firma

Firmamos el presente documento, con el compromiso de realizar todas las actividades del programa de satisfacción laboral propuesto y buscar mejorar las áreas de oportunidad encontradas en la encuesta de satisfacción laboral

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Posterior a la reunión con los jefes de área debe iniciarse el proceso de contratación de una empresa externa que brinde las facilidades para realizar la reunión de integración (se puede considerar que la misma empresa realice la capacitación propuesta en el subprograma uno, mismo que se desarrolla más adelante en este documento). Para tomar la decisión de la empresa a contratar para la reunión de integración, se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Disponibilidad: considerar que la empresa pueda realizar la reunión de integración en la fecha y horario que el gerente del departamento decida en conjunto con sus jefes de área
- Experiencia: revisar a qué empresas ha brindado este tipo de actividades anteriormente, de preferencia empresas grandes, transnacionales, etc.

- Costo: comparar contra el presupuesto asignado para la actividad.
- Metodología: indagar la metodología a utilizar en las actividades y si se adecua a las necesidades del departamento.
- Materiales: revisar los materiales de apoyo y tecnológicos que utilizan para la capacitación.
- Propuesta de actividad recreativa: escuchar la propuesta de cada empresa y evaluar cuál sería la mejor para las necesidades actuales.
- Lugar para actividad: buscar un lugar que no quede muy retirado de las instalaciones de la empresa para no perder tiempo en traslados y que las instalaciones sean las adecuadas.

El gerente del departamento en conjunto con sus jefes de área serán los encargados de entrevistar a tres empresas, se deben calificar los aspectos mencionados anteriormente, cada uno debe tener una guía de evaluación y al final de la reunión comparar los resultados.

El gerente del departamento es el encargado de dirigir las entrevistas y los jefes de área pueden intervenir cuando lo consideren conveniente, se debe calificar según la escala propuesta.

Luego de tomar la decisión de la empresa a contratar se debe llenar una guía de contratación de empresa, en la misma se debe anotar la empresa que fue elegida, tiene que llevar la firma del gerente del departamento y gerente general.

Teniendo la empresa confirmada se debe iniciar con la campaña de expectativa sobre la actividad recreativa, se busca generar interés y deseo de participar en la actividad a todos los colaboradores.

La campaña tendrá una duración de cinco días, tiempo necesario para que el colaborador se motive con la actividad y no pierda el interés en la campaña, se sugiere que el gerente del departamento envíe correos a los colaboradores durante cinco días seguidos haciendo referencia a la actividad. El primer día el gerente del departamento debe iniciar llamando la atención de los colaboradores, enviando una imagen que despierte el interés de los colaboradores, se sugiere la siguiente:

Formato 4

Día 1 campaña de expectativa de reunión de integración

Departamento de compras

Empresa comercializadora de cosméticos

Municipio de Mixco



Fuente: elaboración, año 2017.

El segundo día empezando a hacer referencia en la unión de todas las áreas que conforman el departamento de compras (cosméticos, hogar, planeación sistemas). En el centro se encuentra el nombre del departamento para que los colaboradores empiecen a relacionar todo como un equipo, se sugiere que el gerente del departamento envíe la siguiente imagen:

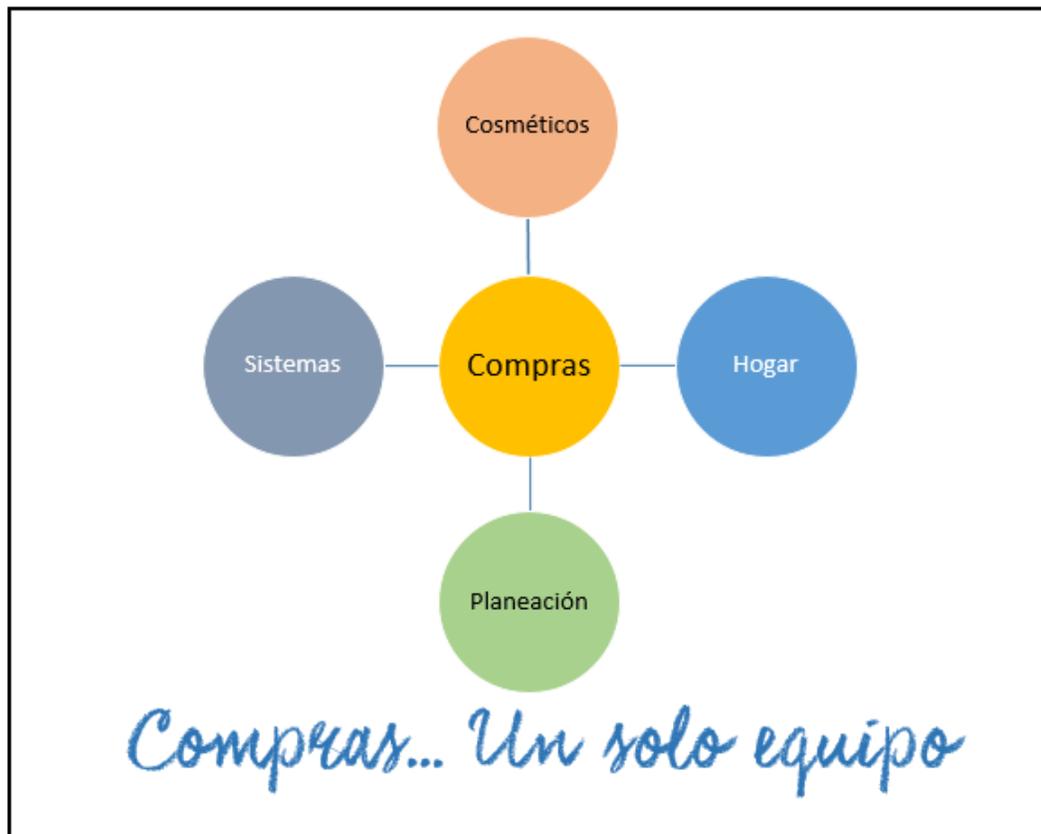
Formato 5

Día 2 campaña de expectativa de reunión de integración

Departamento de compras

Empresa comercializadora de cosméticos

Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2017.

Al tercer día se empieza a hacer referencia que se realizará una actividad recreativa enviando una imagen donde se indique el vestuario para ese día, se solicitará que los colaboradores vistan de camisa blanca para que todos se vean vestidos como un equipo el día de la actividad.

Los colaboradores empezarán a consultar a los jefes de área sobre los correos enviados por el gerente del departamento, ellos también se deben mantener en la campaña de expectativa y no dar ninguna información a los colaboradores para que tengan el efecto deseado los correos.

El formato propuesto para el tercer día es el siguiente:

Formato 6
Día 3 campaña de expectativa de reunión de integración
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2017.

En el cuarto día se informa que recibirán información muy pronto sobre la actividad, siempre haciendo referencia a todo el Departamento, se

sugiere utilizar en las imágenes el mismo tipo de letra para que haga tenga relación con la misma actividad y el colaborador logre asociar las imágenes.

El formato propuesto para el cuarto día es el siguiente:

Formato 7

Día 4 campaña de expectativa de reunión de integración

Departamento de compras

Empresa comercializadora de cosméticos

Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2017.

El quinto día se debe enviar la convocatoria oficial por parte del gerente del departamento, indicando día, hora, lugar de la actividad e indicando que es una reunión de integración del departamento de compras, la asistencia es obligatoria.

Con esta imagen finaliza la campaña de expectativa sobre la actividad recreativa de integración de equipo, el objetivo es tener a todos los colaboradores entusiasmados con la actividad.

Formato 8

Día 5 campaña de expectativa de reunión de integración

Departamento de compras

Empresa comercializadora de cosméticos

Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2017.

El gerente del departamento es el encargado de coordinar la actividad y establecer una fecha para realizarla, se sugiere un parque recreativo, se puede definir con el proveedor externo el lugar basado en la experiencia de ellos.

El gerente del departamento debe llevar el control de campaña de expectativa, todos los días enviar los correos para no perder la consecutividad y el interés despertado en los colaboradores.

Se propone el siguiente formato para llevar el control de los correos electrónicos enviados:

Formato 9
Control de envío de campaña de expectativa
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Instrucciones: Coloca la letra "E" en la casilla en blanco cuando la información sea enviada a los colaboradores

Día	Imagen de expectativa	Enviado
1	Muy pronto nos divertiremos juntos... Compras	
2	Compras... Un solo equipo	
3	Prepárate	
4	Información muy pronto	
5	Aparta la fecha	

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Se debe realizar una agenda y programar las diferentes actividades que se realizarán durante el día, la empresa contratada será la encargada de los preparativos y materiales a utilizar. A continuación se propone la agenda para ese día.

Formato 10
Agenda actividad recreativa de integración de equipo
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Hora	Actividad
9:00 - 9:30	Bienvenida
9:30 - 11:00	Actividades de integración (Rally)
11:00 - 12:00	Preparación de alimentos en equipo
12:00 - 13:00	Almuerzo
13:00 - 14:00	Platica de integración
14:00 - 15:00	Presentación de resultados de encuesta de satisfacción laboral
15:00 - 15.30	Presentación de programa de satisfacción laboral
15:30 - 16.00	Actividad de generación de compromiso
16.00 - 16.15	Despedida

Fuente: elaboración propia, año 2017.

El gerente del departamento y el facilitador son los encargados de la realización de la actividad con el apoyo de los jefes de área.

Para la presentación de resultados a los colaboradores y acciones a realizar, se sugiere que sea el gerente del departamento quien realice la actividad y seguir los pasos propuestos para la presentación a jefes de área que se encuentran en el cuadro 8, presentado al inicio de este capítulo, los jefes de área pueden intervenir en cualquier momento para aclarar dudas a sus equipos. Al momento de presentar los resultados del cuestionario de satisfacción laboral y aprovechando el ambiente de trabajo en equipo que se tiene en ese momento es cuando se debe sensibilizar al equipo de los resultados obtenidos.

El objetivo final de la actividad es generar el compromiso de todos los colaboradores del departamento, se propone realizar una manta vinílica, la cual puedan firmar todos los colaboradores del departamento en la parte final de la actividad, con el compromiso de participar activamente en el programa de satisfacción laboral propuesto. Su sugiere el siguiente diseño:

Formato 11
Manta vinílica
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2017.

La manta vinílica debe ser colocada en la puerta principal de acceso del departamento de compras ya con la firma de todos los colaboradores para recordar el compromiso adquirido de lograr un trabajo y buscar una mejora en la satisfacción laboral.

Con esta actividad finaliza la fase de sensibilización y se tiene al equipo informado y comprometido con las actividades planteadas en los siguientes subprogramas, mismos que tienen implícito cada una la fase de seguimiento.

3.7.2 Fase II: Implementación

Esta fase comprende la implementación de los tres subprogramas propuestos con el objetivo de mejorar la satisfacción laboral actual en el departamento de compras, consta de tres subprogramas

- Subprograma de integración de equipo
- Subprograma de reconocimientos
- Subprograma de distribución de funciones

3.7.2.1 Subprograma de integración de equipo

El presente subprograma propone ejecutar las acciones necesarias para la consolidación del equipo y que de forma natural surjan sinergias para trabajar de manera más efectiva con el objetivo de lograr resultados sustentables, el programa consta de cinco talleres presenciales a impartir dentro de las instalaciones de la empresa.

a) Objetivos

- Fomentar la integración laboral efectiva intercambiando información y propiciar la fluidez del proceso de trabajo logrando impactar positivamente en la satisfacción laboral del departamento de compras, en un periodo de un año.
- Desarrollar actitudes y compromiso en los colaboradores para la ejecución de sus tareas asignadas y generar excelencia laboral, en un periodo de seis meses.

b) Lineamientos

- El gerente del departamento es el líder del programa.
- Los jefes de área son los encargados de involucrar a sus colaboradores en el programa.
- La participación en este programa es de carácter obligatorio para los colaboradores del departamento de compras.
- El proveedor externo es el encargado de impartir la capacitación.

c) Plan de acción

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades propuestas para el fortalecimiento de integración de equipo. Se enuncian las principales actividades a realizar con el objetivo de establecer un panorama amplio del subprograma (todas las actividades son desarrolladas a detalle durante el presente capítulo).

Luego de tener a los colaboradores del departamento informados, sensibilizados y comprometidos con el programa de satisfacción laboral, se propone realizar una capacitación teórica sobre el tema de integración de equipo por medio de un proveedor externo, con el objetivo de explicarles el cómo se va a buscar esa integración y al final se pueda

realizar una lluvia de ideas de los colaboradores para definir las cinco principales acciones a realizar para mejorar la integración, basados en la capacitación recibida.

Se sugiere el facilitador sea una persona neutral para que todo el equipo atienda la capacitación como parte de un grupo que busca el mismo objetivo y tener una mayor apertura y participación de los colaboradores.

Se debe iniciar por contratar a la empresa que realizará la capacitación (podría ser la misma que se contrató para la actividad recreativa, existen empresas que brindan este tipo de capacitaciones y también realizan actividades recreativas) establecer los lineamientos y temas a tratar en la capacitación, hacer todo un proceso de convocatoria a la misma, revisión de asistencia, al final evaluar la capacitación y al capacitador.

