

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



**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL  
PERSONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE  
PRODUCTOS PROMOCIONALES, UBICADA EN LA  
CIUDAD CAPITAL”**

**LEONIDES MERCEDES CULAJAY ALVIZURES**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, FEBRERO DE 2018**

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



**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL  
PERSONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE  
PRODUCTOS PROMOCIONALES, UBICADA EN LA  
CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**LEONIDES MERCEDES CULAJAY ALVIZURES**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, NOVIEMBRE 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 SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Vacante
VOCAL CUARTO	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL QUINTO	P.C. Carlos Roberto Turcios Perez

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

Área de Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración-Finanzas	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

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

PRESIDENTE	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIO	Licda. Lorena Ileana Hernández García
EXAMINADOR	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón

Guatemala, 29 de mayo de 2014

Licenciado  
José Rolando Secaída Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Su despacho

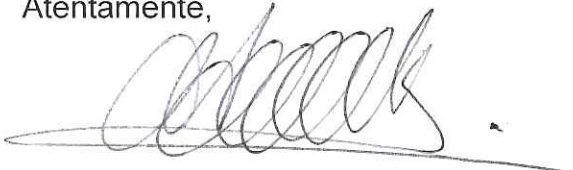
Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, según el dictamen No. 69-2013, de fecha 11 de julio de 2013, me permito informar que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS PROMOCIONALES, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**, elaborado por el estudiante **LEONIDES MERCEDES CULAJAY ALVIZURES**, carné universitario No. 200613531.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios para la discusión en el examen general de privado de tesis.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



**Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado**  
Administrador de empresas  
Colegiado No. 1,804

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

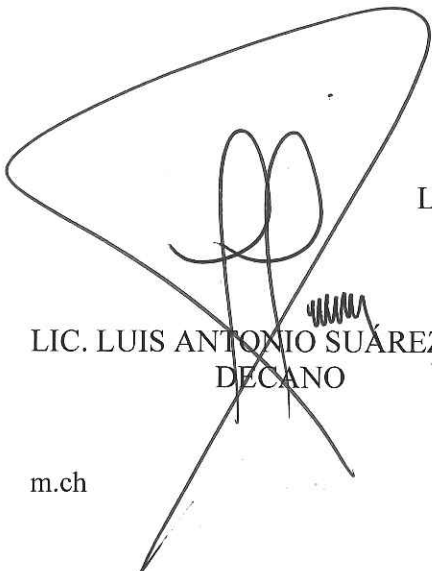
EDIFICIO S-8  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

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

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 20-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 209-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de octubre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS PROMOCIONALES, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante **LEONIDES MERCEDES CULAJAY ALVIZURES**, 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 permitirme llegar hasta este punto de mi vida, por la salud, sabiduría y entendimiento para lograr mis objetivos, y la infinita bondad y amor.

### **A MIS PADRES:**

CATALINA ALVIZURES Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor incondicional.

FABIO CULAJAY por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

### **A MIS HERMANOS:**

Porque nunca me han dejado solo y me han apoyado cuantas veces lo he necesitado.

### **A MIS CATEDRÁTICOS:**

Por compartir sus conocimientos con mi persona, motivándome y guiándome a ser cada día un mejor profesional.

### **A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:**

Por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de extender mis conocimientos en temas administrativos.

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:**

Por formar profesionales de éxito y por implementar en mí camino una oportunidad para crecer y desarrollarme ética y profesionalmente.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	01
1.1.1 Empresa comercial	01
1.1.2 Producto promocional	02
1.2 Administración	02
1.2.1 Proceso administrativo	02
1.2.1.1 Planeación	03
Elementos de planeación	04
Instrumentos de planeación	07
1.2.1.2 Organización	07
Elementos de organización	07
Instrumentos de organización	09
1.2.1.3 Integración	09
1.2.1.4 Dirección	09
Elementos de dirección	10
Herramientas de dirección	17
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS PROMOCIONALES, EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL</b>	
2.1 Metodología de la investigación	21
2.1.1 Técnicas e instrumentos de investigación	21
2.2 Antecedentes	25
2.2.1 Filosofía empresarial	27
2.3 Satisfacción laboral actual	30
2.3.1 Factores higiénicos	31
2.3.1.1 Relaciones interpersonales	31
2.3.1.2 Políticas de la empresa	32
2.3.1.3 Supervisión	34
2.3.1.4 Condiciones laborales	36
2.3.2 Factores motivacionales	37
2.3.2.1 Reconocimiento	37
2.3.2.2 Realización personal o logro	39

	<b>Página</b>
2.3.2.3 Responsabilidad	40
2.4 Análisis de resultados	42

**CAPÍTULO III**  
**Programa de satisfacción laboral propuesto para el personal de una empresa distribuidora de productos promocionales, ubicada en la ciudad capital**

3.1 Justificación	47
3.2 Objetivo del programa	48
3.3 Contenido del programa	48
3.3.1 Fase I: diseño	49
3.3.2 Fase II: implementación	52
Subprograma de liderazgo	53
Subprograma de recompensas e incentivos	57
Subprograma de realización personal o logro	71
Subprograma de identificación con la empresa	74
3.3.3 Fase III: evaluación	82
3.4 Presupuesto	85
3.5 Beneficios del programa	86
Conclusiones	87
Recomendaciones	88
Bibliografía	89



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Colaboradores por unidad administrativa	23
2	Índice de satisfacción e insatisfacción laboral	42
3	Plan de acción subprograma de liderazgo	54
4	Plan de acción subprograma de recompensas e incentivos	59
5	Plan de acción subprograma de realización o logro	72
6	Presupuesto apoyo económico estudiantil	74
7	Plan de acción subprograma de identificación con la empresa	75
8	Presupuesto programa de satisfacción laboral	85

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Proceso administrativo	03
2	Teoría de los dos factores de Herzberg	13
3	Organigrama general actual	26
4	Conocimiento de la filosofía empresarial	29
5	Relaciones interpersonales	31
6	Políticas de la empresa	33
7	Supervisión	34
8	Condiciones laborales	36
9	Reconocimiento	38
10	Realización personal o logro	39
11	Responsabilidad	41
12	Satisfacción laboral actual	43
13	Programa de satisfacción laboral	49
14	Metodología de implementación subprograma de recompensas y reconocimientos	58
15	Metodología de implementación filosofía empresarial	76

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Evaluación empleado del mes	64
2	Empleado del mes	65
3	Tarjeta de cumpleaños	67
4	Carta de felicitación	68
5	Vale por consume en San martin	70
6	Vale de canje en Max	71
7	Misión	78
8	Visión	79
9	Valores	80
10	Medición del desempeño	84

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la satisfacción laboral en los seres humanos, se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que implica sus valores personales que están influenciados por el ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencia. Por tal razón es de suma importancia aplicar la satisfacción en el ámbito laboral, ya que se puede lograr que los colaboradores se esfuercen por tener un eficiente desempeño en su trabajo, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la empresa como los propios.

El objetivo fundamental del trabajo de tesis titulado “Programa de satisfacción laboral para el personal de una empresa distribuidora de productos promocionales, ubicada en la ciudad capital”, es identificar las causas de la falta de satisfacción laboral y su consecuencia en el desempeño de los colaboradores.

Capítulo I, está integrado por el marco teórico que hace énfasis en los conceptos relacionados con el tema de la satisfacción laboral, los cuales sirven de base para la elaboración del diagnóstico y la propuesta.

Capítulo II, se aborda de manera concisa los antecedentes de la empresa, y la situación actual general de la unidad de análisis y las deficiencias en la administración del personal, detallando los aspectos del diagnóstico situacional de satisfacción laboral realizado a través del método deductivo y mostrando los resultados encontrados y el análisis e interpretación de los mismos.

Capítulo III, contiene la propuesta del programa de satisfacción laboral con el propósito de contrarrestar las deficiencias detectadas en el capítulo dos, las cuales son explicadas en el programa que contiene: subprogramas siendo los

siguientes: liderazgo, recompensas e incentivos, e identificación con la empresa, también se incluye las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así como la bibliografía consultada.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

Con el fin de comprender el curso de la investigación, es necesario definir la teoría requerida a través de la cual se hará la investigación, tomando conceptos básicos del proceso administrativo haciendo énfasis en planeación y dirección, a continuación se detalla cada uno.

#### **1.1 Empresa**

“Es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”. (3:107)

Es una organización regida por normas y procedimientos con el fin de obtener utilidad a través del intercambio de bienes y servicios. De acuerdo a la actividad que realizan las empresas, existen diferentes tipos: Industrial, comercial y servicios, la investigación puntualiza en la empresa comercial, misma que se define a continuación:

##### **1.1.1 Empresa comercial**

“Son intermediarios entre el productor y el consumidor, y su función principal, es la compra y venta de productos terminados”. (4:96)

Las empresas comerciales se encargan de comprar productos para luego venderlos a los consumidores u otras empresas intercambiando bienes y servicios entre sí.

La empresa comercial puede ser de tres tipos; mayorista, minorista y comisionista, para efectos de la investigación se aplica mayoristas que son

empresas que efectúan ventas a gran escala y que distribuyen el producto directamente al consumidor.

### **1.1.2 Producto promocional**

Los productos promocionales son útiles o decorativos, artículos que se utilizan en programas de marketing y comunicación. Suelen ser impresos con un logotipo de empresa, nombre o un mensaje. Cuando estos productos personalizados impresos se utilizan como regalos, se les llama publicidad de especialidades.

Regalos de negocios, premios y objetos conmemorativos se consideran también los artículos de promoción, de los cuales sirven para hacer que la marca esté siempre en la mente del consumidor.

## **1.2 Administración**

“Es la 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”.  
(9:14)

Es la gestión que desarrolla el talento humano para facilitar las tareas de un grupo de trabajadores dentro de una organización. Con el objetivo de cumplir las metas generales, tanto institucionales como personales, aunados en la aplicación de técnicas y principios del proceso administrativo.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través del cual se efectúa la administración”. (9:60)

Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, está integrado por: la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, para efectos de investigación se hace énfasis en planeación, organización y dirección.



Fuente: Benavides Pañeda, Raymundo Javier. "Administración". 1ª ed. México McGraw Hill, 2004. Página 25.

### 1.2.1.1 Planeación

"Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar las segundas; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción". (5:122)



La planeación es un proceso continuo, y por supuesto siempre está sujeto a cambios, y al crecimiento constante de la empresa. La cual esta integrada por la misión, visión, valores, políticas, de los cuales es necesario llevar a cabo para una correcta ejecución.

#### **a) Elementos de la planeación**

Los elementos de la planeación son: misión, visión, valores, objetivos, reglas, políticas, procedimientos, estrategias, programas y presupuestos.

A continuación se presentan los elementos a analizar para fines de la investigación:

- **Misión**

“Es la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de para qué existe en el mundo”. (9:72)

La misión es una declaración de la razón de ser de una empresa, en donde se plasma su fin específico, lo que es y lo que hace en su entorno social. La misma define a la empresa y la distingue de las demás empresas.

- ✓ **Visión**

“Es hacia dónde quiere llegar la empresa, tiene que ser una situación realmente alcanzable con el paso del tiempo y hay que luchar para conseguirla”. (9:73)

La visión es una proyección de lo que la organización desea ser en un largo plazo, se convierte en una guía para la toma de decisiones y acciones a realizar por los miembros de la organización.

✓ **Valores**

“Son las reglas de conducta y actitudes, elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, y las condiciones de su entorno”. (9:73)

Son principios que enfocan el comportamiento de cada individuo dentro de una sociedad, los valores posibilitan la determinación de las prioridades, y ayudan a encaminar al ser humano a una autorrealización.

○ **Objetivos**

“Son los que encaminan directamente los esfuerzos de todos los que laboran en la empresa”. (9:74)

Definen de manera cuantitativa, cualitativa y objetiva los resultados que la empresa espera alcanzar durante un periodo determinado, por los cuales los esfuerzos realizados sirven como punto de partida en la evaluación de los resultados.

○ **Metas**

“Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca”. (9:75)

Las metas es un fin y a su vez una herramienta para aquellos procesos en los que se persigue la elaboración de un producto, la obtención de un conocimiento o el cumplimiento de una expectativa.

- **Programas**

“Conjunto de instrucciones, datos o expresiones, que permite ejecutar una serie de operaciones determinadas”. (4:126)

Los programas establecen las instrucciones de aplicación y la secuencia de acciones que habrá de realizarse en un determinado tiempo, así como los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas.

- **Presupuesto**

“Son planes numéricos para la asignación de recursos a ciertas actividades específicas”. (4:128)

Es el resumen de ingresos y egresos económicos de un periodo determinado y que se utiliza como guía en la implementación y cumplimiento de planes o programas, el mismo se realiza de forma anticipada, en donde se detallan los costos de las actividades y recursos, y sirve como herramienta de control.

- **Política**

“Las políticas con guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en al toma de decisiones sobre problemas que se repiten dentro de una organización”. (4:127)

Entiéndase por políticas todos aquellos parámetros que sirven para regular la conducta o lineamientos para el proceso o actividad que realicen los colaboradores, cuales quiera que sean la entidades.

## **b) Instrumentos de planeación**

Los principales instrumentos de planeación son: plan de acción, plan de operaciones, pronósticos, entre otros. Para efectos de la investigación se analiza el plan de acción, que se define a continuación:

### **o Plan de acción**

“Son aquellos planes en los que no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes”. (4:132)

Es enlistar actividades que se desean realizar en un tiempo determinado empleando la duración, responsable y el costo de llevar a cabo una acción. Para las empresas es utilidad para plasmar objetivos que se quieran alcanzar y son de fácil comprensión.

## **1.2.1.2 Organización**

“La organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada”. (5:242)

El objetivo de la organización es hacer que cada uno de los empleados conozca qué actividades son las que van a ejecutar. Esta fase crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una empresa, mejorando así las funciones dentro de la misma, reduce costos e incrementa la productividad. Así también, elimina o reduce la duplicidad de esfuerzos.

### **a) Elementos de organización**

La organización está integrada por los siguientes elementos: funciones, jerarquía y puestos, pero para efectos de la investigación solo aplicará puestos.

- **Puesto**

“Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa”. (5:263)

El puesto es donde se da la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona dentro de la organización, en la cual se ubica dentro de la jerarquía formal de la empresa.

- b) Instrumentos de organización**

Para materializar el diseño de la estructura organizacional y todo lo que esto trae consigo, es necesario los descriptores del puesto, y para efectos de la investigación se analizará el organigrama ya que es la representación gráfica de cómo está organizada la empresa.

- **Organigrama**

“Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas”. (5:246)

El organigrama permite analizar la estructura de la organización representada, cumpliendo un rol informativo, ofreciendo datos sobre las características generales de la empresa.

### **1.2.1.3 Integración**

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. (10:336)

Es la integración de los recursos: humanos, materiales, físicos o tecnológicos necesarios para realizar un trabajo. La fase de integración en empresas de servicio, basa sus esfuerzos en el recurso humano con ello mantener un estándar de servicio competitivo. Es parte dinámica del proceso administrativo, debido a que es la que da inicio a la operación.

#### **a) Elementos de integración**

Para efectos de la investigación se tomará la capacitación y desarrollo del cual se define a continuación:

##### **▪ Capacitación y desarrollo**

“Es el proceso que perfecciona al hombre por una carrera dentro de una profesión”. (10:344)

Con la capacitación se busca desarrollar las cualidades innatas que cada persona posee para obtener la máxima realización posible, dicho desarrollo es perpetuo pero se hace más necesario en colaboradores de nuevo ingreso.

### **1.2.1.4 Dirección**

“Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”. (5:494)

La dirección, como parte del proceso administrativo es donde se motiva y dirige al personal para alcanzar un objetivo común con la mayor eficiencia y eficacia

posible. La calidad de la misma se refleja directamente en los resultados obtenidos en la empresa.

- **Elementos de dirección**

Los elementos de la dirección son: liderazgo, comunicación y motivación, que se definen a continuación:

- **Liderazgo**

“Habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas”. (3:275)

El liderazgo es la capacidad de influir en otras personas con el fin de que juntas se esfuercen de forma voluntaria y entusiasta en el logro de un objetivo común y organizacional.

Para efectos de la investigación, se analiza como base la teoría de comportamientos la cual consiste básicamente en considerar a las relaciones en el ámbito organizacional como el factor relevante para administrar las empresas con eficiencia y productividad adecuada.; los cuales se explican a continuación:

- **Estilos de liderazgo**

“Es la combinación de rasgos, habilidades y comportamientos que los líderes utilizan cuando interactúan con los seguidores”. (3:330)

Es el conjunto de conductas, características y destrezas que un individuo aplica para ser líder de un equipo o grupo de trabajo de los cuales se analizarán para evaluar qué tipo de liderazgo predomina por parte de los gerentes de área, para efectos de investigación se analizan los siguientes:

✓ **Liderazgo autocrático**

“Es aquel en que el líder da la orden sin consulta previa y solo espera el cumplimiento, siendo dogmático y firme”. (3:331)

Este tipo de liderazgo se refiere a que se dirige al personal de una manera lineal hacia abajo, es decir, el personal únicamente obedece las instrucciones recibidas sin que su opinión sea tomada en cuenta.

✓ **Liderazgo democrático o participativo**

“Consulta con los subordinados y alienta su participación”. (3:331)

El líder forma parte del grupo y hace partícipes a todos sus colaboradores en la toma de decisiones, teniendo la potestad de opinar y brindar las ideas cada vez que sea necesario.

▪ **Comunicación**

“En todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo puede funcionar en la práctica mediante la comunicación”. (2:308)

Existen diferentes medios que son de utilidad en la comunicación dentro de una empresa, y se clasifican de forma verbal (a través de reuniones informativas) y escrita (correo, memorándum, cartas, entre otros).



La comunicación es un medio que ayuda al entendimiento entre personas y en las empresas es necesario el uso tanto de la comunicación verbal como de la escrita para evitar malos entendidos y que todos los empleados vayan encaminados hacia un mismo objetivo.

En la comunicación participan varios elementos indispensables para que ésta se lleve a cabo con eficiencia, por lo cual se presenta de manera general lo que significa cada uno:

- **Emisor o fuente:** una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar.
- **Codificación:** traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro.
- **Mensaje:** es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor.
- **Canal:** es el vínculo por el cual viaja el mensaje del emisor al receptor.
- **Receptor:** es quien o quienes reciben el mensaje enviado por el emisor, y quienes responderán a éste.

- **Motivación**

“Es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos”.

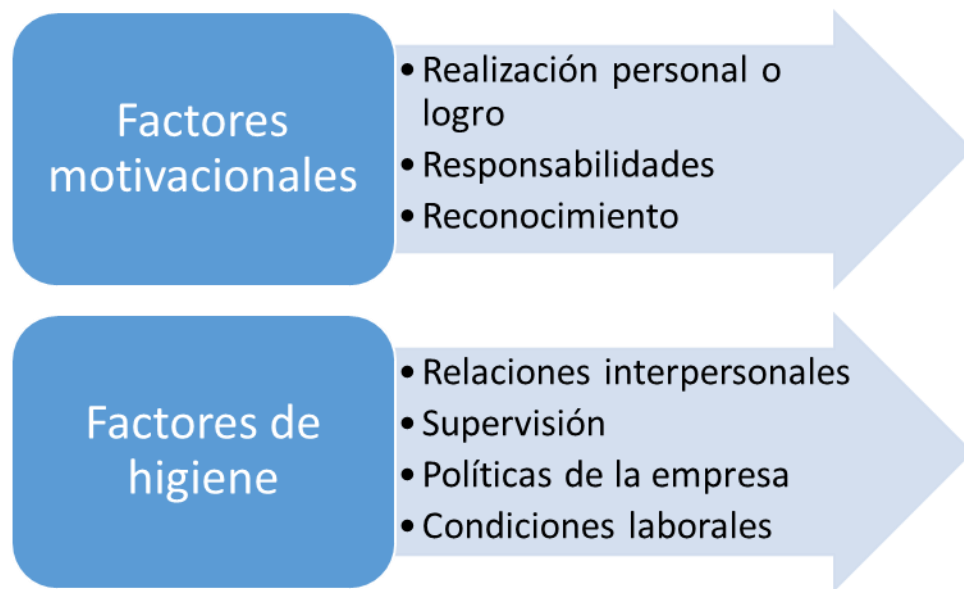
(2:237)

La motivación es proveer un estímulo legítimo y demandado por las personas, e influye a esforzarse en el logro de los objetivos. Se base en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y mantener firme su conducta hasta lograr las metas planeadas.

Existen diferentes teorías sobre este tema, entre las cuales se pueden mencionar: Jerarquía de necesidades de Maslow, teoría “X” y “Y”, teoría de las necesidades de McClelland, y la teoría de los dos factores de Herzberg la cual se define para efectos de la investigación.