Estos temas son desarrollados a detalle en el transcurso del subprograma.

Cuadro 8
Plan de acción subprograma integración de equipo
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Objetivo: Determinar acciones necesarias para la implementación del subprograma integración de equipo en un 100% al corto y mediano plazo.

No.	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Inicio	Final	Recurso	Presupuesto
1	Presentación, discusión y aprobación del plan de acción al Gerente de Departamento	Obtener la aprobación para la ejecución del plan de acción	Gerente del departamento y consultor	Noviembre 2017	Noviembre 2017	Equipo audiovisual Q. 300.00 Papel e impresiones Q. 50.00	Q 350.00
2	Contratar empresa facilitadora para brindar servicios de capacitación del programa de integración de equipo	Tener la confirmación en un 100% de la empresa que facilitará la capacitación en el término de una semana	Gerente del departamento	Noviembre 2017	Noviembre 2017	Servicio de la empresa	Q 8,000.00
3	Establecer lineamientos y temas a tratar en la capacitación	Transmitir los temas a impartir en la capacitación al proveedor externo	Gerente del departamento	Diciembre 2017	Diciembre 2017	Dos horas de trabajo del gerente del departamento y jefes de área	Q 568.00
4	Realizar preparativos para llevar a cabo la capacitación	Tener al 100% los recursos necesarios para realizar la capacitación en el término de una semana	Jefes de área	Diciembre 2017	Diciembre 2017	Materiales y suministros	Q 200.00
5	Realizar convocatoria para la capacitación	Enviar la convocatoria al 100% de los colaboradores del Área	Gerente del departamento	Enero 2018	Enero 2018	Invitación	Q 50.00
6	Revisar la asistencia de los colaboradores en la capacitación	Lograr el 100% de asistencia a la capacitación	Jefes de área	Enero 2018	Enero 2018	Listado de asistencia	Q 10.00
7	Realizar la capacitación con los colaboradores del Departamento de Compras	Que los colaboradores conozcan las técnicas y herramientas para mejorar la integración del equipo a corto plazo	Facilitador	Enero 2018	Marzo 2018	22 colaboradores por medio día, cinco reuniones: Q. 22,417.50 Alimentación Q. 1,690.00	Q 24,107.50

8	Seguimiento al programa de capacitación	Conocer la opinión del los colaboradores con respecto al seguimiento al subprograma	Gerente del departamento	Marzo 2018	Junio 2018	5 horas de trabajo de un Jefe de Área y Gerente del Departamento	Q 1,420.00
9	Evaluación de lo realizado en la fase de sensibilización	Evaluar el 100% de las acciones a realizar en un periodo mensual	gerente del departamento	Noviembre 2017	Diciembre 2017	Papel e impresiones	Q 50.00
Total subprograma							Q 34,755.50
Observaciones:							

Elaborador por (nombre y firma): _____

Revisado por (nombre y firma): _____

Autorizado por (nombre y firma): _____

* El análisis de costo de hora hombre se realizó en base al promedio de ingreso de los colaboradores del departamento.

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Posterior a la reunión con los jefes de área debe iniciarse el proceso de contratación de una empresa externa que impartirá la capacitación del programa de integración de equipo, como se mencionó anteriormente, puede hacerse la negociación con la misma empresa que apoye en la reunión de integración, si fuera la misma se omite este proceso, de lo contrario realizar las siguientes acciones.

Para tomar la decisión de la empresa a contratar se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- Disponibilidad: considerar que la empresa pueda dar la capacitación en las fechas y horarios que el gerente del departamento decida en conjunto con sus Jefes de Área y puedan trasladarse a las instalaciones de la empresa.
- Experiencia: revisar que tengan experiencia en el desarrollo del tema de integración de equipos y evaluar a qué empresas ha brindado capacitaciones anteriormente.
- Costo: que se encuentre dentro del presupuesto asignado para la actividad.
- Curriculum capacitador: revisar la experiencia y hoja de vida del capacitador que la empresa asignará.
- Metodología: indagar la metodología a utilizar en la capacitación y si se adecua a las necesidades del departamento.
- Materiales: revisar los materiales de apoyo y tecnológicos que utilizan para la capacitación.
- Presentación: evaluar la presentación del capacitador que estará a cargo de la actividad, debe inspirar confianza, de preferencia que pueda estar en la entrevista para analizar el desenvolvimiento.

- Contenido: considerar el contenido propuesto para la capacitación, en el presente capítulo se hace una propuesta de contenido, es importante también escuchar la propuesta de la empresa y revisar qué se puede agregar.

Tal como en el primer proceso de selección de empresa, el gerente del departamento en conjunto con sus jefes de área serán los encargados de entrevistar a tres empresas, se deben calificar los aspectos mencionados anteriormente.

También se debe llenar la guía para elegir la empresa para realizar la capacitación, donde se tengan la sumatoria de todas las evaluaciones por empresa, en la misma se debe anotar la empresa que fue elegida, debe llevar la firma del gerente del departamento y gerente general.

El encargado de presentar la propuesta final al gerente general es el gerente del departamento, quien debe indicar los puntos evaluados y la decisión tomada para impartir la capacitación y actividad recreativa. A continuación se presenta el esquema que servirá de guía para elegir la mejor opción de empresa a contratar:

Formato 13
Contenido de capacitación de trabajo en equipo
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

No	Tema	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Tiempo en horas	Lugar
1	Fundamentos del trabajo en equipo							Dentro de la empresa
1.1	Definición e importancia						1	
1.2	Fases, tipos y diferencias de trabajo en equipo						0.5	
2	Formación e identidad de equipo							
2.1	Cultura de equipo						0.5	
2.2	Valores de equipo						0.5	
2.3	Trabajo en equipo						1.5	
3	Establecimiento de objetivos							
3.1	Alineación de objetivos						0.5	
3.2	Negociación						0.5	
3.3	Manejo de conflictos						0.5	
4	Liderazgo en el equipo							
4.1	Teorías de motivación						1.5	
4.2	Automotivación						0.5	
4.3	Inspira						0.5	
5	Estructura de un equipo de trabajo							
5.1	Orientado a que funcione						1	
5.2	Orientado a procesos						1	
5.3	Roles dentro del equipo						2	
6	Comunicación para el trabajo en equipo							
6.1	Proceso de comunicación						0.5	
6.2	Escuchar y oír						0.5	
6.3	Escucha activa						0.5	
6.4	¿Cómo comunicar?						0.5	
7	Actitud para el trabajo en equipo							
7.1	Actitud positiva						0.5	
7.2	Integración y sinergia						1	
7.3	Compromisos						0.5	
8	Actividad práctica							
8.1	Grupos por área						1	
8.2	Definición de actividades por área						1	
8.3	Cinco principales actividades para mejorar integración						2	
Total de horas							20	

Fuente: elaboración propia, año 2017.

La convocatoria debe realizarse una semana antes de la capacitación de trabajo en equipo, se debe enviar la fecha de las cinco fases, se

recomienda realizar las fases con un periodo de dos semanas entre cada una de ellas, el gerente del departamento es el responsable de enviar un correo electrónico a los colaboradores incluyendo los jefes de área para informar sobre los evento, el correo debe indicar fecha, hora y lugar donde se llevará a cabo la capacitación.

Los jefes de área deben asegurarse que todos sus colaboradores reciban el correo, confirmen asistencia y organizar el área para que todos puedan asistir, la actividad se realizara dentro de las instalaciones de la empresa.

En la capacitación los colaboradores deben presentarse en el lugar, hora y fecha indicada de forma puntual, firmar asistencia y recibir la capacitación. Se propone el siguiente formato:

Formato 14
Listado de asistencia
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Listado de asistencia capacitación integración de equipo

Fecha _____
Facilitador _____
Lugar _____
Hora _____
Fase _____

Código	Nombre	Área	Firma
1254	Juan Carlos López	Cosméticos	Firma
6521	José Roberto Santizo	Hogar	Firma
5841	Nelson Larin Moris	Planeación	Firma
1236	José Alejandro Carin	Cosméticos	Firma
1478	Manuel Alejandro Carrillo	Hogar	Firma
1589	Jorge Interiano	Cosméticos	Firma
1659	Diego Chávez	Cosméticos	Firma
2364	Alfredo Alquijay Cifuentes	Sistemas	Firma
2345	Cristian Rodrigo Moreno	Planeación	Firma
2364	Douglas Reyes López	Hogar	Firma
2132	Angel Arnoldo Arriaza	Hogar	Firma
2012	Carlos Antonio Morales	Hogar	Firma
2301	José Ricardo Castillo	Sistemas	Firma
3256	Oscar Rodriguez	Sistemas	Firma
3654	Ariel Cordón	Cosméticos	Firma
3210	Otto Archila	Sistemas	Firma
3021	Moises Archila	Cosméticos	Firma
4102	Osler Vanegas	Hogar	Firma
4125	Ligia García	Hogar	Firma
4632	Alba Herrera	Planeación	Firma
4561	Leonel Pontaza	Planeación	Firma
1987	Diana Herrera	Cosméticos	Firma

Firma de Facilitador

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Las cinco fases deben realizarse dentro de las instalaciones de la empresa, el gerente del departamento debe delegar a un jefe de área la actividad para que se encargue de la reserva del salón, alimentación, tener el mobiliario y equipo adecuado para la misma.

Dentro de la capacitación se debe realizar una de lluvia de ideas en la fase 5, en la cual los colaboradores del departamento propongan acciones para mejorar la satisfacción laboral, en conjunto definir las cinco principales y acciones a desarrollar, estas cinco acciones serán en las cuales se debe enfocar el seguimiento de los jefes de área con todo su equipo.

El gerente del departamento delegará a un jefe de área la actividad para llenar el formato de lluvia de ideas al cual se le deberá de dar seguimiento. Cada jefe de área es el encargado del seguimiento a su equipo, deben buscar que las actividades propuestas se relacionen con las actividades que se proponen en el siguiente formato como ejemplo:

Formato 15
Acciones para mejorar integración de equipo
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Objetivo: Definir 5 acciones para mejorar la integración de equipo en el departamento de compras

No.	Actividad	Acciones a realizar
1	Liderazgo	Brindar herramientas necesarias
		Crear sentido de pertenencia
		Involucrar al equipo en las decisiones
		Motivar responsabilidad y compromiso mutuo
		Aprovechar la diversidad de personalidades
2	Cumplimiento de objetivos	Fijar objetivos de corto y largo plazo
		Objetivos comunes
		Celebrar éxitos grupales
		Participación de todos en el resultado
		Negociar objetivos
3	Ambiente	Asignar correctamente actividades de trabajo
		Autonomía
		Generar ambiente positivo
		Mejorar el lugar físico de trabajo
		Premiaciones al equipo
4	Comunicación	Escucha activa
		Levantar la mano ante cualquier eventualidad
		Diálogo abierto
		No comentarios sin fundamentos
		Ser buen emisor y buen receptor
5	Trabajo en equipo	Apoyo entre compañeros
		Somos un equipo no un individuo
		Conocer a los integrantes del equipo
		Delegación de tareas
		Confianza entre los integrantes

Firma Gerente del Departamento

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Esta información de los colaboradores se convierte en el principal aporte del subprograma ya que será la base para el seguimiento que deben dar los Jefes de Área.

En las actividades de liderazgo se debe afianzar el liderazgo de los jefes de área y gerente del departamento sobre los colaboradores, brindando al equipo las herramientas necesarias, recursos técnicos, presupuestarios y tiempo suficiente para poder realizar sus actividades. También buscar el sentido de pertenencia al equipo de los integrantes, organizar charlas, eventos de ocio en el grupo, organizar viajes, retiros grupales, voluntariados, que todos se sientan como un solo equipo de compras. Involucrar al equipo en la toma de decisiones, partiendo desde esta actividad, que el sentimiento de los colaboradores sea que las actividades fueron propuestas por ellos mismos, al involucrar a todos en la toma de decisiones se dan mejores resultados, los jefes de área deben escuchar las propuestas de su equipo y, de ser posible, ponerlas en práctica.

Se propone fijar objetivos a corto y mediano plazo y que sean comunes para todos los miembros del equipo, reconocer a aquellas personas que sobresalgan en el equipo, el tipo de premio no es tan importante como el hecho de destacar públicamente el trabajo bien hecho, cuando la metas y los objetivos se establecen en conjunto y se toman en cuenta sus expectativas y capacidades, los colaboradores están más comprometidos para alcanzarlos.

Es importante asignar correctamente las actividades de los puestos de trabajo, esta actividad se desarrolla en un subprograma de este capítulo, delegar de una forma eficaz genera confianza en el equipo de trabajo, el

hecho de tener cierto margen de libertad para el desarrollo de las tareas es una fuente importante de motivación, el tener un espacio adecuado de trabajo garantiza que estén cómodos, esto implica que tengan los elementos adecuados para la realización de su trabajo, el espacio físico fue un factor con área de oportunidad de mejora en los resultados del cuestionario de satisfacción laboral, la empresa ya estaba trabajando en este tema para mejorar las instalaciones, a finales del mes de agosto finalizó el proyecto de remodelación de instalaciones, hoy en día cuentan con el espacio adecuado para la realización de actividades. Las premiaciones al equipo son otro motivante, mismo que se desarrolla en un subprograma de este capítulo.