## Gráfica 2

### Teoría de los dos factores de Herzberg



Fuente: Davis Keith & W. Newstran John. "El comportamiento humano en el trabajo" 7ª. Ed. México, McGraw Hill, 1995. Pág.133

La teoría de dos factores están divididos en motivacionales que se refieren al contenido del cargo, y los de higiene que se refieren al contexto del cargo por lo cual se analizan cada uno a continuación:

- **Teoría de los dos factores de Herzberg**

Esta teoría divide los factores de trabajo en dos grupos:

Motivacionales: Realización personal o logros, responsabilidad, reconocimiento.

Higiene: Relaciones interpersonales, supervisión, políticas de la empresa, condiciones laborales.

- ✓ **Factores higiénicos.**

“Son las condiciones de trabajo que rodean a la persona”. (9:440)

Los factores higiénicos son los elementos que conforman el ambiente de trabajo seguro y agradable dentro de la organización. Estos son: relaciones laborales, salario, políticas de la empresa, estilo de supervisión y trabajo en equipo.

Para efectos de la investigación se analizan los siguientes factores:

- **Relaciones interpersonales**

“Es la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente de trabajo, si éste es grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros, como entre jefes y subordinados”. (9:445)

Las relaciones interpersonales se generan dentro y fuera de la organización, por medio de grupos formales, que son parte de la estructura jerárquica o por medio de grupos informales, que surgen a partir de relaciones de amistad.

De acuerdo con la teoría de Herzberg, como parte de los factores de higiene, la persona requiere pertenecer a un grupo y sentirse parte de él.

- **Supervisión**

“Monitorear el desempeño organizacional de acuerdo con las metas establecidas”. (5:78)

Es la verificación de las tareas realizadas por el personal subalterno. La importancia de la supervisión reside en la forma de llevar a cabo el control e inspección de las labores de los colaboradores.

- **Políticas de la empresa**

“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”. (4:156)

Las políticas son respuestas a problemáticas recurrentes, que proveen un lineamiento para su solución siendo de vital importancia para guiar y supervisar las acciones de los colaboradores.

- **Condiciones laborales**

“Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo”. (2:325)

Se refiere a los aspectos ambientales e higiénicos, el lugar físico que se les proporciona a los empleados para trabajar, la maquinaria, equipo de trabajo y herramientas modernas y adecuadas para facilitar y agilizar las actividades que se les atribuye.

### ✓ **Factores motivacionales**

“Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales”. (2:245)

Se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella.

La relación de motivación y satisfacción en los colaboradores es punto focal ya que la satisfacción conduce a la motivación y la motivación al desempeño. Los colaboradores se sienten satisfechos y por lo tanto motivados, dependiendo de las recompensas extrínsecas como intrínsecas que reciben por lo que hacen.

#### ▪ **Realización personal o logro**

“La realización personal es el anhelo por seguir la plenitud interior, la satisfacción con la vida que se tiene”. (10:116)

La realización personal son los sentimientos de plenitud más importantes que experimenta una persona, es la sensación de ser autónoma, independiente y capaz de afrontar nuevos retos, valora el aprendizaje que ha adquirido a lo largo de la vida.

#### ▪ **Responsabilidad**

“La consecución de nuevas tareas y labores que engrandecen el puesto y den al individuo mayor control del mismo”. (1:257)

Se refiere a la confianza depositada en un individuo para la realización de una o varias actividades que coadyuven al logro de los objetivos organizacionales.

- **Reconocimiento**

“Los premios de reconocimiento son pagos o créditos concedidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización”. (2:499)

El reconocimiento es el mecanismo que utilizan las empresas con el fin de agradecer a los empleados por alguna acción extraordinaria o excelente desempeño, a través de gratificaciones en efectivo u otra acción que genere valor al personal.

- **Medios de la dirección**

Los medios de la dirección son: La toma de decisiones, el clima organizacional, cultura organizacional y la satisfacción laboral.

- **Toma de decisiones**

“Es el proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas”. (10:245)

Parte de la idea de otorgar a las personas la responsabilidad, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. En un entorno de negocios que se caracteriza por la intensa competencia global y el rápido surgimiento de nuevas tecnologías.

- **Clima organizacional**

“Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización y que influye en su comportamiento”. (4:84)

El clima organizacional se refiere al ambiente que se crea en un lugar de trabajo o en una organización, para cualquier trabajador es necesario que se cree un ambiente laboral agradable, higiénico, armonioso y con seguridad para que las actividades que se realicen sean de una manera eficiente y eficaz y sobre todo motivados.

- **Cultura Organizacional**

“Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones”. (4:102)

La cultura abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad o empresa determinada, las costumbres, la manera de ser, los rituales, el código de vestimenta y las normas de comportamiento son también parte esencial de la cultura.

- **Satisfacción laboral**

“Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo”. (5:246)

La satisfacción laboral es sinónimo a la satisfacción en la vida. La naturaleza del entorno de un empleado fuera del trabajo influye indirectamente en sus sensaciones en el trabajo. Difieren, de los empleados con poca satisfacción que suelen elevar el índice de rotación.

- ✓ **Efectos de la satisfacción laboral**

A continuación, se abordan los efectos de la satisfacción laboral a nivel empresarial.

- **Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo**

“Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización en su conjunto, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces”. (12:84)

Cuanto más un individuo se sienta satisfecho con el trabajo que realiza, más eficaz y eficiente será en sus actividades, por tanto, su desempeño laboral va mejorando tanto como se sienta cómodo y realizado con lo que hace.

- **Satisfacción laboral y satisfacción al cliente**

“Los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes”. (12:85)

Cuanto más satisfecho se siente el personal al realizar sus tareas, mejor servicio ofrecen a los usuarios de la empresa, debido a que un colaborador contento genera un cliente satisfecho, por ende, incrementa la productividad y el desempeño en el trabajo.

- ✓ **Factores de la satisfacción laboral**

“Indica que los factores más importantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo son; el reto del trabajo, los premios equiparables, las condiciones de trabajo favorables y colegas que gusten apoyar”. (11:152)

Los factores que aportan una percepción positiva sobre la labor realizada, de la cual se garantiza la satisfacción laboral a través de un sistema de recompensas justas descrita a continuación:



- **Sistema de recompensas justas**

“Los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción”. (11:152)

Un sistema de recompensas justas es un método aplicado con equidad y uniformidad en cuanto a salarios y ascensos se refiere, donde el personal así lo percibe y contribuye en la satisfacción de los individuos que conforman el equipo de trabajo.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS PROMOCIONALES, EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Se realizó un diagnóstico de satisfacción laboral, dentro de la empresa distribuidora de productos promocionales, para conocer la situación actual en cuanto a los factores higiénicos y motivacionales presentados en el modelo de motivación de Herzberg.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

Para la realización de la investigación de campo se utilizó el método científico en sus fases indagadora, demostrativa y expositiva, se realizó por medio de los procesos de recolección de información directamente de las fuentes primarias y secundarias, las cuales fueron las siguientes: primarias a través de las encuestas realizadas al personal de mandos medios y nivel operativo de la unidad de análisis; y secundarias conformadas por la documentación en libros relacionados al tema de investigación. En la fase demostrativa, con los resultados obtenidos se comprueba la situación actual, a través de los procesos de análisis y síntesis. Seguido por la fase expositiva, en donde se conceptualizan los hallazgos sobre la situación actual en el informe final de tesis.

##### **2.1.1 Técnicas e instrumentos de investigación**

- **Censo**

La información se recolectó por medio de un censo tomando como base 41 colaboradores de la empresa, siendo 6 de mandos medios y 35 del área operativa.

La encuesta se compone de tres partes, la primera hace mención a las características generales de los colaboradores, la segunda a los factores higiénicos y la tercera a los factores motivacionales.

Se habló con el gerente general, recolectando información de los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores. Y también se realizó una serie de preguntas de los cuales se obtuvo la siguiente información:

Las funciones principales del gerente general es la administración total de la empresa, toma de decisiones en tema financiero, ventas y operaciones, mantener contacto directo con los clientes y proveedores, llevar el control de los inventarios.

- **Observación directa**

Se empleó la técnica de observación, durante las visitas a la unidad de análisis, con el fin de obtener una perspectiva referente al ambiente organizacional.

Es importante resaltar que para efectos de la presente investigación relacionada con la satisfacción de los colaboradores y la aplicación de las técnicas de investigación, fue necesario tomar en cuenta a la totalidad de los colaboradores de la empresa distribuidora de productos promocionales, siendo cuarenta y un trabajadores en total distribuidos de la siguiente forma:

### Cuadro 1

Colaboradores por unidad administrativa  
Empresa distribuidora de productos promocionales

UNIDAD ADMINISTRATIVA	COLABORADORES
Gerencia General	1
Administración	8
Mercadeo y ventas	12
Producción	20
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

La encuesta se realizó en un salón de reuniones proporcionado por la empresa, donde por grupos el personal fue llegando, se entregó la boleta impresa y los colaboradores respondieron.

- **Investigación bibliográfica**

Se utilizaron libros y documentos de la empresa para la obtención de la información y así obtuvo la mayor cantidad de información para el desarrollo efectivo del trabajo.

- **Cuestionario**

Se elaboró un cuestionario con 50 preguntas donde se tenían las opciones de respuesta sobre la percepción del colaborador del cual se presentan a continuación, en donde se le adhiere una calificación que permite conocer el nivel de satisfacción o insatisfacción de cada tema evaluado:

La puntuación máxima que el colaborador asignó es de 4 puntos, esto significa que el grado de satisfacción respecto a la situación planteada estaría en un 100%.

La puntuación inmediata inferior que los colaboradores podrían dar era de 3 puntos, en otras palabras, el grado de satisfacción respecto a determinada situación estaría en un 75%.

La siguiente escala de puntuación que los colaboradores podrían dar era de 2 puntos a cada planteamiento, el grado de satisfacción respecto a lo planteado, estaría en un 50%.

La última escala de puntuación, en la cual los colaboradores darían 1 punto por cada situación, por lo tanto, el grado de satisfacción respecto a la misma estaría en un 25%.

Se tomó como colaborador satisfecho, aquel que presente un grado de satisfacción del 75%, este porcentaje responde al nivel de satisfacción que establece la empresa. Esto permitió determinar el grado de satisfacción de los colaboradores.

- **Guía de observación**

se realizaron 3 visitas a la empresa para evaluar y percibir, si coincidía la información proporcionada por el gerente general y los colaboradores respecto a la satisfacción laboral existente, obteniendo resultados directos y no distorsionados.

## **2.2 Antecedentes**

La empresa distribuidora de productos promocionales fue fundada en el año de 1988, ubicada en la ciudad de Guatemala. Cuenta con más de 28 años en el mercado de productos promocionales, en este tiempo ha desarrollado una red de proveedores alrededor del mundo, lo cual la coloca en un lugar privilegiado en cuanto a búsqueda de productos promocionales.

La empresa surgió de una visión emprendedora del actual gerente general, viendo la necesidad que el mercado tenía para adquirir productos promocionales y servicios de impresión personalizados.

La empresa cuenta con productos de la mejor calidad a un precio estándar accesible en el mercado. Trabaja bajo el lema: “en promocionales, su mejor opción” con esto busca que los productos sean aceptados y así satisfacer las necesidades de los clientes.

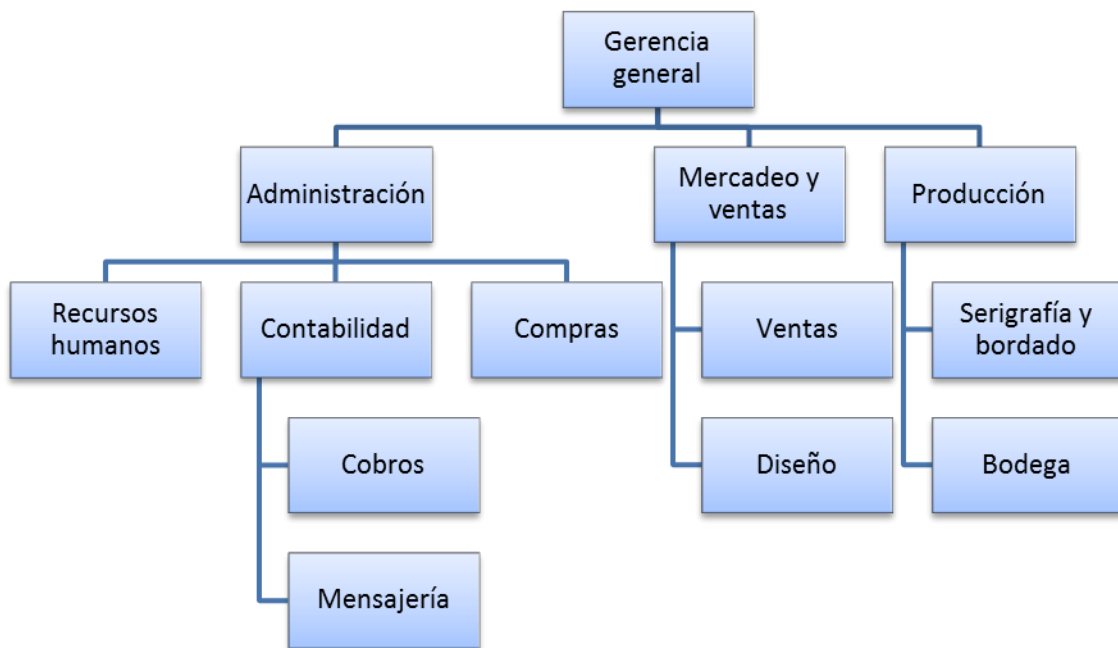
Los clientes son lo más importante, brindando asesoría acerca de los productos y servicios, con un trato personalizado. Al momento de hacer efectiva la venta, se acuerda con el cliente la fecha y lugar de entrega o transporte del pedido así también la forma de pago. Además de sostener ventas a consumidores, se realizan también con distribuidores; motivo por el cual se cuenta con dos tipos de precios, distribuidor y consumidor final, los que se operan en base al volumen de la compra que realizan.

El organigrama de la empresa distribuidora de productos promocionales es formal, dicha estructura facilita la delegación de responsabilidades. De ese modo, fomenta la iniciativa de la persona que asume riesgos y gestiona su propio

trabajo tomando las decisiones oportunas, lo cual es clave para lograr el cumplimiento de objetivos.

### Gráfica 3

Organigrama general actual  
Empresa distribuidora de productos promocionales



Fuente: manual de inducción. Empresa distribuidora de productos promocionales. Año 2017.

La gráfica anterior refleja que la unidad de análisis está dividida por áreas de operación, pero dentro de la estructura no se muestran los distintos niveles, secciones y puestos de trabajo que componen los mismos, por lo que se observó durante las visitas previas a la encuesta duplicidad en funciones, así como un desconocimiento sobre los alcances y responsabilidades atribuibles a un puesto de trabajo determinado.

### **2.2.1 Filosofía empresarial**

La unidad de análisis posee una filosofía empresarial, que se comparte con los colaboradores de manera verbal, por medio de reuniones generales que se llevan a cabo semestralmente, sin embargo, la misión y visión no se encuentran publicadas en la oficina, únicamente se tienen a la vista los valores organizacionales.

La misión, visión y valores de la empresa están en archivo electrónico del cual proporcionaron copia para los fines de esta investigación, que a continuación se definen:

- **Misión**

“Somos una empresa seria y comprometida, que ofrece artículos promocionales de calidad, con el fin de poner al alcance de los clientes un medio de promoción efectivo y veraz”.

- **Visión**

“Ser reconocida como la empresa que distribuye los mejores y más novedosos artículos promocionales a nivel centroamericano para finales del año 2020, que ayude a impulsar la integración anunciante/empresa como un equipo, utilizando un estilo publicitario innovador en una efectiva creatividad, permitiendo a los clientes un mejor resultado sobre su inversión”.



## ▪ **Valores**

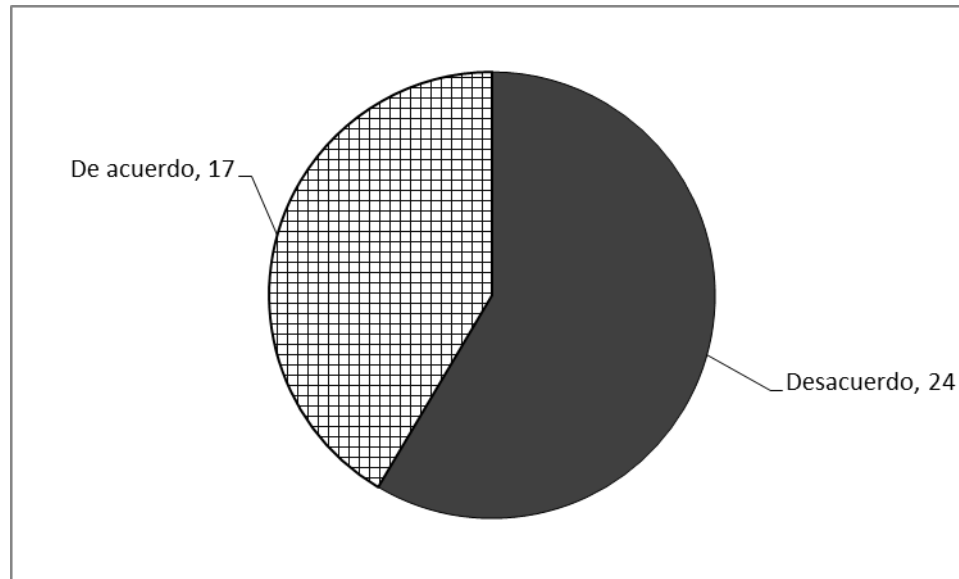
Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento y forma de ser como empresa por lo cual se definen los siguientes:

- **Honestidad:** “actuar con la debida transparencia entendiendo que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular para alcanzar los propósitos de la empresa”.
- **Lealtad:** “velar por la confiabilidad de la información y el buen nombre de la empresa”.
- **Respeto:** “comprender y aceptar la condición inherente a las personas, como seres humanos con deberes y derechos, en un constante proceso de mejora espiritual y material”.
- **Solidaridad:** “actuar siempre con la disposición a ayudar a los compañeros cuando necesiten; regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la empresa”.
- **Compromiso:** “con los clientes, al brindarles un servicio de calidad; con los colaboradores, al brindar estabilidad y desarrollo”.

Debido a que la filosofía empresarial son conceptos importantes que el recurso humano debe conocer e identificarse para el logro de los objetivos del área y organización, es necesario saber si el personal la conoce a pesar de que no esté a la vista, por ello se muestran a continuación los resultados obtenidos.

#### Gráfica 4

### Conocimiento de la filosofía empresarial Empresa distribuidora de productos promocionales



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Para obtener los datos anteriores primero se explicó a los colaboradores el concepto de filosofía empresarial porque está integrada y la función de la misma dentro de la empresa, de los cuales 24 personas desconocen de la misma debido a que al momento de ingresar a la empresa no le indicaron que existía y que no la tienen impresa y visible para el público, coincide con este dato que las personas que están en este ítem de respuestas llevan menos de 1 año laborando para la empresa. De las 17 personas que están totalmente de acuerdo efectivamente la conocen pero hacen énfasis en los valores que solo están escritos y no son aplicados en la empresa. Por lo que se entiende que la práctica actual de difusión no es la más adecuada para que todos los colaboradores la conozcan y se identifiquen con ella. La importancia de conocer esta información radica en la percepción de la identificación que el personal tiene

con la empresa, y si es clara su función, donde sus esfuerzos ayuden al logro de los objetivos de la organización.

### **2.3 Satisfacción laboral actual**

Con el fin de determinar la situación laboral actual, se utilizó como base el modelo de los dos factores de Herzberg, por ello, el análisis inicia con los factores higiénicos seguido de los motivacionales que fueron calificados por el personal de la unidad de análisis.

La empresa actualmente cuenta con 41 colaboradores, siendo 29 del nivel operativo y 8 de mandos medios y 4 gerencial, presentando 7 plazas con rotación de personal; una plaza por despido y 6 por renuncia, teniendo 7 nuevas contrataciones. Según los datos anteriores, se determina que el índice de rotación de personal anual es del 34.14%, este índice se determina de la siguiente forma:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\text{desvinculaciones} + \text{contrataciones}}{\text{cantidad promedio de personal}}$$

La empresa ha presentado un aumento en la rotación del personal, teniendo un 34.14%, lo que refleja que el recurso humano no se encuentra motivado e identificado con la empresa. Esta rotación se ha producido en áreas sensibles de la misma, siendo ventas y producción, en el caso de ventas por no contar con incentivo por el alcance de metas y en el área de producción por trabajar tiempo extra sin remuneración, dicha información fue proporcionada por los colaboradores.