La comunicación es la clave para que se mejore el trabajo en equipo, la escucha activa, levantar la mano ante cualquier eventualidad, tener un dialogo abierto entre los colaboradores, jefes de área y gerente del departamento mejorará la transmisión de información.

Todo lo anteriormente mencionado mejorará el apoyo entre los compañeros de trabajo, generará confianza y la búsqueda de objetivos de todo el departamento será el común denominador de cada uno de sus integrantes.

Estas actividades les dará seguimiento cada jefe de área en su equipo y el gerente del departamento velar por que se den todo el departamento, a los tres meses posterior a la capacitación, se revisaran los avances por medio de la siguiente encuesta a los colaboradores:

Formato 16
Boleta de seguimiento al subprograma de trabajo en equipo
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de enunciados para conocer su opinión con relación a la integración de equipo. Marque la que mejor exprese su opinión con una "X"

No.	Pregunta	Si	No
1	¿Su jefe inmediato fomenta la integración del Área?		
2	¿Se fomenta la integración en todo el Departamento?		
3	¿Recibe apoyo de sus compañeros cuando lo necesita?		
4	¿Considera integrado al equipo de su Área?		
5	¿Considera integrado al equipo de su Departamento?		
6	¿Considera que se han realizado actividades para mejorar la integración del Departamento?		
7	¿Existe alguna mejora en la integración en los últimos meses?		

Comentarios adicionales

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Cada una de las preguntas tiene una ponderación para obtener un resultado numérico de cada encuesta realizada, si la respuesta es afirmativa acumula los puntos de la ponderación, de ser negativo el resultado la ponderación es cero. La nota mínima aceptada para observar una mejora es de 75 puntos, tomando como base que es el resultado mínimo esperado por el gerente del departamento.

La ponderación de cada pregunta es la siguiente:

Formato 17
Consolidación respuestas subprograma de reconocimiento
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

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

Notas de encuestas			
1.	100	12.	85
2.	85	13.	85
3.	85	14.	100
4.	80	15.	70
5.	70	16.	80
6.	100	17.	100
7.	85	18.	70
8.	80	19.	85
9.	70	20.	100
10.	85	21.	85
11.	100	22.	100
Nota final encuesta seguimiento			86.4

Fuente: elaboración propia, año 2017.

La calificación final debe ser revisada en conjunto por el gerente del departamento y jefes de área para hacer alguna corrección en el camino,

revisar qué actividades no se están realizando de las planteadas o bien si el subprograma está dando los resultados esperados.

El gerente del departamento debe delegar esta actividad de recopilación y tabulación de datos a un jefe de área, quién generará un informe gerencial, con el cual se dará a conocer la opinión de todos los colaboradores respecto al seguimiento al subprograma de integración de equipo.

Luego de tener los resultados, se procederá a la fase de evaluación, el objetivo es verificar si los colaboradores están implementando las técnicas, métodos y herramientas brindadas en las cinco fases de integración del equipo, así como el seguimiento a las acciones propuestas en la capacitación.

3.7.2.2 Subprograma de distribución de actividades

Una de las áreas de oportunidad de mejora que se detectó en el diagnóstico fue la distribución de actividades que tienen los colaboradores del departamento de compras, esto ha generado insatisfacción y malestar al punto de buscar otro empleo. El subprograma plantea los pasos a seguir para realizar una adecuada distribución de actividades.

a) Objetivos

- Proponer la metodología para la mejor distribución de actividades entre los colaboradores.
- Tener una adecuada distribución de trabajo entre los colaboradores.

- Mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores luego de la adecuada distribución de trabajo.

b) Lineamientos

- El gerente del departamento es el líder del programa.
- Los jefes de área son los encargados de involucrar a todos los colaboradores en la distribución de actividades.
- La participación en este programa es de carácter obligatorio para todos los colaboradores del departamento.

c) Plan de acción

Consta de 6 actividades a realizar, el gerente del departamento es el líder del subprograma y debe apoyarse en los jefes de área, como primera actividad se realizará una categorización de las cinco macro actividades que realiza el departamento de compras. Definidas dichas categorías se procede a enlistar cada una de las actividades a detalle que realiza cada puesto de trabajo en cada área, el encargo de dicha actividad es el jefe de área.

Al tener el listado de todas las actividades de los puestos de trabajo se deben clasificar por categorías que fueron definidas previamente, cada jefe de área es el encargado de su equipo.

Ya con las actividades categorizadas, nuevamente se realizará una reunión entre el gerente del departamento y sus jefes de área para evaluar cada actividad, reducir duplicidades de trabajo y realizar la mejor

distribución de cargas laborales según los empleados y áreas que tiene el departamento.

Posteriormente se notificará a todo el equipo de colaboradores la nueva distribución de actividades, haciendo énfasis en que el objetivo es balancear las cargas de trabajo entre todos los colaboradores y enfatizar que no se modificará la naturaleza del puesto, se pueden quitar o agregar actividades pero manteniendo la base actual, se debe ser muy claro en este punto para que el colaborador no crea que todas sus actividades serán nuevas.

Se debe notificar también el plan de inducción en el caso que algunos colaboradores necesiten la misma según las nuevas actividades. Todas estas actividades se amplían en el transcurso del subprograma

Cuadro 9
Plan de acción subprograma de distribución de actividades
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Objetivo: Determinar acciones necesarias para la implementación del subprograma de distribución de actividades en un 100%, al corto y mediano plazo.

No.	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Inicio	Final	Recurso	Presupuesto
1	Presentación, discusión y aprobación del plan de acción al Gerente de Departamento	Obtener la aprobación para la ejecución del plan de acción	gerente del departamento y consultor	Noviembre 2017	Noviembre 2017	Equipo audiovisual Q. 300.00 Papel e impresiones Q. 50.00	Q 350.00
2	Definición de categorías de trabajo	Definir cinco categorías básicas donde se clasifiquen las actividades de cada puesto de trabajo	Gerente del departamento	Enero 2018	Enero 2018	Un día de trabajo del Gerente del Departamento y Jefes de Área	Q 2,267.00
3	Enlistar las actividades por posición	Tener el desglose de todas las actividades que se realizan en el departamento	Jefe de área	Febrero 2018	Febrero 2018	Medio día de trabajo por cada colaborador y medio día por una semana de Jefes de Área	Q 7,150.00
4	Clasificar de actividades según categorías	Clasificar las actividades de cada puesto de trabajo en las categorías previamente definidas	Jefe de área	Febrero 2018	Febrero 2018	Medio de trabajo por una semana de Jefes de Área y Gerente del Departamento	Q 5,667.50
5	Evaluar las actividades actuales	Eliminar duplicidad de actividades	Jefe de área	Marzo 2018	Marzo 2018	Dos días de trabajo de Gerente del Departamento y Jefes de Área	Q 5,334.00
6	Distribuir nuevamente las actividades	Distribución adecuada de actividades a todos los colaboradores	Gerente del departamento	Marzo 2018	Marzo 2018	Dos días de trabajo de Gerente del Departamento y Jefes de Área	Q 5,334.00
7	Notificar la nueva distribución a colaboradores	Informar a los colaboradores las actividades que realizará en su puesto de trabajo	Jefe de área	Marzo 2018	Marzo 2018	Dos horas de trabajo de colaboradores y Jefes de Áreas	Q 1,975.00

8	Inducción de actividades	Todas las actividades se realicen de forma adecuada según la nueva distribución	Jefe de área	Abril 2018	Abril 2018	Tres horas de trabajo de colaboradores	Q 2,362.50
9	Evaluación de lo realizado en la fase de sensibilización	Evaluar el 100% de las acciones a realizar en un periodo mensual	gerente del departamento	Noviembre 2017	Abril 2018	Papel e impresiones	Q 50.00
Total			Inversión horas hombre: Q. 30,090.00		Otros: Q. 400.00		Q 30,490.00
Observaciones							

Elaborador por (nombre y firma): _____

Revisado por (nombre y firma): _____

Autorizado por (nombre y firma): _____

* El análisis de costo de hora hombre se realizó en base al promedio de ingreso de los colaboradores del departamento.

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Para la definición de categorías de trabajo se deben reunir el gerente del departamento y los jefes de área con el objetivo de definir las cinco macro actividades que servirán de guía para agrupar las actividades que realiza cada puesto de trabajo.

Estas cinco macro actividades deben ser definidas según el giro diario del departamento, iniciar enlistando las principales actividades de cada área para luego concluir en las cinco principales de cada una. Posteriormente analizar las cinco actividades de cada área para concluir en las cinco actividades como Departamento.

A continuación se propone utilizar el siguiente esquema como guía para dicha actividad:

Formato 18
Definición de categorías de actividades
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Instrucciones: Enlistar las principales actividades que realiza cada Área del Departamento de Compras			
Cosméticos	Hogar	Planeación	Sistemas
Compra a proveedor interno	Compra a proveedor local	Surtido de centros de venta	Base de datos diaria
Compra a proveedor externo	Compra a proveedor internacional	Control de indicadores	Nivel de inventario
Realización de órdenes de compra	Realización de órdenes de compra	Estrategias de surtido	Reporteria de indicadores
Nacionalizaciones	Nacionalizaciones	Automatización de procesos	Creación de usuarios
Abastecimiento a corto plazo	Abastecimiento a corto plazo	Planeación de premios	Control diario de sistemas
Abastecimiento a largo plazo	Abastecimiento a largo plazo	Estimados de venta	Automatización de procesos
Seguimiento cumplimiento de envíos	Seguimiento cumplimiento de envíos	Importación lanzamientos	Creación reporteria por campaña
Revisión de campañas con México	Control de variaciones en compra	Nivel de servicio	Creación codigos de producto
Control de variaciones en compra	Control de niveles de inventario	Caja de conferencia	
Control de niveles de inventario	Mantenimiento de órdenes de compra		
Mantenimiento de órdenes de compra	Reportes de cobertura de arranque		
Reportes de cobertura de arranque	Cobertura diaria		
Cobertura diaria	Ingreso a bodega		
Ingreso a bodega	Revisión inventario rechazado		
Revisión inventario rechazado	Aprobaciones control de calidad		
Aprobaciones control de calidad	Análisis inventario en exceso		
Análisis inventario en exceso	Acciones de surtido		
Acciones de surtido	Solicitud de centros de venta		
Abastecimiento centros de venta	Relaciones de embarque		
Importación de premios			
Surtido de premios			
Compra de premios			
Seguimiento a licencia sanitaria			
Relaciones de embarque			
Instrucciones: Definir las 5 principales macro actividades que realiza cada Área del Departamento de Compras			
Cosméticos	Hogar	Planeación	Sistemas
Compra proveedor interno	Comprar proveedor local	Control de indicadores	Base de datos diaria
Compra proveedor externo	Comprar proveedor internacional	Estrategias de surtido	Nivel de inventario
Abastecimiento	Seguimiento cumplimiento de envíos	Automatización de procesos	Reporteria de indicadores
Tránsitos	Acciones de surtido	Planeación de premios	Control diario de sistemas
Inventario	Nacionalizaciones	Estimados de venta	Creación reporteria por campaña
Instrucciones: Definir las 5 principales actividades que realiza el Departamento de Compras las cuales serán las categorías para agrupar las actividades a detalle que realiza cada puesto de trabajo			
	Compra proveedor interno y local		
	Compra proveedor internacional		
Departamento de Compras	Abastecimiento		
	Estimados de venta		
	Nivel de inventario		

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Luego de definir las categorías, se procede al listado de actividades por puesto de trabajo, que es una síntesis de las actividades y tareas que se realizan y el porcentaje de tiempo de la jornada laboral que se necesita para cada actividad, el jefe de área es el encargado de realizarla con su equipo, debe reunirse con cada colaborador y evaluar la lista de actividades por puesto de trabajo, debe ser al máximo nivel de detalle para enlistar todas las actividades. Previamente se le debe indicar al colaborador el motivo de la actividad y dejar claro que lo que se está buscando es la mejor distribución de tareas en el área, departamento y minimizar sobrecargas.

Para realizar la actividad es preciso examinar las actividades específicas de cada puesto de trabajo, posteriormente establecer las tareas específicas que corresponden a cada una, para estos ejemplos, se realizará el análisis al área de cosméticos.

Se inicia con el coordinador de cosméticos cuyo objetivo es coordinar, realizar estrategias y asegurar el correcto abastecimiento de productos, garantizando el servicio de producto terminado a Centro América para alcanzar los objetivos de nivel de inventario, ordenes surtidas completas y piezas surtidas completas.