A continuación, se analizan los factores higiénicos:

### 2.3.1 Factores higiénicos

Los factores higiénicos hacen énfasis en la importancia de la satisfacción laboral en los colaboradores para el logro de los objetivos de la empresa. Por ello, se analizan las relaciones interpersonales, políticas de la empresa, supervisión y el trabajo en equipo.

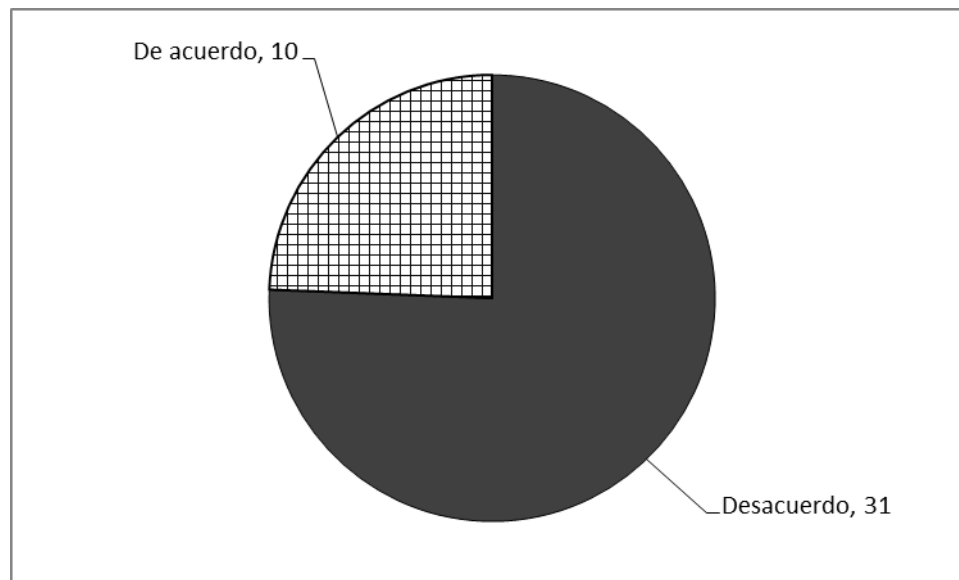
#### 2.3.1.1 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales se definen como el contacto diario en la empresa es un aspecto importante, ya que, la calidad de las relaciones humanas es percibida por los clientes.

**Gráfica 5**

Relaciones interpersonales

Empresa distribuidora de productos promocionales



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Los colaboradores opinaron que dentro de la empresa existe la colaboración entre los empleados para realizar las tareas asignadas, ya que se preocupan por lo que se les encargó y lo realizan de forma inmediata, algunos de los colaboradores consideran haber incurrido en errores en su trabajo porque otro colaborador no realizó su trabajo en forma eficiente cuando le correspondía, pero no era una variable repetitiva, lo que dio como resultado que la empresa presentará un producto final que no tenía la calidad necesaria para cumplir con los requerimientos de los clientes.

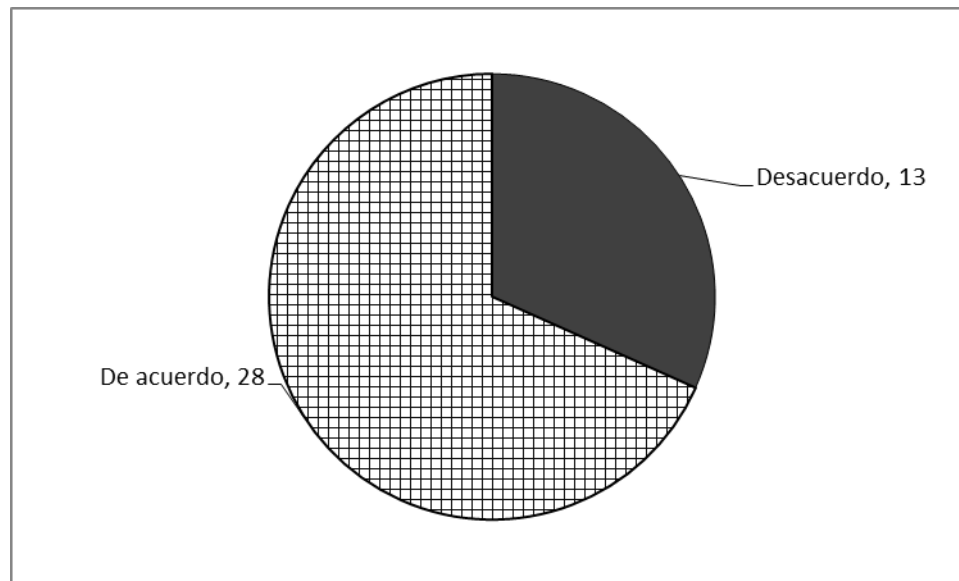
Cabe destacar, como se muestra en la gráfica 5, que se han generado relaciones de amistad entre los compañeros de trabajo, según lo indicaron 31 encuestados. Compartir en un ambiente de buenas relaciones interpersonales y con vínculos de amistad es satisfactorio para los colaboradores.

No obstante, es posible observar que 10 colaboradores denotan inconformidad, se crea porque algunas personas de fuerza de venta ingresan pedidos urgentes y atrasan los de los demás compañeros, también mencionaron que cuando mandan un logotipo al área de diseño para crear las dimensiones de impresión en los productos se tardan mucho tiempo en realizarlo, creando molestias entre ambos departamentos ventas-diseño y generando atraso en la producción.

### **2.3.1.2 Políticas de la empresa**

La política empresarial supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente, pues se necesita orientar al personal y definir las conductas que la empresa espera de ellos.

**Gráfica 6**  
Políticas de la empresa  
Empresa distribuidora de productos promocionales



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Para el personal del área de ventas y mercadeo las políticas son ampliamente conocidas, tales como, políticas de precio y descuento, sin embargo, estas no colaboran en el ejercicio y ejecución del área, haciendo que la percepción sobre la forma de administración y el ambiente no sean favorables. Esto se debe a que las políticas son inadecuadas para la gestión, lo que les dificulta a los colaboradores realizar su trabajo.

Del total 28 colaboradores manifiestan estar informados de las políticas que rigen la empresa, indican que estas facilitan la ejecución de las tareas a realizar dentro de la organización, 13 colaboradores mencionaron que no conocen las políticas que están establecidas, y que las tareas que se realizan son ineficientes

debido a la falta de lineamientos para la toma de decisiones y acciones a practicar que gestionen adecuadamente las actividades que tienen a cargo.

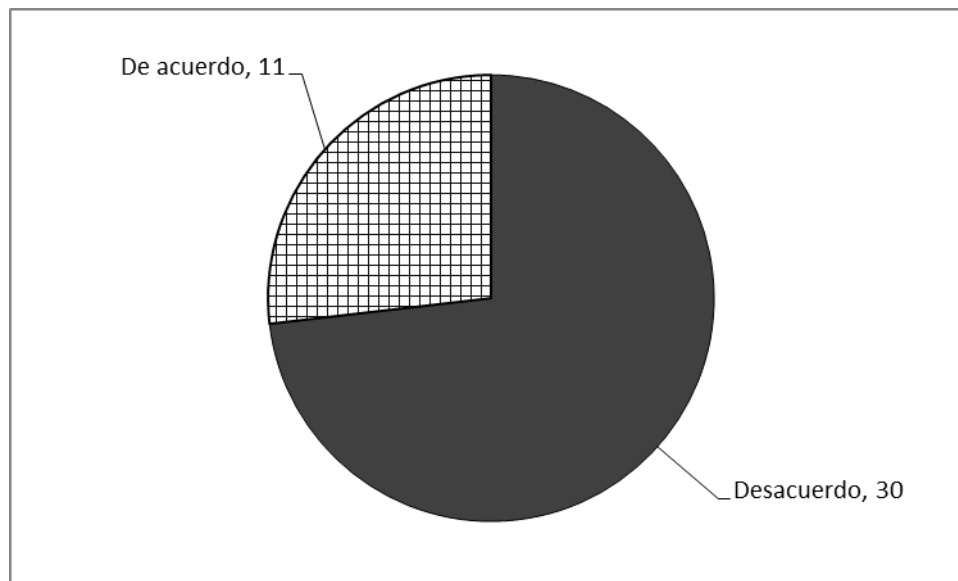
### 2.3.1.3 Supervisión

La supervisión evita que sucedan errores en el trabajo, teniendo el control de todas las actividades y del personal que las realiza, también provee la facultad para orientar y guiar al equipo de trabajo.

**Gráfica 7**

#### Supervisión

Empresa distribuidora de productos promocionales



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

En la gráfica anterior 11 colaboradores consideran que el tipo de supervisión que se da en la empresa es adecuado y funcional, por la forma en que el jefe

resuelve los inconvenientes que se presentan en el trabajo representa un aspecto positivo, debido principalmente a que cada una de las actividades que califican este punto han sido superados, es decir, el apoyo que se provee por parte del jefe inmediato es oportuno, atendiendo los requerimientos y solicitudes del personal, que refleja una comunicación estrecha.

Por lo tanto 30 colaboradores estiman que su jefe se acerca a su área de trabajo únicamente para llamar la atención si el trabajo no se realiza como lo había indicado, y sus indicaciones se reducen a ordenar que las tareas se hagan de mejor forma la próxima vez, sin tomar en consideración si han existido inconvenientes que provocaran los atrasos.

La forma de supervisar el trabajo del personal genera para 30 de los empleados, un ambiente que afecta sus actividades y les provoca stress la mayor parte del tiempo lo que termina afectando su rendimiento. En relación a la toma de decisiones, la mayoría del personal considera que su superior no toma en cuenta sus opiniones por lo que prefieren ya no emitir comentarios. De la misma manera el jefe no realiza la delegación de responsabilidades de forma eficiente, pues la hace en base a sus preferencias y no en base al trabajo asignado a cada puesto.

La insatisfacción en la supervisión se debe a la frecuencia y forma en que se realiza. Esta se efectúa de manera escrita y oral, de acuerdo a la observación, este elemento se aplica de forma constante durante la jornada de trabajo, teniendo una clara orientación por las tareas, donde dos o tres veces al día, solicitan el avance de los resultados sobre las actividades o requerimientos al personal que labora en esta área, dejando poco tiempo de intermedios para que los colaboradores puedan realizar la gestión asignada.