Para ello se propone el siguiente formato:

Formato 19
Actividades específicas coordinador de cosméticos
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Departamento:	Compras	
Área:	Cosméticos	
Colaborador:	Moises Archila	
Puesto de trabajo:	Coordinador Cosméticos	
Fecha:	Septiembre 2017	

Macroactividad del puesto	Actividades específicas	% tiempo
Compra	Autorización de compras de producto	5%
	Buscar mejora en procesos de compra	5%
	Revisión de ordenes de compra contra inventario actual	5%
	Análisis de carga de estimados de compra	5%
Abastecimiento	Planeación del abastecimiento desde México	20%
	Planeación del abastecimiento proveedor externo	10%
	Análisis de carga de producción por trimestre	3%
	Planeación de productos nuevos y críticos	10%
	Establecer estrategias de abastecimiento	10%
	Buscar mejora en procesos de abastecimiento	10%
	Monitoreo y control de indicadores de abastecimiento	5%
Tránsitos	Monitoreo y control de indicadores de tránsitos	5%
Inventario	Monitoreo y control de indicadores de inventario	5%
	Disminuir excesos de inventario	2%
Total		100%

El % de tiempo es en relación a la jornada laboral diaria del colaborador.

Fuente: elaboración propia, año 2017.

El comprador interno es el encargado de realizar la compra a la sucursal en México quien es el máximo abastecedor de Centro América, su

objetivo es que el producto se encuentre a tiempo en el país para el surtido a las vendedoras.

Formato 20
Actividades específicas comprador interno
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Departamento:	Compras	
Área:	Cosméticos	
Colaborador:	Jorge Interiano	
Puesto de trabajo:	Comprador interno	
Fecha:	Septiembre 2017	

Macroactividad del puesto	Actividades específicas	% tiempo
Compra	Compra a corto y mediano plazo	25%
	Seguimiento al cumplimiento de envíos de México	10%
	Emisión de órdenes de compra	5%
	Carga de órdenes de compra al sistema	5%
	Control de variaciones en compra	1%
	Corrección de estimados	5%
Abastecimiento	Revisión de campañas con México	5%
	Control de ingreso de mercadería a bodega	2%
	Seguimiento a autorización de registro sanitario	3%
	Seguimiento a carga de inventario al sistema	2%
	Reporte de coberturas de arranque	2%
	Abastecimiento de producto crítico	5%
	Abastecimiento de lanzamientos	5%
Tránsitos	Seguimiento a proceso de aduana	3%
	Control de tránsito de mercadería	3%
	Control de descarga de furgones	2%
	Seguimiento a producto crítico	3%
	Seguimiento a lanzamientos	2%
Inventario	Control de variaciones en inventario	5%
	Control de niveles de inventario	2%
	Carga de inventario al sistema	2%
	Minimizar los días de rotación de inventario	3%
Total		100%

El % de tiempo es en relación a la jornada laboral diaria del colaborador.

Fuente: elaboración propia, año 2017.

El comprador externo es el encargado de realizar la compra a cualquier proveedor que no sea una sucursal de la empresa, puede ser proveedor nacional o internacional, de la misma forma, su objetivo es que el producto se encuentre a tiempo en el país.

Formato 21
Actividades específicas comprador externo
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Departamento:	Compras	
Área:	Cosméticos	
Colaborador:	Diego Chávez	
Puesto de trabajo:	Comprador externo	
Fecha:	Septiembre 2017	

Macroactividad del puesto	Actividades específicas	% tiempo
Compra	Compra a corto y mediano plazo	15%
	Seguimiento al cumplimiento de envíos de proveedor externo	15%
	Emisión de órdenes de compra	8%
	Carga de órdenes de compra al sistema	3%
	Control de variaciones en compra	5%
	Corrección de estimados	5%
Abastecimiento	Revisión de proyección de compra con proveedor externo	10%
	Control de ingreso de mercadería a bodega	2%
	Seguimiento a carga de inventario al sistema	3%
	Reporte de coberturas de arranque	2%
	Abastecimiento de producto crítico	2%
	Abastecimiento de lanzamientos	1%
	Seguimiento a control de calidad de ropa y lencería	1%
Tránsitos	Seguimiento a proceso de aduana	10%
	Control de tránsito de mercadería	2%
	Control de descarga de furgones	2%
	Seguimiento a producto crítico	2%
	Seguimiento a lanzamientos	2%
Inventario	Control de variaciones en inventario	3%
	Control de niveles de inventario	2%
	Carga de inventario al sistema	2%
	Minimizar los días de rotación de inventario	3%
Total		100%

El % de tiempo es en relación a la jornada laboral diaria del colaborador.

Fuente: elaboración propia, año 2017.

El analista 1 es el encargado de llevar todo el análisis de información estadística para la realización de la compra por parte del comprador interno, debe tener los estimados adecuados para la misma y minimizar la cantidad de producto en inventario.

Formato 22
Actividades específicas analista 1
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Departamento:	Compras	
Área:	Cosméticos	
Colaborador:	Ariel Cordón	
Puesto de trabajo:	Analista 1 (compra interna)	
Fecha:	Septiembre 2017	
Macroactividad del puesto	Actividades específicas	% tiempo
Compra	Análisis de estimados de compra	25%
	Carga de estimados a sistema	25%
	Revisión de ordenes de compra	10%
	Análisis de compra de productos nuevos	5%
	Análisis de compra de producto ofertado	5%
	Corrección de estimados	3%
Abastecimiento	Seguimiento ingreso de productos a tiempo	10%
	Seguimiento a productos nuevos	5%
	Seguimiento producto ofertado	5%
Inventario	Análisis de productos con alto inventario	4%
	Minimizar los días de rotación de inventario	3%
Total		100%

El % de tiempo es en relación a la jornada laboral diaria del colaborador.

Fuente: elaboración propia, año 2017.

El analista 2, al igual que el analista 1, es el encargado de llevar todo el análisis de información estadística para la realización de la compra, la diferencia es que es para la compra externa, debe tener los estimados adecuados para la misma y minimizar la cantidad de producto en inventario.

Formato 23
Actividades específicas analista 2
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Departamento:	Compras	
Área:	Cosméticos	
Colaborador:	Diana Herrera	
Puesto de trabajo:	Analista 2 (compra externa)	
Fecha:	Septiembre 2017	

Macroactividad del puesto	Actividades específicas	% tiempo
Compra	Análisis de estimados de compra	25%
	Carga de estimados a sistema	25%
	Revisión de ordenes de compra	10%
	Análisis de compra de productos nuevos	5%
	Análisis de compra de producto ofertado	5%
	Corrección de estimados	3%
Abastecimiento	Seguimiento ingreso de productos a tiempo	10%
	Seguimiento a productos nuevos	5%
	Seguimiento producto ofertado	5%
Inventario	Análisis de productos con alto inventario	4%
	Minimizar los días de rotación de inventario	3%
Total		100%

El % de tiempo es en relación a la jornada laboral diaria del colaborador.

Fuente: elaboración propia, año 2017.

El monitor de críticos debe apoyar el proceso de abastecimiento de productos terminados por parte de México, reduciendo el impacto en ordenes afectadas por no surtir el pedido completo de la vendedora, ser voz de alerta de las necesidades de producto a corto plazo, también revisar la cobertura que tiene el equipo de bodega para el abastecimiento, es el encargado de cargar correctamente las acciones de surtido cuando no se tenga el inventario disponible.

Formato 24
Actividades específicas monitor de críticos
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Departamento:	Compras	
Área:	Cosméticos	
Colaborador:	Juan Carlos López	
Puesto de trabajo:	Monitor de críticos	
Fecha:	Septiembre 2017	

Macroactividad del puesto	Actividades específicas	% tiempo
Abastecimiento	Análisis diario de cobertura de productos	25%
	Comunicación oportuna de riesgos de surtido	10%
	Revisión diaria de productos críticos	15%
	Coordinar acciones necesarias para surtido en bodega	10%
	Tramitar firmas de autorización a cambios en surtido	5%
	Análisis de abastecimiento a centros de venta	5%
Tránsitos	Revisión diaria de tránsitos críticos	10%
	Seguimiento a proceso de aduana	5%
Inventario	Seguimiento de ingreso a bodega	5%
	Aprobaciones de control de calidad	5%
	Seguimiento al inventario rechazado	2%
	Análisis de productos en exceso de inventario	3%
Total		100%

El % de tiempo es en relación a la jornada laboral diaria del colaborador.

Fuente: elaboración propia, año 2017.

El nacionalizador es el encargado del trámite de pago de impuestos de producto que se comercializará en Guatemala, revisiones y autorizaciones para surtir a centros de venta, así como la recuperación de inventarios rechazados.

Formato 25
Actividades específicas nacionalizador
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Departamento:	Compras	
Área:	Cosméticos	
Colaborador:	José Alejandro Carin	
Puesto de trabajo:	Nacionalizador	
Fecha:	Septiembre 2017	

Macroactividad del puesto	Actividades específicas	% tiempo
Abastecimiento	Tramitar pago de impuestos a producto a surtir en Guatemala	35%
	Seguimiento a nacionalización de producto a domicilio	15%
	Nacionalización de productos de centros de venta	5%
	Estadísticas de nacionalizaciones	5%
Inventario	Destrucción de inventario	5%
	Recuperación de inventario rechazado	10%
	Revisión y autorización de inventarios a tiendas	10%
	Estadísticas de destrucción y recuperación de inventario	5%
	Traslado de producto a maquila	10%
Total		100%

El % de tiempo es en relación a la jornada laboral diaria del colaborador.

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Con el objetivo de tener una posición gerencial en el análisis, también se incluyen las actividades del gerente del departamento, cuya función es coordinar las actividades relacionadas con el abastecimiento de producto terminado para el centro de distribución de Guatemala, mediante el monitoreo del producto en tránsito desde la aduana de importación hasta su recibo en las bodegas y el aseguramiento de coberturas óptimas de inventario para productos que por su bajo nivel de inventario resultan críticos para la facturación diaria.

Planificar el suministro de producto terminado hacia Centro América con el equipo de planeación de abastecimiento, asegurar la cobertura de producto conforme a la política de inventarios, participar en la activación de ofertas para campañas específicas con el área de mercadotecnia y ventas, la identificación y evaluación de riesgos de productos agotados, la generación de propuesta y planes de mitigación y la evaluación de mejora en el servicio hacia la vendedora.

Formato 26
Actividades específicas gerente de compras
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Departamento:	Compras
Colaborador:	Julio Gómez
Puesto de trabajo:	Gerente de compras
Fecha:	Septiembre 2017

Actividades específicas	% tiempo
Garantizar la disponibilidad de inventario para la correcta facturación diaria que se realiza en el centro de distribución del Guatemala, mediante el monitoreo de productos que por su baja cobertura son críticos para asegurar el servicio a la vendedora	35%
Controlar el tránsito de producto terminado desde la aduana de importación hasta la descarga oportuna en bodega de Guatemala, mediante el monitoreo del tránsito de los embarques con el equipo de logística, planeación de abastecimiento y operaciones del centro de distribución.	35%
Acordar el plan de suministro de producto terminado con el área de planeación para el abastecimiento de las campañas futuras conforme a la política de inventarios y tiempos de tránsito establecidos para garantizar el servicio hacia las vendedoras.	10%
Proponer coberturas de inventario para ofertas específicas en una campaña, así como ejecutar el análisis de riesgos de posibles productos agotados y generar planes para su mitigación.	10%
Representar el área de planeación para el abastecimiento de producto en la activación de campañas con las áreas de mercadotecnia y ventas, así como los planes de disposición de excesos de inventario para Centro America	10%
Total	100%

El % de tiempo es en relación a la jornada laboral diaria del colaborador.

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Teniendo enlistadas las actividades por puesto de trabajo, se sugiere seguir los lineamientos:

1. La lista de actividades incluye los porcentajes de tiempo asignados a cada una de ellas, para su llenado es indispensable tener una entrevista con el colaborador y jefe de área.
2. Una vez se tenga la información, se procederá a la evaluación de las actividades, el responsable es el gerente del departamento y se realizará en conjunto con los jefes de área.
3. Cada jefe de área expondrá a todos las funciones de cada colaborador, esto con el objetivo de categorizar las actividades, detectar duplicidad de tareas, homologar funciones y tener una adecuada distribución de las mismas.
4. Al exponer todos sus puestos de trabajo se evaluará cada uno de los puestos y determinar qué actividades corresponden a cada puesto de trabajo y también podrían cambiar actividades entre áreas del mismo departamento.
5. Todo cambio debe ser autorizado por el gerente del departamento, revisando que se unifiquen actividades, se reduzca la carga laboral y todos los colaboradores tengan la misma proporción de actividades.
6. Para realizar la categorización de actividades específicas se propone el siguiente formato, el cual se debe realizar por cada categoría definida previamente, se enlistan cada una de las actividades que corresponden a cada categoría definidas en consenso con los jefes de área y gerente del departamento.

7. Teniendo la categorización de actividades se debe proceder a la distribución de actividades entre el equipo de colaboradores, definir si es necesario que un colaborador en una área realice las actividades para el resto del departamento o si es necesario que cada área realice sus actividades, por ejemplo, un colaborador del área de cosméticos podría realizar una actividad también para el área de hogar si fuera el mismo procedimiento a realizar. Esto se debe definir ya en la distribución de tareas.