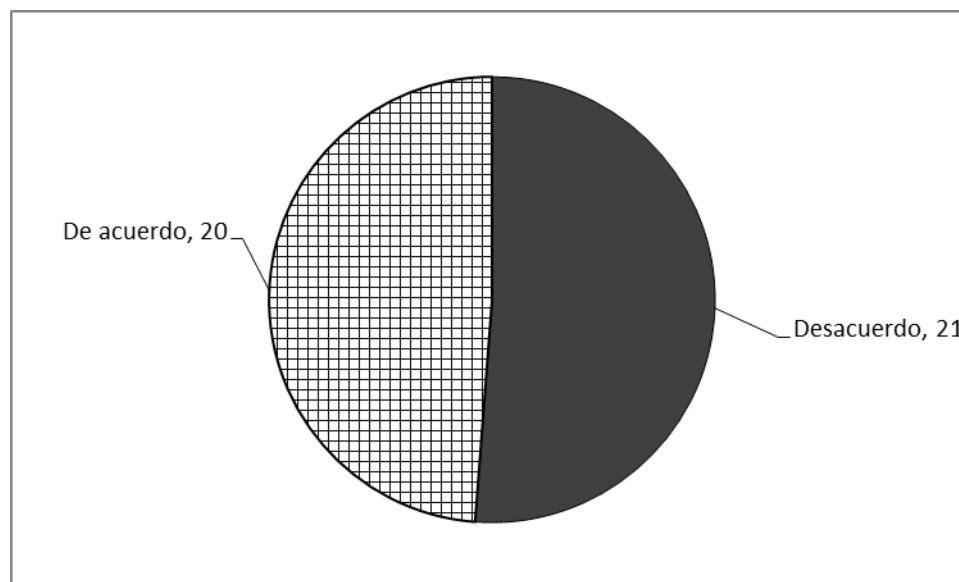
#### 2.3.1.4 Condiciones laborales

Las condiciones de trabajo es el entorno ambiental donde se lleva a cabo la labor, que incluye la facilitación de las herramientas necesarias para el desempeño de las actividades, las cuales pueden ser: equipo de cómputo, sistemas que faciliten la gestión, mobiliario y equipo. También influye la forma de administrar que coadyuve a la fácil ejecución de las tareas.

**Gráfica 8**

Condiciones laborales

Empresa distribuidora de productos promocionales



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

En la gráfica anterior 20 colaboradores consideran que dentro de la empresa no existe el apoyo entre los empleados para realizar las tareas asignadas, pues cada quién se preocupa por lo que se les encargó que realizaran de forma individual. En tanto se considera haber incurrido en errores en su trabajo porque

otro empleado no realizó su trabajo en forma eficiente cuando le correspondía, lo que dio como resultado que la empresa presentara un producto final que no tenía la calidad necesaria por no tener el material completo para realizar las impresiones o bordados solicitados generando atrasos en la producción e incumpliendo con los tiempos estipulados de entrega del producto final.

Las reuniones que se realizan para mejorar el trabajo no han cumplido con su objetivo pues por lo regular discuten siempre los mismos temas sin llegar a soluciones concretas, consideran que las autoridades de la empresa no han promovido acciones que permitan crear un verdadero espíritu de trabajo entre los colaboradores, incentivando los jefes más bien la individualidad.

La falta de cooperación y de esfuerzo en conjunto se convierte en baja satisfacción y hace que se preocupen únicamente por la realización de sus tareas sin pensar en lo que eso afecta a los demás integrantes de la empresa. La actitud en relación a este factor que se observa en el personal, afecta directamente el nivel de productividad de la empresa y la permanencia de los colaboradores que prefieren buscar otro lugar de trabajo.

### **2.3.2 Factores motivacionales**

Los factores motivacionales satisfacen de forma psicológica al personal, en este caso se hace referencia al reconocimiento, realización personal o logro, responsabilidad que a continuación son sujetos de análisis.

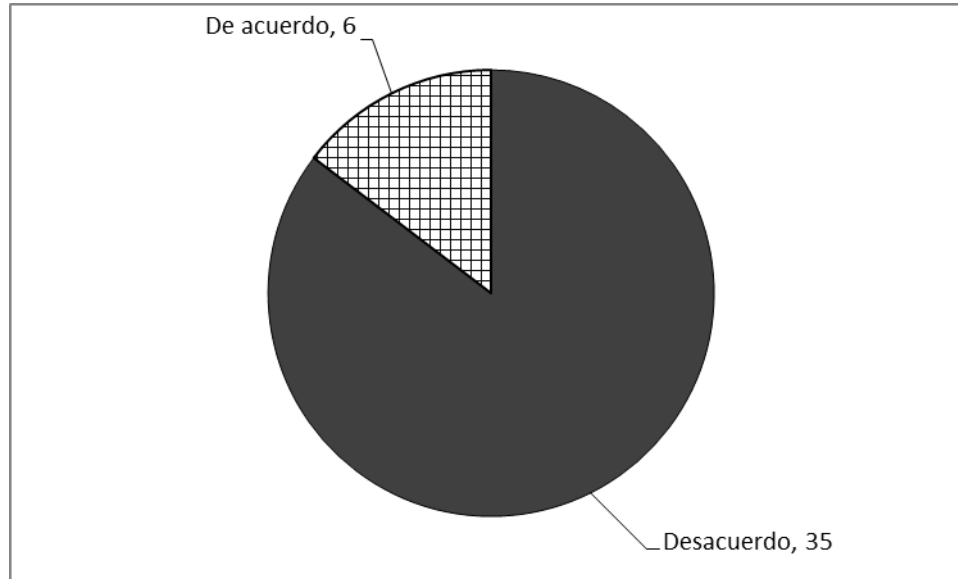
#### **2.3.2.1 Reconocimiento**

Es la retroalimentación positiva que realiza un empleador o una empresa, para demostrar que el trabajo realizado por uno o varios de sus colaboradores ha sido recompensado en virtud del aporte que éste realizó a la compañía, elevando el desempeño en las funciones que ejerce dentro de la empresa.

### Gráfica 9

#### Reconocimiento

#### Empresa distribuidora de productos promocionales



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

En la empresa no existe un programa de reconocimientos que destaque el trabajo de los empleados, al menos así lo estimaron 35 colaboradores, indicando además que no sienten que se reconozca de alguna forma el trabajo bien realizado y que cumpla con las exigencias de los jefes. Los colaboradores a pesar de la importancia que le brindan al aspecto económico, consideran que un reconocimiento a su labor aunque no implique un premio monetario, les incentivaría a esforzarse más en su trabajo.

El factor de reconocimiento refleja baja satisfacción, debido a que la empresa carece de incentivos, ya que no otorga beneficios que incentiven la participación del colaborador y realicen el mejor esfuerzo en cada actividad asignada. El jefe inmediato de las áreas no toma en consideración que el agradecimiento a los

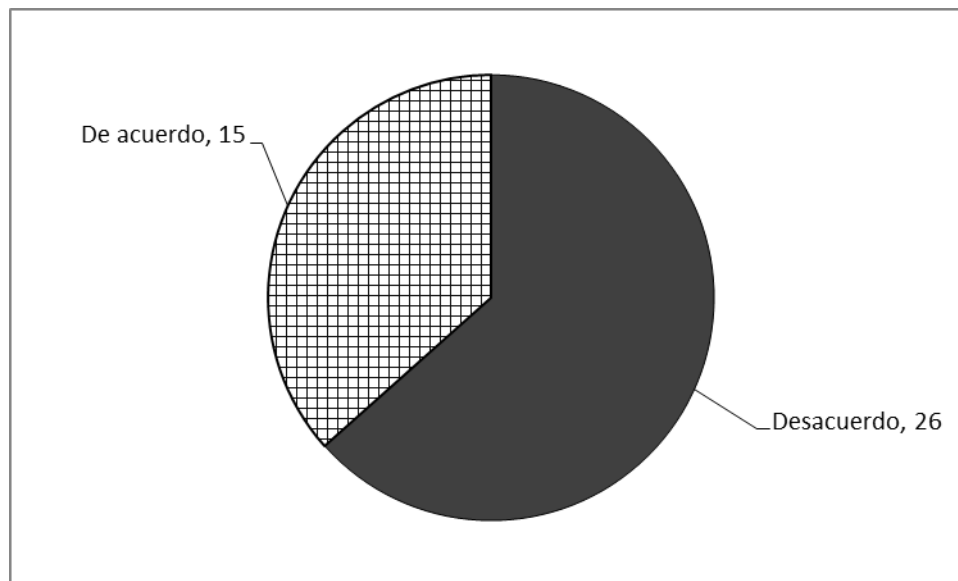
esfuerzos efectuados es parte de la motivación al personal y que conforma la retroalimentación que los colaboradores requieren sobre el desempeño y resultados obtenidos en un periodo determinado.

### 2.3.2.2 Realización personal o logro

La realización personal implica el anhelo por conseguir la plenitud interior, la satisfacción con la vida que se tiene, ese deseo de convertir una meta u objetivo permanente en una realidad.

**Gráfica 10**

Realización personal o logro  
Empresa distribuidora de productos promocionales



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

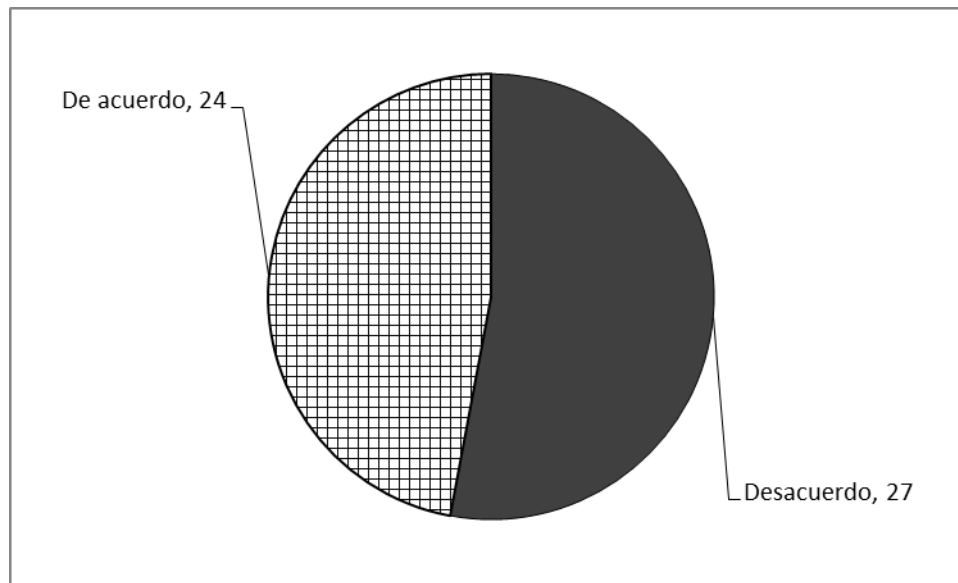
La gráfica anterior refleja que 26 colaboradores no están satisfechos, debido a que el personal no está aplicando sus conocimientos y habilidades de manera total en las actividades que realiza, adicional que no perciben que puedan ir escalando dentro de la organización para desarrollar una carrera profesional dentro de ella, por lo que no se sienten realizados. Se puede indicar que la insatisfacción sobre el factor de realización se deriva a que la empresa no ha potencializado a su personal, proveyéndoles de más oportunidades para escalar jerárquicamente, o la ampliación y desarrollo de nuevas plazas de trabajo que contribuyan a la aplicación de nuevos conocimientos y habilidades que generen un mejor desempeño en cada una de las áreas de trabajo, y por lo tanto colaboren en alcanzar los objetivos generales.

### **2.3.2.3 Responsabilidad**

La responsabilidad que los colaboradores tienen respecto a su puesto de trabajo, se ha establecido a través de este apartado, resaltando algunas características importantes. Todo empleado requiere que se le permita la participación, adquisición de responsabilidades que representen un reto, cesión de control sobre los aspectos que influyen en su desempeño, acceso a la información; lo que en conjunto da la oportunidad de que los empleados adquieran mayor autonomía.

En este aspecto de responsabilidad se consideró la libertad que tienen los colaboradores para tomar decisiones propias en el trabajo, obteniendo los siguientes resultados:

**Gráfica 11**  
Responsabilidad  
Empresa distribuidora de productos promocionales



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

En cuanto a la facultad que tienen los colaboradores para adquirir responsabilidades propias en los puestos de trabajo, es notorio que 24 personas la poseen ya que tienen la facultad para decir y asumir la responsabilidad por cada acción tomada. Es considerable que 17 personas no pueden tomar decisiones propias, según mencionaban, la burocracia predomina en los procesos.

Analizar la forma en que se están controlando las actividades de los empleados, para ver de qué manera se está obstruyendo la posibilidad de que ellos puedan tomar decisiones y por ende adquirir mayor responsabilidad en los puestos de trabajo. Esto no necesariamente implica incrementar sus funciones; sino, dar

facultad para tomar decisiones necesarias en sus actividades actuales y que den los resultados implícitos en estas responsabilidades.

## 2.4 Análisis de resultados

La satisfacción laboral dentro de una organización abarca aspectos relacionales y conductuales, referentes al grupo de trabajo y al jefe inmediato, sin embargo, factores como el reconocimiento, realización personal o logro, supervisión pueden contribuir a la identificación y sentido de compromiso con una organización.

Como resultado final se presenta la siguiente gráfica de acuerdo al orden de menor a mayor satisfacción de las áreas de operación:

**Cuadro 2**

Índices de satisfacción e insatisfacción laboral  
Empresa distribuidora de productos promocionales

NO.	FACTORES	SATISFECHO	INSATISFECHO
<b>1</b>	<b>Conocimiento de la filosofía empresarial</b>	<b>41%</b>	<b>59%</b>
<b>HIGIENE</b>			
2	Relaciones interpersonales	76%	24%
3	Políticas de la empresa	71%	29%
<b>4</b>	<b>Supervisión</b>	<b>27%</b>	<b>73%</b>
5	Condiciones laborales	61%	39%
<b>MOTIVACIONALES</b>			
<b>6</b>	<b>Reconocimiento</b>	<b>15%</b>	<b>85%</b>
<b>7</b>	<b>Realización personal o logro</b>	<b>37%</b>	<b>63%</b>
8	Responsabilidad	63%	37%
<b>Suma</b>		391%	409%
<b>Promedio (suma/8)</b>		<b>49%</b>	<b>51%</b>

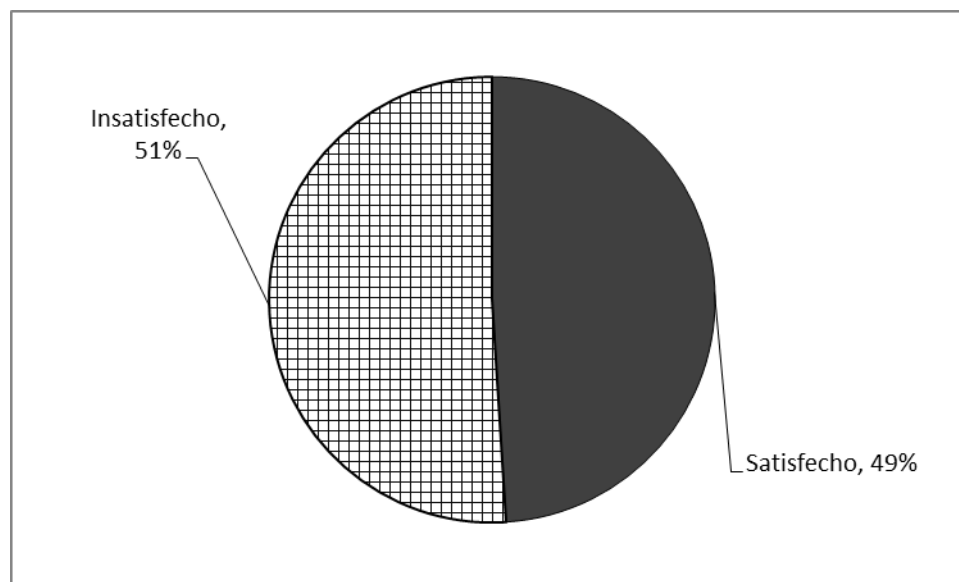
Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Para determinar el promedio se sumaron el total de los 8 apartados de cada columna, dividiéndolo en 8 y es así como se obtuvo el resultado del 49% de satisfacción y el 51% de insatisfacción.

### Gráfica 12

#### Satisfacción laboral actual

#### Empresa distribuidora de productos promocionales



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Después de revisados los datos, se ha determinado que la satisfacción en el personal de la empresa distribuidora de productos promocionales, se encuentra un 21% abajo del 70% nivel promedio de lo aceptable. Como se refleja en la investigación los puntos relevantes mencionados por los colaboradores son: falta de autonomía en la toma de decisiones, bajo enfoque en la misión, visión, valores de la empresa, ausencia de reconocimiento por la eficiente ejecución del



trabajo, y baja oportunidad de desarrollo dentro de la misma. Por lo cual se analizan los factores con el mayor nivel de insatisfacción:

### **Factor 1: supervisión**

La dirección no ha cumplido su objetivo de ser un aspecto que apoye y motive a los empleados, pues el personal considera entre otros aspectos que la relación de los jefes con sus subalternos es poco tolerante, no existe correspondencia entre lo que les exigen los jefes y lo que debe hacerse según el puesto de trabajo. No existe el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la empresa porque no se los dan a conocer, por lo que sus jefes les exigen que trabajen sin tener metas claras que guíen su labor.

### **Factor 2: reconocimiento**

La ausencia de recompensas por el trabajo realizado, mantiene insatisfecho al personal de la empresa, pues perciben que sus esfuerzos no son valorados. Una forma aceptable para los empleados para retribuir su trabajo es; recibir un reconocimiento (no únicamente de tipo económico) por una labor bien hecha, lo que según indican también los motivaría a realizar el trabajo de forma sobresaliente, esto es un aspecto que se debe cuidar, debido a que fue el factor que presentó el menor nivel de satisfacción en todas las áreas y es una de las causas de la rotación del personal y del nivel de productividad que presenta actualmente la empresa.

### **Factor 3: realización personal o logro**

La realización personal o logro se atribuye a las características propias de las actividades asignadas, que las mismas permiten al colaborador expandir, y aplicar habilidades, conocimientos y destrezas ya adquiridas, realizarse a través de ellas, esto se percibe como un procedimiento de reconocimientos equitativos, objetivos y fiables derivados de los resultados obtenidos de una labor individual o

colectiva. Esta percepción contribuye a la satisfacción dentro del entorno laboral, donde estimula e incentiva al personal a lograr altos estándares de rendimiento y desempeño, y que estos esfuerzos contribuyan con los objetivos de la empresa.

#### **Factor 4: conocimiento de la filosofía empresarial**

En la empresa se presentan aspectos a mejorar y los mismos inciden en que los colaboradores se manifiesten insatisfechos, lo que se muestra en su comportamiento con actitudes de negligencia en su trabajo y da como resultado que el personal sea despedido o decida retirarse de la empresa. La identificación con la empresa hace que las personas se sientan importantes, es una forma insustituible de demostrar que se les tome en cuenta. Cuando esta información es vertical y descendente debe haber correspondencia entre lo que se dice y lo que se hace. Es decir, la comunicación es honesta. Otro factor importante es que carece de una buena comunicación al interior de la empresa, ya que eso evita que se escuchen cosas distorsionadas de lo que quieren comunicar los directivos a los trabajadores.

Con base a lo anterior, se propone un programa de satisfacción laboral que permita la identificación con la empresa por medio de un sistema de recompensas más completo y que promueva el desarrollo del personal a nivel profesional, que proporcione un ambiente laboral agradable, y que consecuentemente eleve su nivel de satisfacción laboral y se convierta en diferenciador para la organización, mejorando el rendimiento y desempeño de los productos y servicios ofrecidos, fortaleciendo las ventajas competitivas actuales de la empresa, y un mejor posicionamiento y satisfacción de los actuales y potenciales clientes.

En el siguiente capítulo se presenta un programa orientado a contrarrestar los problemas que afectan directamente la satisfacción laboral, se estableció

prioridad sobre aquellos factores con el porcentaje de insatisfacción más alto, y sobre estos se elaboró la propuesta estableciéndose que los factores de supervisión, recompensa e incentivos, realización personal o logro, e identificación con la empresa a través de la filosofía empresarial.

## **CAPÍTULO III**

### **PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PROPUESTO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS PROMOCIONALES, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

La presente propuesta tiene como propósito apoyar a la empresa distribuidora de productos promocionales, para elevar el nivel de satisfacción de los colaboradores, y que de esta manera el personal realice sus tareas con responsabilidad y con el compromiso de dar su mejor esfuerzo para lograr los objetivos de la empresa.

#### **3.1 Justificación**

Las personas con su trabajo son las que impulsan que el cumplimiento de objetivos sean posibles en la empresa, derivado de esto se necesita contar con el mejor elemento humano en cuanto a habilidades, destrezas y conocimientos; sin embargo también existen variables que influyen para que el personal desarrolle su potencial, se sienta identificado y comprometido con las responsabilidades adquiridas, convirtiéndose en un impulsor del crecimiento de la organización.