Para realizar la categorización de actividades, se debe utilizar como base las categorías del departamento definidas anteriormente, se realiza un formato por categoría.

La primer categoría es compra a proveedor interno o local, la cual hace referencia a la compra que se realiza a la sucursal en México, se enlistan las actividades que realizan todos los colaboradores del área para dicha categoría.

Formato 27
Categoría compra proveedor interno y local
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Departamento:	Compras
Categoría	Compra proveedor interno y local
Fecha:	Septiembre 2017

Actividades específicas de la categoría	Puesto
Autorización de compras de producto	Coordinador
Buscar mejora en procesos de compra	Coordinador
Revisión de ordenes de compra contra inventario actual	Coordinador
Análisis de carga de estimados de compra	Coordinador
Compra a corto y mediano plazo	Comprador interno
Seguimiento al cumplimiento de envíos de México	Comprador interno
Emisión de órdenes de compra	Comprador interno
Carga de órdenes de compra al sistema	Comprador interno
Control de variaciones en compra	Comprador interno
Corrección de estimados	Comprador interno
Análisis de estimados de compra	Analista 1
Carga de estimados a sistema	Analista 1
Revisión de ordenes de compra	Analista 1
Análisis de compra de productos nuevos	Analista 1
Análisis de compra de producto ofertado	Analista 1
Corrección de estimados	Analista 1

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Posteriormente la categoría definida anteriormente es la compra a proveedor internacional, se enlistan las actividades que se realizan en la misma:

Formato 28
Categoría compra proveedor internacional
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Departamento:	Compras
Categoría	Compra proveedor internacional
Fecha:	Septiembre 2017

Actividades específicas de la categoría	Puesto
Compra a corto y mediano plazo	Comprador externo
Seguimiento al cumplimiento de envíos de proveedor externo	Comprador externo
Emisión de órdenes de compra	Comprador externo
Carga de órdenes de compra al sistema	Comprador externo
Control de variaciones en compra	Comprador externo
Corrección de estimados	Comprador externo
Análisis de estimados de compra	Analista 2
Carga de estimados a sistema	Analista 2
Revisión de ordenes de compra	Analista 2
Análisis de compra de productos nuevos	Analista 2
Análisis de compra de producto ofertado	Analista 2
Corrección de estimados	Analista 2

Fuente: elaboración propia, año 2017.

En la categoría de abastecimiento intervienen todos los colaboradores del departamento, es la principal función de todo el departamento, tener a tiempo y que puedan ser utilizados para su distribución, los productos solicitados por la vendedora.

Formato 29
Categoría abastecimiento
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Departamento:	Compras
Categoría	Abastecimiento
Fecha:	Septiembre 2017

Actividades específicas de la categoría	Puesto
Planeación del abastecimiento desde México	Coordinador
Planeación del abastecimiento proveedor externo	Coordinador
Análisis de carga de producción por trimestre	Coordinador
Planeación de productos nuevos y críticos	Coordinador
Establecer estrategias de abastecimiento	Coordinador
Buscar mejora en procesos de abastecimiento	Coordinador
Monitoreo y control de indicadores de abastecimiento	Coordinador
Revisión de campañas con México	Comprador interno
Control de ingreso de mercadería a bodega	Comprador interno
Seguimiento a autorización de registro sanitario	Comprador interno
Seguimiento a carga de inventario al sistema	Comprador interno
Reporte de coberturas de arranque	Comprador interno
Abastecimiento de producto crítico	Comprador interno
Abastecimiento de lanzamientos	Comprador interno
Revisión de proyección de compra con proveedor externo	Comprador externo
Control de ingreso de mercadería a bodega	Comprador externo
Seguimiento a carga de inventario al sistema	Comprador externo
Reporte de coberturas de arranque	Comprador externo
Abastecimiento de producto crítico	Comprador externo
Abastecimiento de lanzamientos	Comprador externo
Seguimiento a control de calidad de ropa y lencería	Comprador externo
Seguimiento ingreso de productos a tiempo	Analista 1
Seguimiento a productos nuevos	Analista 1
Seguimiento producto ofertado	Analista 1
Seguimiento ingreso de productos a tiempo	Analista 2
Seguimiento a productos nuevos	Analista 2
Seguimiento producto ofertado	Analista 2
Análisis diario de cobertura de productos	Monitor de críticos
Comunicación oportuna de riesgos de surtido	Monitor de críticos
Revisión diaria de productos críticos	Monitor de críticos
Coordinar acciones necesarias para surtido en bodega	Monitor de críticos
Tramitar firmas de autorización a cambios en surtido	Monitor de críticos
Análisis de abastecimiento a centros de venta	Monitor de críticos
Tramitar pago de impuestos a producto a surtir en Guatemala	Nacionalizador
Seguimiento a nacionalización de producto a domicilio	Nacionalizador
Nacionalización de productos de centros de venta	Nacionalizador
Estadísticas de nacionalizaciones	Nacionalizador

Fuente: elaboración propia, año 2017.

En la categoría estimados de venta son pocas las funciones que se realizan en el área de cosméticos porque el área de planeación es la encargada de la misma, sin embargo son tareas que no deberían realizarse en cosméticos.

Formato 30
Categoría estimados de venta
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Departamento:	Compras
Categoría	Estimados de venta
Fecha:	Septiembre 2017
Actividades específicas de la categoría	
Análisis de carga de estimados de compra	Coordinador
Corrección de estimados	Comprador interno
Corrección de estimados	Comprador externo
Corrección de estimados	Analista 1
Corrección de estimados	Coordinador

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Todos los colaboradores tienen actividades en relación al inventario, es uno de los temas a evaluar si es necesario que cada colaborador revise el mismo tema con sus productos o bien pueda realizarlo una sola persona.

Formato 31
Categoría nivel de inventario
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Departamento:	Compras
Categoría	Nivel de inventario
Fecha:	Septiembre 2017

Actividades específicas de la categoría	Puesto
Monitoreo y control de indicadores de inventario	Coordinador
Disminuir excesos de inventario	Coordinador
Control de variaciones en inventario	Comprador interno
Control de niveles de inventario	Comprador interno
Control de variaciones en inventario	Comprador externo
Control de niveles de inventario	Comprador externo
Análisis de productos con alto inventario	Analista 1
Minimizar los días de rotación de inventario	Analista 1
Análisis de productos con alto inventario	Analista 1
Minimizar los días de rotación de inventario	Analista 1
Seguimiento de ingreso a bodega	Monitor de críticos
Aprobaciones de control de calidad	Monitor de críticos
Seguimiento al inventario rechazado	Monitor de críticos
Análisis de productos en exceso de inventario	Monitor de críticos
Destrucción de inventario	Nacionalizador
Recuperación de inventario rechazado	Nacionalizador
Revisión y autorización de inventarios a tiendas	Nacionalizador
Estadísticas de destrucción y recuperación de inventario	Nacionalizador
Traslado de producto a maquila	Nacionalizador

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Al tener concluida la categorización, se procede a llenar el cuadro de distribución de actividades, este cuadro contendrá la nueva distribución de tareas que tendrá cada puesto de trabajo a partir de la fecha que defina el gerente del departamento. En entrevista con el gerente del departamento indicó que tanto su puesto como el de coordinador de cada

área no tendrán variación de actividades, la distribución se puede realizar en los otros puestos. El comprador interno tendrá dentro de su función principal la compra, abastecimiento e inventario de productos a comercializar en cada campaña que se compren a la sucursal en México, las actividades de estimación, el proceso de ingreso de mercadería a bodegas, cargas de inventarios al sistema, seguimiento de descarga de furgones y el tema de inventario serán realizados por otros colaboradores del área, dicha distribución se presentará en este capítulo III.

Formato 32

Nueva distribución de actividades comprador interno

Departamento de compras

Empresa comercializadora de cosméticos

Municipio de Mixco

Departamento:	Compras	
Área:	Cosméticos	
Colaborador:	Jorge Interiano	
Puesto de trabajo:	Comprador interno	
Fecha:	Septiembre 2017	

Macroactividad del	Actividades específicas	%
Compra	Compra a corto y mediano plazo	40%
	Seguimiento al cumplimiento de envíos de México	15%
	Emisión de órdenes de compra	5%
	Carga de órdenes de compra al sistema	5%
	Control de variaciones en compra	5%
Abastecimiento	Revisión de campañas con México	10%
	Abastecimiento de lanzamientos	5%
Tránsitos	Control de tránsito de mercadería	10%
Inventario	Control de variaciones en inventario	5%
Total		100%

El % de tiempo es en relación a la jornada laboral diaria del colaborador.

Fuente: elaboración propia, año 2017.

De la misma forma que el comprador interno, al comprador externo ya no realizará las actividades de estimación, el proceso de ingreso de mercadería a bodegas, cargas de inventarios al sistema, seguimiento de descarga de furgones y el tema de inventario, esto con el objetivo que el enfoque sea la compra de los productos y tenerlos a tiempo en la bodega.

Formato 33
Nueva distribución de actividades comprador externo
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Departamento:	Compras	
Área:	Cosméticos	
Colaborador:	Diego Chávez	
Puesto de trabajo:	Comprador externo	
Fecha:	Septiembre 2017	

Macroactividad del	Actividades específicas	%
Compra	Compra a corto y mediano plazo	30%
	Seguimiento al cumplimiento de envíos de proveedor externo	25%
	Emisión de órdenes de compra	4%
	Carga de órdenes de compra al sistema	3%
	Control de variaciones en compra	3%
Abastecimiento	Revisión de proyección de compra con proveedor externo	15%
	Abastecimiento de lanzamientos	5%
	Control de tránsito de mercadería	10%
Inventario	Control de variaciones en inventario	5%
Total		100%

El % de tiempo es en relación a la jornada laboral diaria del colaborador.

Fuente: elaboración propia, año 2017.

El analista 1 adicional a las actividades que anteriormente realizaba será el encargado de la revisión y corrección de estimados de compra,

seguimiento a todo el proceso de ingreso de mercadería a bodega, registros sanitarios, abastecimiento de productos críticos y lanzamientos, proceso de aduana y control de descarga de furgones con actividades que antes realizaba el comprador interno, por la naturaleza de las actividades las puede realizar el analista 1. Las actividades de inventario se trasladan al área de planeación.

Formato 34
Nueva distribución de actividades analista 1
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Departamento:	Compras	
Área:	Cosméticos	
Colaborador:	Ariel Cordón	
Puesto de trabajo:	Analista 1 (compra interna)	
Fecha:	Septiembre 2017	

Macroactividad del	Actividades específicas	%
Compra	Análisis de estimados de compra	25%
	Carga de estimados a sistema	15%
	Revisión de ordenes de compra	5%
	Análisis de compra de productos nuevos	5%
	Análisis de compra de producto ofertado	5%
	Corrección de estimados	3%
Abastecimiento	Seguimiento ingreso de productos a tiempo	5%
	Seguimiento a productos nuevos	5%
	Seguimiento producto ofertado	5%
	Control de ingreso de mercadería a bodega	3%
	Seguimiento a autorización de registro sanitario	3%
	Seguimiento a carga de inventario al sistema	3%
	Reporte de coberturas de arranque	3%
	Abastecimiento de producto crítico	3%
Tránsitos	Seguimiento a proceso de aduana	8%
	Control de descarga de furgones	2%
	Seguimiento a producto crítico	2%
Total		100%

El % de tiempo es en relación a la jornada laboral diaria del colaborador.

Fuente: elaboración propia, año 2017.

De la misma forma al analista 2 se agregaran actividades, es el encargado de la revisión y corrección de estimados de compra, seguimiento a todo el proceso de ingreso de mercadería a bodega, abastecimiento de productos críticos, seguimiento de control de calidad de ropa y lencería y el control de descarga de furgones, actividades que antes realizaba el comprador externo, también las actividades de inventario se trasladan al área de planeación.

En entrevista con el gerente del departamento se determinó que las actividades del monitor de críticos y nacionalizador permanecen igual, con las modificaciones anteriormente mencionadas se distribuye adecuadamente las actividades de toda el área. De la misma forma se deben realizar todos los pasos para las demás áreas.

Para realizar la notificación a los colaboradores de las actividades definidas en cada puesto de trabajo se debe convocar a una reunión entre cada jefe de área y su equipo de trabajo, el gerente del departamento debe considerar si es necesario participar en cada una de las reuniones por área.

Se debe definir el periodo de inducción que llevarán las nuevas actividades que tendrán algunos colaboradores, algunos puestos tendrán nuevas y otros puestos no, esto según la nueva distribución. Se propone el siguiente formato, se toma como ejemplo las nuevas actividades del analista 2.

Formato 35
Inducción de nuevas actividades analista 2
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Departamento:	Compras		
Área:	Cosméticos		
Nombre del colaborador:	Ariel Cordón		
Puesto de trabajo:	Analista 1		
Fecha:	Septiembre 2017		

Actividad	Colaborador que desempeñaba la actividad	Fecha	Hora
Seguimiento producto ofertado	Jorge Interiano	Enero 2018	3.00 p.m. a 5.00 p.m.
Control de ingreso de mercadería a bodega	Jorge Interiano	Enero 2018	3.00 p.m. a 5.00 p.m.
Seguimiento a autorización de registro sanitario	Jorge Interiano	Enero 2018	3.00 p.m. a 5.00 p.m.
Seguimiento a carga de inventario al sistema	Jorge Interiano	Enero 2018	3.00 p.m. a 5.00 p.m.
Reporte de coberturas de arranque	Jorge Interiano	Enero 2018	3.00 p.m. a 5.00 p.m.
Abastecimiento de producto crítico	Jorge Interiano	Enero 2018	3.00 p.m. a 5.00 p.m.
Seguimiento a proceso de aduana	Jorge Interiano	Enero 2018	3.00 p.m. a 5.00 p.m.
Control de descarga de furgones	Jorge Interiano	Enero 2018	3.00 p.m. a 5.00 p.m.
Seguimiento a producto crítico	Jorge Interiano	Enero 2018	3.00 p.m. a 5.00 p.m.

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Con este proceso se finaliza el subprograma, los jefes de área deben ir evaluando diariamente si los cambios tienen un efecto positivo en la operación y satisfacción de los colaboradores, si es necesario efectuar alguna modificación en el proceso se debe evaluar en conjunto con el gerente del departamento. Semanalmente se debe tener una reunión entre jefes de área y gerente del departamento para evaluar los avances y cambios realizados, percepción de los equipos y revisar si es necesaria alguna modificación.

A los tres meses posteriores a los cambios en las actividades de cada puesto de trabajo se debe realizar la siguiente encuesta a los colaboradores para conocer su opinión al respecto:

Formato 36

Boleta de seguimiento al subprograma distribución de actividades

Departamento de compras

Empresa comercializadora de cosméticos

Municipio de Mixco

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de enunciados para conocer su opinión con relación a la nueva distribución de actividades. Marque la que mejor exprese su opinión con una "X"

No.	Pregunta	Si	No
1	¿La distribución de actividades actual es mejor a la anterior?		
2	¿Es equitativa la nueva distribución de trabajo?		
3	¿En caso de tener nuevas actividades, la inducción recibida fue la correcta?		
4	¿La nueva distribución de actividades, contribuirá a mejorar los indicadores del Departamento?		
5	¿Me siento comprometido y motivado con las nueva distribución de trabajo?		

Comentarios adicionales

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Cada una de las preguntas tiene una ponderación para obtener un resultado numérico de cada encuesta realizada, si la respuesta es afirmativa acumula los puntos de la ponderación, de ser negativo el resultado la ponderación es cero. La nota mínima aceptada para observar una mejora en la distribución de actividades es de 75 puntos, tomando como base que es el mismo resultado que se está solicitando en el subprograma de integración de equipo

La ponderación y calificación de cada pregunta es la siguiente:

Formato 37
Consolidación respuestas subprograma distribución de actividades
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Pregunta	Porcentaje asignado
Pregunta 1	30%
Pregunta 2	20%
Pregunta 3	15%
Pregunta 4	15%
Pregunta 5	20%

Notas de encuestas			
1.	80	12.	85
2.	85	13.	85
3.	85	14.	100
4.	80	15.	70
5.	70	16.	80
6.	100	17.	100
7.	85	18.	70
8.	100	19.	85
9.	85	20.	100
10.	85	21.	100
11.	100	22.	100

Nota final encuesta seguimiento	87.7
--	-------------

Fuente: elaboración propia, año 2017.

La calificación final debe ser revisada en conjunto por el gerente del departamento y jefes de área para hacer alguna corrección en el camino, revisar alguna pregunta o comentario que indique que existe alguna área

de oportunidad o bien si el subprograma está dando los resultados esperados.

El gerente del departamento debe delegar esta actividad de recopilación y tabulación de datos a un jefe de área (puede ser la misma persona que delegó en el subprograma de integración de equipo, tomando en cuenta que tiene la experiencia para realizar la actividad) quién generará un informe gerencial, con el cual se dará a conocer la opinión de todos los colaboradores respecto al seguimiento al subprograma de distribución de actividades.

Luego de tener los resultados, se procederá a la fase de evaluación por medio de observación directa y revisión de indicadores del departamento, el objetivo es verificar si los colaboradores están realizando correctamente las actividades en cada puesto de trabajo. Cada jefe de área es el encargado de revisar este tema con su equipo y de tener que realizar algún cambio en la nueva distribución se debe comentar con el gerente del departamento, quien es la única persona que puede autorizar alguna modificación. Con esta actividad termina el subprograma de distribución de actividades, a continuación el subprograma de reconocimiento.

3.7.2.3 Subprograma de reconocimiento a los colaboradores

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

Con la implementación de las propuestas planteadas en los factores evaluados como insatisfactorios, se estima que contribuirá a mejorar el reconocimiento que reciben los trabajadores, esto en virtud que al realizar un buen trabajo en equipo, mejorar la comunicación, tener buenas relaciones interpersonales, reconocer el trabajo del colaborador y ejercer un liderazgo adecuado, esto fortalecerá la percepción positiva de los colaboradores hacia la empresa.

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

a) Objetivos

- Concientizar en un 100% a los mandos medios sobre la importancia del reconocimiento a los colaboradores.
- Lograr que el 100% de los colaboradores perciban a corto plazo que su labor dentro de la empresa es importante, valorado y reconocido.

- Mejorar en un 100% los reconocimientos a los colaboradores en un corto plazo posterior a la autorización e implementación de la propuesta.
- Dar a conocer en la empresa los colaboradores reconocidos en el departamento de compras.

b) Lineamientos

- El gerente del departamento es el líder del programa.
- Los jefes de área son los encargados de reconocer a sus colaboradores en el trabajo diario.
- La participación en este programa es de carácter obligatorio para los jefes de área.

c) Plan de acción

Consta de seis actividades a realizar, en un periodo de un año, la primera es reconocer de forma mensual al colaborador del departamento basado en los principales indicadores del puesto de trabajo, también incorporando el trabajo en equipo, a este colaborador se le debe entregar un diploma de reconocimiento y un bono de quinientos quetzales.

El departamento tiene cuatro áreas, se debe elegir un empleado del mes del área también basado en indicadores y trabajo en equipo, se le debe entregar un diploma de reconocimiento, tener la oportunidad de horario flexible establecido en conjunto con jefe de área y gerente del departamento, durante el mes posterior a su elección y gozar de un día de descanso adicional en el mes con goce de sueldo.

Todas estas actividades deben ser publicadas en un boletín de noticias del departamento, el cual debe anunciar a los ganadores y las principales actividades desarrolladas en el mes en el departamento. El boletín debe ser publicado en las carteleras de todos los departamentos de la empresa con el objetivo de dar a conocer los mejores trabajadores y que sean observados por todos los líderes de la compañía, esto generará interés hacia los colaboradores destacados, lo cual a su vez puede tomarse en cuenta para futuras promociones en cualquier otro puesto en la empresa.

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

Cuadro 10
Plan de acción subprograma de reconocimiento de empleados por rendimiento
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Objetivo: Determinar acciones necesarias para la implementación del subprograma de reconocimiento en un 100%, al corto y mediano plazo.

No.	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Inicio	Final	Recurso	Presupuesto
1	Presentación, discusión y aprobación del plan de acción al Gerente de Departamento	Obtener la aprobación para la ejecución del plan de acción	gerente del departamento y consultor	Noviembre 2017	Noviembre 2017	Equipo audiovisual Q. 300.00 Papel e impresiones Q. 50.00	Q 350.00
2	Reconocimiento mensual al mejor colaborador del Departamento	Entregar diploma al colaborador reconocido	Gerente del departamento	Enero 2018	Diciembre 2018	Impresión de diploma Q.5.00 * 12 meses	Q 60.00
3	Implementación bono por desempeño	Reconocer al mejor trabajador del mes en el Departamento con un incentivo económico	Gerente del departamento	Enero 2018	Diciembre 2018	Q. 500.00 mensuales por un año.	Q 6,000.00
4	Reconocimiento mensual al mejor colaborador del Area	Entregar diploma al colaborador reconocido	Gerente del departamento	Enero 2018	Diciembre 2018	Impresión de diploma Q. 5.00 * 4 areas * 12 meses	Q 240.00
5	Implementación de horario flexible	Reconocer el mejor empleado de cada área con horario flexible por un mes	Gerente del departamento	Enero 2018	Diciembre 2018	Impresión de diplomas	Q 50.00
6	Reconocimiento "Un día para ti"	Un día de descanso adicional en el mes al mejor empleado de cada área	Gerente del departamento	Enero 2018	Diciembre 2018	Q. 300 pago promedio por día * 4 colaboradores * 12 meses	Q 14,400.00
7	Realizar boletín de noticias del Departamento	100% de los colaboradores con conocimiento de los resultados, actividades y reconocimientos del Departamento.	Jefe de área	Enero 2018	Diciembre 2018	Impresión de 10 boletines informativos a Q. 5.00 cada uno * 12 meses:	Q 600.00

8	Evaluación de lo realizado en la fase de sensibilización	Evaluar el 100% de las acciones a realizar en un periodo mensual	gerente del departamento	Noviembre 2017	Abril 2018	Papel e impresiones	Q 50.00
Total			Inversión horas hombre: Q. 14,400.00		Otros: Q. 7,350.00	Q	21,750.00

Observaciones:

Elaborador por (nombre y firma): _____

Revisado por (nombre y firma): _____

Autorizado por (nombre y firma): _____

* El análisis de costo de hora hombre se realizó en base al promedio de ingreso de los colaboradores del departamento.

Fuente: elaboración propia, año 2017.

La acción de seleccionar al mejor colaborador del área y departamento está enfocada a valorar el trabajo individual, pretende premiar a los colaboradores que están realizando un trabajo adicional al que se asigna diariamente y motivarlos a dar su mejor esfuerzo en todas las actividades laborales. En el caso del mejor colaborador del área y departamento se deben tomar factores numéricos según los indicadores por los que es evaluado en su puesto de trabajo, el 85% del resultado deben ser indicadores medidos numéricamente y un 15% de actitudes relacionadas con el trabajo en equipo dentro de área y departamento medidos objetivamente.

No es necesario que el mejor colaborador del departamento sea ser el mejor colaborador del área, el gerente del departamento en conjunto con sus jefes de área deben elegir los parámetros sobre los que serán medidos. A continuación se detallan los pasos para desarrollar el reconocimiento al mejor colaborador.

Formato 38

Pasos para identificar al mejor colaborador de área y departamento

Departamento de compras

Empresa comercializadora de cosméticos

Municipio de Mixco

Paso	Actividad
1	Identificar los indicadores a evaluar
2	Realizar tabla con resultados por colaborador
3	Identificar al mejor colaborador
4	Entrega de reconocimiento
5	Publicación de reconocimiento

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Los jefes de área son los encargados de dar seguimiento a los indicadores y llevar el control estadístico de los mismos. Se debe presentar al equipo, de manera semanal, los indicadores a la fecha, con el objetivo que los colaboradores identifiquen áreas de oportunidad y mejorarlas para ser el mejor al finalizar el mes.

La entrega del reconocimiento se realizará en una reunión informal mensual en salones de la empresa con todos los colaboradores del departamento, en público el gerente del departamento y jefe de área darán palabras de reconocimiento y felicitación a los ganadores, se entregará un diploma que lo acredite como el colaborador del mes del departamento y una bonificación de quinientos quetzales (Q.500.00), la cual debe ser entregada en efectivo al colaborador y no debe ser tomada en cuenta para el cálculo de prestaciones laborales.

Se sugiere el siguiente formato de evaluación de indicadores para la selección del empleado del departamento, en el cual se deben definir los indicadores a evaluar entre el gerente del departamento y jefes de área, todos los colaboradores deben ser partícipes de los mismos, son seis indicadores a evaluar, se debe analizar el resultado de cada colaborador contra el resultado del departamento.

Formato 39
Elección empleado del mes del departamento
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Área: Mes:	Órdenes surtidas sin error	Piezas surtidas sin error	Surtido Productos nuevos	Surtido Ofertas	Crédito negociado (60 días)	Trabajo en equipo	Promedio
Indicadores departamento	87%	88%	90%	90%	100%	100%	91.0%
Comparación contra resultados del Departamento							
Colaborador	Órdenes surtidas sin error	Piezas surtidas sin error	Surtido Productos nuevos	Surtido Ofertas	Crédito negociado (60 días)	Trabajo en equipo	Promedio
Juan Carlos López	88%	90%	96%	88%	95%	90%	91.2%
José Roberto Santizo	89%	88%	92%	87%	95%	95%	91.0%
Nelson Larin Moris	90%	89%	93%	86%	96%	94%	91.3%
José Alejandro Carin	95%	87%	94%	85%	98%	100%	93.2%
Manuel Alejandro Carrillo	96%	84%	91%	85%	85%	96%	89.5%
Jorge Interiano	91%	86%	98%	86%	91%	95%	91.2%
Diego Chávez	82%	85%	93%	87%	92%	90%	88.2%
Alfredo Alquijay Cifuentes	84%	92%	89%	84%	96%	85%	88.3%
Cristian Rodrigo Moreno	74%	98%	88%	85%	92%	95%	88.7%
Douglas Reyes López	76%	93%	85%	86%	100%	92%	88.7%
Angel Arnoldo Arriaza	85%	91%	96%	88%	100%	100%	93.3%
Carlos Antonio Morales	90%	80%	92%	90%	96%	100%	91.3%
José Ricardo Castillo	90%	77%	93%	91%	94%	98%	90.5%
Oscar Rodríguez	84%	74%	94%	92%	95%	95%	89.0%
Ariel Cordón	84%	76%	95%	91%	92%	90%	88.0%
Otto Archila	82%	88%	88%	90%	93%	90%	88.5%
Moises Archila	83%	80%	88%	89%	95%	95%	88.3%
Osler Vanegas	88%	89%	84%	88%	100%	91%	90.0%
Ligia García	89%	89%	83%	87%	90%	93%	88.5%
Alba Herrera	90%	91%	81%	86%	90%	95%	88.8%
Leonel Pontaza	92%	79%	84%	92%	91%	90%	88.0%
Diana Herrera	88%	78%	83%	81%	95%	88%	85.5%

Empleado del mes del departamento: Angel Arnoldo Arriaza

Fuente: elaboración propia, año 2017.

El gerente del departamento debe delegar esta función a un jefe de área para que realice el análisis y obtener el empleado del mes del departamento.

En el ejemplo anterior, con nombres ficticios, el empleado del mes del departamento es el colaborador Angel Arnoldo Arriaza, es quién al revisar los indicadores a medir en el mes, obtuvo la nota más alta.

En base al siguiente formato se debe realizar el análisis para obtener el empleado del mes de cada área, en total se deben realizar cuatro formatos (uno por cada Área), este ejemplo corresponde al área de cosméticos.

Formato 40
Elección empleado del mes del área
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Mes:	Órdenes surtidas sin error	Piezas surtidas sin error	Órdenes de compra cerradas	Tiempo de importación (15 días)	Crédito negociado (60 días)	Trabajo en equipo	Promedio
Indicadores área	90%	88%	90%	95%	100%	100%	92.6%

Colaborador	Órdenes surtidas sin error	Piezas surtidas sin error	Órdenes de compra cerradas	Tiempo de importación	Crédito negociado (60 días)	Trabajo en equipo	Promedio
Juan Carlos López	90%	90%	100%	89%	100%	100%	94.8%
José Alejandro Carin	88%	84%	95%	90%	88%	100%	90.8%
Jorge Interiano	89%	85%	92%	100%	84%	90%	90.0%
Diego Chávez	92%	86%	88%	100%	96%	85%	91.2%
Ariel Cordón	91%	88%	84%	98%	98%	95%	92.3%
Moises Archila	88%	87%	95%	88%	74%	95%	87.8%
Diana Herrera	84%	90%	82%	92%	100%	100%	91.3%

Empleado del mes del área: Juan Carlos López

Fuente: elaboración propia, año 2017.

En primer lugar se anotan los resultados del área en los indicadores a evaluar definidos previamente en conjunto con el gerente del departamento, el promedio se debe realizar de los seis indicadores, el ganador es el colaborador que tenga la calificación más alta en comparación contra el área.

Al tener a los colaboradores ganadores se les debe entregar un diploma que los acredite como el colaborador del mes: Se sugiere utilizar el siguiente diseño:

Formato 41
Diploma de reconocimiento empleado del mes del departamento
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2017.

Para motivar a todos los colaboradores y que observen que su trabajo es reconocido y valorado por sus jefes, se sugiere que se publique en las carteleras de la empresa una felicitación al colaborador ganador, con el fin que esté a la vista de todos los colaboradores de la empresa.

Para reconocer al colaborador del mes por área, también se deben seguir los pasos antes mencionados, no tiene un reconocimiento económico, pero puede optar a tener un horario flexible, en el que cumpla el horario establecido de jornada diaria, puede iniciar a laborar una hora antes o después del horario establecido y de la misma forma se puede retirar una hora antes o una hora después, según el horario que se acuerde con el jefe de área y gerente del departamento

Adicionalmente el colaborador gozará de un día de descanso adicional en el mes, este debe ser definido con el Jefe de Área. En ambos casos no debe perjudicar el giro normal del Departamento.

Se sugiere utilizar el siguiente diseño:

Formato 42
Diploma de reconocimiento empleado del mes del área
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco



Fuente: elaboración propia, año 2017.

Con el objetivo de que los reconocimientos sean informados a toda la empresa, se propone realizar un boletín de noticias en donde se den a conocer los colaboradores del mes, indicadores y actividades del Departamento de Compras, conteniendo un mensaje que motive a todos a dar su mejor esfuerzo.

Formato 43
Pasos para realizar en boletín de noticias
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Paso	Actividad
1	Recabar información
2	Elaboración de boletín
3	Publicación de boletín

Fuente: elaboración propia, año 2017.

El gerente del departamento delegará a un jefe de área esta actividad, quien será responsable de recabar información para realizar el boletín de noticias, donde se debe incluir la información que se mencionó con anterioridad.

Este boletín debe ser impreso para publicarlo en las carteleras de los demás departamentos y también enviado por correo electrónico a todos los colaboradores de la empresa, el jefe de área debe enviar el arte al gerente del departamento quien es el responsable de enviarlo a toda la empresa.

El objetivo de esta publicación es dar a conocer el talento que se tiene en el departamento de compras, esto generará posibles promociones o planes de desarrollo en otros departamentos de la empresa, también generará interés en los colaboradores por trabajar en equipo y buscar la excelencia en sus actividades ya que se medirán factores cuantitativos y cualitativos.

Se propone la siguiente figura para las carteleras y envío de correo electrónico.

Formato 44
Boletín de noticias
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Empleado del mes Compras
Angel Arnoldo Arriaza

Actividades del mes

- Capacitaciones del tema integración de equipos.
- Actividad de integración fuera de las instalaciones de la empresa.
- Reconocimientos a empleados del mes de área y departamento.
- Indicadores del departamento cumplidos en un 100%.

NOTI - COMPRAS

*Un solo equipo...
Un solo compras*

Empleado del mes Cosméticos
Juan Carlos López

Empleado del mes Hogar
José Roberto Santizo

Empleado del mes Planeación
Alba Herrera

Fuente: elaboración propia, año 2017.

La duración del programa debe ser de un año y evaluar en conjunto gerente del departamento y jefes de área si continua o se le hacen modificaciones al mismo.

Con la realización del boletín finaliza la implementación del subprograma de reconocimientos. A los tres meses se debe realizar la siguiente encuesta a los colaboradores para conocer su opinión al respecto y dar seguimiento al programa.

El gerente del departamento debe delegar esta actividad de recopilación y tabulación de datos a un jefe de área (puede ser la misma persona que delegó en los subprogramas anteriores, tomando en cuenta que tiene la experiencia para realizar la actividad) quién generará un informe gerencial, con el cual se dará a conocer la opinión de todos los colaboradores respecto al seguimiento al subprograma reconocimiento.

Formato 45
Boleta de seguimiento al subprograma de reconocimiento
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de enunciados para conocer su opinión con relación a la nueva forma de reconocimientos en el departamento. Marque la que mejor opción que exprese su opinión con una "X"			
No.	Pregunta	Si	No
1	¿Existe reconocimiento en el departamento?		
2	¿Son motivamente los reconocimientos de cada área?		
3	¿Ahora es mejor el reconocimiento en su área que antes?		
4	¿Recibe reconocimiento del jefe de su área?		
5	¿Me siento comprometido y motivado con la forma de reconocimiento actual?		
Comentarios adicionales			

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Cada una de las preguntas tiene una ponderación para obtener un resultado numérico de cada encuesta realizada, si la respuesta es afirmativa acumula los puntos de la ponderación, de ser negativo el resultado la ponderación es cero. La nota mínima aceptada para observar una mejora en la distribución de actividades es de 75 puntos,

tomando como base que es el mismo resultado que se está solicitando en los subprogramas anteriores.

La calificación final debe ser revisada en conjunto por el gerente del departamento y jefes de área para hacer alguna corrección en el camino, revisar alguna pregunta o comentario que indique que existe alguna área de oportunidad o bien si el subprograma está dando los resultados esperados. La ponderación y calificación de cada pregunta es la siguiente:

Formato 46
Consolidación respuestas subprograma de reconocimiento
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Pregunta		Porcentaje asignado	
Pregunta 1		30%	
Pregunta 2		20%	
Pregunta 3		15%	
Pregunta 4		15%	
Pregunta 5		20%	

Notas de encuestas			
1.	100	12.	85
2.	85	13.	85
3.	85	14.	100
4.	80	15.	70
5.	100	16.	80
6.	100	17.	100
7.	85	18.	70
8.	80	19.	85
9.	85	20.	100
10.	85	21.	100
11.	100	22.	100

Nota final encuesta seguimiento	88.5
--	-------------

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Luego de tener los resultados, se procederá a la fase de evaluación, el objetivo es verificar si la implementación del subprograma logro el objetivo, que los colaboradores estén motivados y reconocidos. Cada jefe de área es el encargado de revisar este tema con su equipo y de tener que realizar algún cambio en la nueva forma de reconocer se debe comentar con el gerente del departamento, quien es la única persona que puede autorizar alguna modificación.

Con esta actividad termina el programa de satisfacción laboral propuesto para el departamento de compras, el éxito del mismo depende de realizar cada una de las actividades descritas en el presente documento y tener una comunicación efectiva entre colaboradores, jefes de área y gerente del departamento.

3.7.3 Fase III: Seguimiento

La comunicación es la clave para que los subprogramas se desarrollen y se logren los objetivos planteados. Cada uno debe tener una fase de seguimiento de cada subprograma que se debe evaluar por medio de la encuesta de preguntas directas del mismo, en cada subprograma se solicita un mínimo de 75 puntos promedio de todas las encuestas realizadas para tomar como aceptable la implementación del subprograma.

Se sugiere llenar el siguiente formato de seguimiento:

Formato 47
Boleta de seguimiento
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Subprograma	Nota promedio	Satisfactorio	
		Si	No
Integración de equipo			
Distribución de actividades			
Reconocimiento			

Aprendizajes

Subprograma de integración de equipo:

Subprograma de distribución de actividades:

Subprograma de reconocimiento:

Recomendaciones

Subprograma de integración de equipo:

Subprograma de distribución de actividades:

Subprograma de reconocimiento:

Gerente del Departamento

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Al tener los programas con la nota satisfactoria se propone realizar un nuevo estudio de satisfacción laboral a los colaboradores del Departamento de Compras.

Si la nota no es satisfactoria se debe revisar en conjunto el Gerente del Departamento y Jefes de Área cual es el área de oportunidad y trabajar en ella para asegurar la implementación del mismo.

3.8 Cronograma de actividades

El cronograma debe ser la guía para el Gerente del Departamento y Jefe de Área para la realización de actividad, hay actividades que se pueden realizar en paralelo y otras es necesario ser precedida por otra actividad. De ser necesaria alguna modificación en el cronograma de actividades, únicamente el Gerente del Departamento puede autorizarla,

A continuación el cronograma de actividades propuesto:

Formato 48

Cronograma de implementación del programa de satisfacción laboral

Departamento de compras

Empresa comercializadora de cosméticos

Municipio de Mixco

Actividad	Semanas																								
	nov-17				dic-17				ene-18				feb-18				mar-18				abr-18				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Fase de sensibilización: actividad recreativa de integración																									
Presentación de resultados de encuesta laboral a Jefes de Área	■																								
Contratar empresa externa para capacitación	■	■																							
Elaborar campaña de expectativa sobre actividad recreativa				■																					
Enviar convocatoria al 100% de colaboradores					■																				
Ejecutar la reunión de integración						■																			
Presentación de resultados de encuesta a colaboradores							■																		
Presentación de acciones a realizar en el programa de satisfacción								■																	
Generar compromiso del 100% de colaboradores									■																
Subprograma de integración de equipo																									
Contratar empresa externa para capacitación		■	■																						
Establecer lineamientos y temas a tratar en la capacitación					■	■																			
Realizar preparativos para llevar a cabo la capacitación							■																		
Realizar la convocatoria para la capacitación								■																	
Revisar la asistencia a la capacitación									■																
Realizar la capacitación con los colaboradores										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Seguimiento al programa de capacitación																									
Subprograma de distribución de actividades																									
Definición de categorías de trabajo												■													
Listado de actividades por posición													■												
Clasificación de actividades según categorías														■											
Evaluación de actividades															■										
Distribución de actividades																■									
Notificación de nueva distribución a colaboradores																	■								
Inducción de actividades																		■	■	■	■	■	■	■	■
Subprograma 3 Reconocimientos																									
Reconocimiento mensual al mejor colaborador del Departamento																									
Implementación de bono por desempeño																									
Reconocimiento mensual al mejor colaborador del Área																									
Realizar boletín de noticias del Departamento																									

Observación: el subprograma de reconocimientos se debe realizar la última semana de cada mes en un período de un año.

Fuente: elaboración propia, año 2017.

3.9 Costos de implementación de programa de satisfacción laboral

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

Formato 49
Costos del programa de satisfacción laboral
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

No.	Subprograma	Inversión de mano de obra	Otros	Total
1	Fase de sensibilización	Q 10,029.00	Q 13,810.00	Q 23,839.00
2	Integración de equipo	Q 24,405.50	Q 10,350.00	Q 34,755.50
3	Distribución de funciones	Q 30,090.00	Q 400.00	Q 30,490.00
4	Reconocimientos	Q 14,400.00	Q 7,350.00	Q 21,750.00
Total		Q 68,895.50	Q 31,910.00	Q 100,805.50

Fuente: elaboración propia, año 2017.

La inversión más fuerte es en tiempo de mano de obra de los colaboradores durante el programa de satisfacción laboral y teniendo un costo en otras actividades del 31.6% del total de presupuesto.

3.10 Evaluación y retroalimentación de la propuesta

Para realizar la evaluación y retroalimentación del programa de satisfacción laboral, se propone realizar reuniones mensuales en las que deben participar el Gerente del Departamento y Jefes de Área con el fin de evaluar los avances de la propuesta. De ser necesario algún cambio

debe ser autorizado por el Gerente del Departamento. Los resultados mínimos esperados son los siguientes:

Formato 50
Retroalimentación de la propuesta
Departamento de compras
Empresa comercializadora de cosméticos
Municipio de Mixco

Subprograma	Indicador de evaluación (puntos)		
	Bueno	Regular	Malo
Integración de equipo	75 o más	Entre 50 y 75	Abajo de 50
Distribución de actividades	75 o más	Entre 50 y 75	Abajo de 50
Reconocimientos	75 o más	Entre 50 y 75	Abajo de 50

Fuente: elaboración propia, año 2017.

La calificación esperada es mayor a 75 puntos para tomar la implementación como satisfactoria, es el resultado mínimo que espera el gerente del departamento.

3.11 Propuesta de misión

En el capítulo II en el punto 2.2.1.4 se analizó la filosofía organizacional de la empresa y se determinó que se debe realizar una propuesta de misión que responda a las siguientes interrogantes:

- ¿Quién es?
- ¿A qué se dedica?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva ante las demás?

3.11.1 Misión

Somos la compañía que brinda satisfacción total a sus clientes, a través de la producción y comercialización de cosméticos y productos para el hogar de alta calidad a nivel mundial, utilizando el canal de venta directa por catálogo y ofreciendo la oportunidad de establecer un negocio propio.

La misión propuesta da una claridad de quién es la empresa, su actividad principal y la ventaja que tiene sobre las demás empresas.

La visión y valores se determinó que están definidos correctamente.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio y haber realizado el análisis e interpretación del cuestionario, el departamento de compras de la empresa comercializadora de cosméticos, ubicado en el municipio de mixco, se concluye lo siguiente.

1. La inadecuada distribución de tareas derivada de la última reestructuración laboral realizada en el año 2015 genera insatisfacción laboral en los colaboradores del Departamento de Compras, lo que provoca una inadecuada actitud hacia el trabajo, comprobando la hipótesis numero uno planteada en el plan de investigación, la cual hace referencia a que la insatisfacción laboral del departamento de compras es producto de los cambios realizados por la empresa en la reestructuración organizacional.
- 2 El reconocimiento que brindan el gerente del departamento y jefes de área, no es el adecuado para generar motivación a los colaboradores. En muchas ocasiones no se toma en cuenta el esfuerzo realizado o aportaciones extraordinarias, esto provoca que los colaboradores no se desarrollen plenamente en sus funciones, dedicándose a realizar sus funciones de una forma simple y ordinaria.
- 3 Los jefes de área no tienen dentro de su prioridad fomentar y mantener la integración laboral entre los colaboradores, no se da importancia a situaciones que generan insatisfacción.

- 4 Ante la carencia de un estudio estadístico sobre la satisfacción laboral en el departamento de compras, el gerente del departamento tenía la percepción que los colaboradores estaban muy motivados e integrados, luego de los resultados del cuestionario de satisfacción mostró un mayor interés y apoyo al programa de satisfacción laboral con el objetivo de atacar las áreas de oportunidad de mejora

RECOMENDACIONES

Tomando como base las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Atender cuidadosamente la propuesta del subprograma de distribución de actividades, el cual se fundamenta en el análisis actual de tareas y realizar una distribución equitativa entre los colaboradores y evitar que busquen otra opción de emplearse en el mercado laboral. Es importante sensibilizar a los colaboradores del departamento para que esta se realice de una manera óptima y equitativa.
2. Con el propósito de reducir el grado de desmotivación de los colaboradores del departamento de compras, implementar el subprograma de reconocimientos, considerando que es necesario invertir en el recurso humano para que se obtengan los resultados deseados y generar un ambiente de reconocimiento que fomente la excelencia y el trabajo en equipo, también los jefes de área deben incentivar a los colaboradores a crear un ambiente laboral dinámico, en donde se perciba confianza y respaldo por parte del jefe, con el objetivo de que se puedan desarrollar plenamente en su puesto de trabajo.
3. Los jefes de área deben observar constantemente el desenvolvimiento de su equipo de trabajo y su relación laboral, además de permitir que se expresen y brinden sugerencias sobre las necesidades cambiantes que éstos esperan sean cubiertas y la

forma de como satisfacerlas, para así mantener una comunicación abierta y sincera con el propósito de escuchar la opinión de los colaboradores tienen sobre su satisfacción laboral.

4. Implementar en el departamento de compras el programa de satisfacción laboral desarrollado en el presente documento, el mismo debe ser liderado por el gerente del departamento con el apoyo de sus jefes de área.

BIBLIOGRAFÍA

1. Belch G. E. & Belch M. A. Administración. Sexta Edición. México. McGraw – Hill. 2005. 849 páginas.
2. Benavides Pañeda Javier. Administración. México. McGraw – Hill. 2004. 354 páginas.
3. Davis Keith & W. Newstron John. “El Comportamiento Humano en el Trabajo” 7ª. Edición, México, Mc Graw Hill, 1995. Pág. 130-133.
Es el 4
4. Franklin, Enrique. Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. México. Pearson Prentice Hall, 2011. 657 Páginas.
5. H.S. Kerin, W. Rudelius. Proceso Administrativo. Doceava Edición. México. McGraw – Hill. 2009. 849 páginas.
6. Koontz Harold, Heinz Weihrich. Elementos de administración. México. McGraw – Hill. 2007. 465 páginas.
7. Luthans Fred. Comportamiento Organizacional. México. McGraw – Hill. 2008. 591 Páginas.
8. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. Apuntes de Microeconomía, Análisis Económico I. Tercera edición, Quinceava impresión, Guatemala, Litografía Cimgra. 2003 Paginas 254
9. Reyes Ponce, Agustín. “Administración de Empresas. Teoría y Práctica”. Segunda parte. Editorial LIMUSA. México. 1999. Página 305
10. Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México. Pearson Prentice Hall. 2004. 704 páginas.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Sueldo y beneficios empresariales

¿Cómo te sientes en relación a tu salario?	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Cómo calificas tu salario versus la misma posición en otras compañías?	Muy alto	Alto	Bajo	Muy bajo
¿Cómo calificas tu salario versus la carga laboral que tienes?	Muy alto	Alto	Bajo	Muy bajo
¿Cómo te sientes con el tiempo que tienes para desempeñar tu trabajo actual?	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Cuál es tu opinión con respecto a los bonos adicionales que tiene la compañía, adicionales a los de la ley?	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Cómo calificarías tu nivel de satisfacción para trabajar en la empresa?	Muy alto	Alto	Bajo	Muy bajo
¿Te motiva tu salario actual?	Si	No		

Si tu respuesta fue no, ¿por qué?

Relaciones con los compañeros de trabajo

¿Cómo calificas el ambiente de trabajo con tus compañeros de área?	Excelente	Bueno	Regular	Malo
¿Cómo calificas el ambiente de trabajo con tus compañeros de todo el departamento?	Excelente	Bueno	Regular	Malo
¿Cuál es tu opinión con respecto al grado de compañerismo en el departamento?	Excelente	Bueno	Regular	Malo
¿Cuál crees que es la valoración que tienen tus compañeros de ti?	Excelente	Bueno	Regular	Malo
¿En tu opinión, la forma en que se fomenta el trabajo en equipo en tu Departamento es?	Excelente	Bueno	Regular	Malo
¿Cómo calificas la comunicación entre tu grupo de trabajo?	Excelente	Bueno	Regular	Malo
¿Cómo calificas la comunicación entre tu Departamento y tu proveedor (interno o externo)?	Excelente	Bueno	Regular	Malo
¿Cuál es tu opinión sobre el nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en el Departamento?	Excelente	Bueno	Regular	Malo
¿Te sientes parte del equipo del trabajo del Departamento? En ambos casos indicar ¿Por qué?	Si	No		

Ambiente físico

¿Qué opinión tienes sobre las condiciones físicas de tu puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ruido, espacio, ventilación, etc.)?	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Qué opinión tienes sobre la calidad de recursos materiales y equipo con los que cuentas para realizar bien tu trabajo?	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho

Supervisión

¿Cómo calificas la apertura de tu jefe inmediato con respecto a tus puntos de vista, opiniones y sugerencias de cómo llevar a cabo el trabajo?

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

¿Cómo calificas la autonomía que te da tu jefe inmediato para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de tus responsabilidades?

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

¿Cómo te sientes con respecto a que tu jefe inmediato te proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien tu trabajo?

Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
----------------	------------	--------------	------------------

¿Cómo calificas la retroalimentación que te da tu jefe inmediato reforzar tus puntos débiles según la evaluación de desempeño?

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

¿Con qué frecuencia tu jefe inmediato reconoce y valora tu trabajo?

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------

¿Cómo calificas la apertura del Gerente General del Departamento con respecto a tus puntos de vista, opiniones y sugerencias de cómo llevar a cabo el trabajo?

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

¿Con qué frecuencia el Gerente del Departamento reconoce y valora tu trabajo?

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------

Seguridad Laboral

¿Cómo te sientes con respecto a la estabilidad laboral dentro de la empresa?

Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
----------------	------------	--------------	------------------

¿Qué opinión te merecen los cambios estructurales que ha tenido el Departamento en los últimos tiempos?

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

¿Por qué?

¿Cómo calificarías la distribución de trabajo como consecuencia de los últimos cambios estructurales en el Departamento?

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

¿Por qué?

¿Consideras que la carga laboral puede ser un detonante para pensar en otro empleo?

Si	No
----	----

¿Por qué?

¿Si tuvieras que calificar las funciones que tiene cada asociado dentro del Departamento, cual sería tu opinión?

Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
----------------	------------	--------------	------------------

¿Por qué?

Crecimiento, madurez y consolidación

¿Cómo calificas el crecimiento que tu persona ha tenido en el Departamento?

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

¿Por qué?

¿La empresa cuenta con planes y acciones específicas para ti destinados a crecer laboralmente?

Si	No	No se	
Excelente	Bueno	Regular	Malo
Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Mucho	Bastante	Muy poco	Nada
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Excelente	Bueno	Regular	Malo
Excelente	Bueno	Regular	Malo

¿Qué opinión tienes con respecto a la posibilidad crecer laboralmente dentro de la empresa?

¿Cómo te sientes con respecto a los resultados que estas dando en tu puesto de trabajo?

¿Cómo te sientes con respecto a los kpi's o resultados que maneja el Departamento?

¿Tu posición dentro del Departamento, que tanto aporta a los kpi's del Departamento?

¿Con qué frecuencia buscas nuevas y mejores formas de realizar tu trabajo?

¿Cómo calificarías tu nivel de satisfacción por pertenecer a la empresa?

¿Cómo calificarías tu nivel de satisfacción con el trabajo que realizas en la empresa?

Logros y reconocimiento

¿Te motivan los reconocimientos no monetarios que otorga la empresa?

Si	No
----	----

¿Por qué?

¿En qué te aportan los reconocimientos no monetarios en tu crecimiento personal?

¿Cómo calificas la motivación que te da la empresa para buscar reconocimientos?

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

Responsabilidad y delegación de responsabilidad

¿Te motiva el impacto que tiene tu puesto de trabajo dentro de la empresa?

Si	No
----	----

¿Por qué?

¿Te motiva que tu jefe delegue responsabilidades con tu persona?

Si	No
----	----

¿Por qué?

¿Cómo te sientes con respecto a la delegación de tu jefe con tu persona?

Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Excelente	Bueno	Regular	Malo

¿Cómo calificarías el que te tomen en cuenta para realizar procesos críticos del Departamento?

Independencia laboral

¿Cuál es tu opinión con respecto a la libertad de decidir como realizar tu trabajo?

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------