En el caso particular de la empresa distribuidora de productos promocionales, los factores que afectan el rendimiento de los colaboradores deben ser atendidos, y una forma de hacerlo es a través de la implementación del programa de satisfacción laboral que tiene el propósito de crear y mantener un ambiente laboral que haga que el personal en mayor grado se automotive, se sienta satisfecho y se comprometa con su trabajo, para que sea factible alcanzar tanto los objetivos de la empresa como los objetivos de las personas que laboran en la misma.

### **3.2 Objetivo del programa**

Incrementar la satisfacción laboral del personal al 75%, por medio de un programa que provea los pasos necesarios para proporcionar un ambiente organizacional agradable y adecuado para el óptimo desempeño de los colaboradores, para el mes de diciembre 2018.

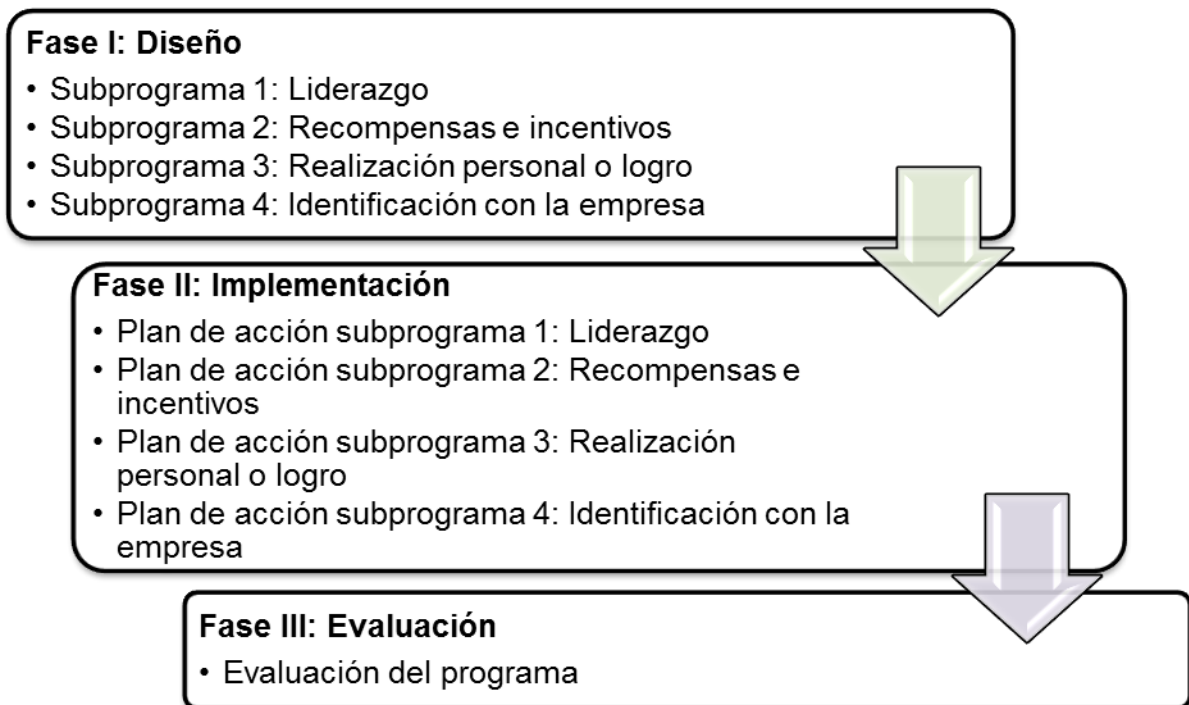
### **3.3 Contenido del programa**

Para que sea visualizada de mejor forma la propuesta planteada como una de las maneras de elevar el nivel de satisfacción de los colaboradores a continuación se presenta la propuesta, con el proceso de implementación de las fases que fueron abordadas en la parte teórica, utilizando únicamente los factores: liderazgo, reconocimientos e incentivos, desarrollo personal o logro e identificación con la empresa, los cuales al implementarlos se logra aumentar la productividad de la misma, y así reducir las razones por las cuales el personal muestra baja satisfacción.

Para una mejor aplicación el programa se sub-divide en fases, las cuales se presentan en la siguiente gráfica.

### Gráfica 13

Programa de satisfacción laboral  
Empresa distribuidora de productos promocionales



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

#### 3.3.1 Fase I: Diseño

La presente fase se refiere al diseño de los subprogramas, incluyendo los lineamientos que cada uno genere como necesarios, sujetos de aprobación por la Gerencia general de la unidad de análisis, para su aplicación en la fase de implementación.

La propuesta tiene como fin mejorar la satisfacción laboral, y abordar la problemática detectada en el capítulo anterior, por ello, se incluyen los subprogramas para lograr una mejora en el ambiente organizacional actual. A continuación, se detallan las actividades que conforman cada uno de los subprogramas:

**a) Subprograma liderazgo**

Los esfuerzos de la empresa para que los planes y directrices se cumplan a través de una labor eficiente de los integrantes de la misma, están determinados por una efectiva labor de dirección. Sin embargo, implica una ejecución compleja en la que se debe tener claro cómo se transmiten los planes y se supervisan las tareas de los empleados, hasta la forma en que se influye en el personal, para que éste se comprometa a alcanzar los objetivos programados.

Es por lo anterior que se propone este subprograma, para reforzar los aspectos positivos que existen actualmente en la dirección, pero también se logren realizar los cambios necesarios para crear y mantener un ambiente de trabajo positivo y retador para el personal.

**b) Subprograma recompensas e incentivos**

El incentivo es la forma en la que se logra que una persona se vea alentada a alcanzar metas siendo recompensada, que ayuden al desarrollo del trabajador para obtener y mantener el nivel de productividad.

El subprograma de recompensas e incentivos busca involucramiento del personal para el logro de los objetivos, así como el reconocimiento del trabajo sobresaliente, que por medio de distintas formas de retribuir los esfuerzos, los colaboradores se comprometan con su equipo de trabajo, y por tanto con la empresa. Estos mecanismos estarán a cargo principalmente de los gerentes

administrativo, ventas y producción, en coordinación con la unidad de recursos humanos de la organización, los cuales deberán aplicarse desde la aprobación del presente programa, y haciendo efectivos los mismos cada seis meses. El subprograma contará con tres fases, siendo la primera de incentivos que buscará elevar la motivación e identificación del personal con la empresa. La segunda, se enfocará en los reconocimientos, que se otorgará a los colaboradores que han sido constantes en un desempeño excelente. Y como última fase, la de beneficios con el fin de incentivar el trabajo en equipo.

La forma como las empresas le brindan el reconocimiento a los colaboradores por el trabajo bien hecho, hace que estos se sientan incentivados para que sus esfuerzos sean mayores y mejores, pues sus expectativas están siendo cumplidas, brindándoles la satisfacción de pertenecer a un lugar que aprecia su trabajo. Los sistemas de reconocimiento deben ser consecuentes con las posibilidades económicas de la organización, de manera que estos se mantengan de forma permanente, esto con el objetivo de que el personal esté satisfecho por haber recibido un reconocimiento de cualquier tipo en un tiempo específico. Para cumplir con las expectativas de los colaboradores, es importante que los gerentes entiendan su papel protagonista en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **c) Subprograma realización personal o logro**

Parte del sentido de la vida es la búsqueda de la realización personal, donde lograr sentir satisfacción, plenitud, felicidad por todo lo que se ha obtenido.

Antes de experimentar un buen nivel de realización personal, hay que ordenar muchas variables y hacer un efectivo trabajo eliminando malos hábitos y adoptando otros productivos. Por lo cual, para efectos de la propuesta se trabajara incentivos de apoyo económico estudiantil para desarrollar las



habilidades y destrezas de los colaboradores, logrando un beneficio de doble vía, ya que al estar capacitados se logrará alcanzar de forma eficiente los objetivos organizacionales.

#### **d) Subprograma identificación con la empresa**

Las empresas cuentan con un estilo de organizarse, el cual depende de las tradiciones, los valores y los principios que se han ido desarrollando a partir de su fundación. Dichos elementos conforman la cultura organizacional, la cual influye en la manera de actuar y además se distingue de las demás.

Está relacionada con las normas definidas de la empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que incluyen en su filosofía empresarial.

Por lo cual, para efectos de la propuesta se trabajará en actividades de implementación de los valores de la empresa distribuidora de productos promocionales, el objetivo de generar una cultura de convivencia honesta, leal, respeto, solidaridad, y compromiso en cada departamento de la organización, logrando la satisfacción de los colaboradores y que se sientan identificados, el mismo será ejecutado en un período de 6 meses.

#### **3.3.2 Fase II: implementación**

Esta se refiere a la metodología de implementación de los subprogramas propuestos en la fase de diseño. Cada uno tiene determinado el objetivo a cumplir, así como el requerimiento de recursos para su correcta realización, las fechas y costos, por lo que se presentan a continuación los formatos y planes de acción por subprograma.

#### **a) Subprograma de liderazgo**

Para mejorar el liderazgo en las gerencias respecto al personal que tienen a su cargo y se convierta en parte activa de todas aquellas acciones encaminadas a mejorar la productividad en la empresa.

La implementación del subprograma permitirá que las personas que toman las decisiones en la empresa puedan identificarse con las necesidades y requerimientos del personal para comprometerse en su trabajo, con lo que se logrará transmitir las necesidades de la empresa en relación al esfuerzo necesario por parte del personal para alcanzar las metas de productividad planeadas.

#### **Presentación**

Los esfuerzos de la empresa para que los planes y directrices se cumplan a través de una labor eficiente de los integrantes de la misma. Sin embargo, la dirección implica una labor compleja en la que se debe tener claro cómo se transmiten los planes, y se supervisa la labor de los empleados, hasta la forma en que se influye en el personal, para que éste se comprometa a alcanzar los objetivos programados.

El subprograma está dirigido al gerente administrativo, gerente de ventas, gerente de producción.

Por lo anterior se propone como parte del subprograma de sensibilización de las personas responsables de la empresa, para reforzar los aspectos positivos que existen actualmente en la dirección, pero también se logren realizar los cambios necesarios para crear y mantener un ambiente de trabajo positivo para el personal.

### Cuadro 3

Plan de acción subprograma de liderazgo  
 Empresa distribuidora de productos promocionales

<b>Nombre:</b> Subprograma de liderazgo						
<b>Objetivo:</b> Determinar las actividades necesarias para la implementación del subprograma al 100% a corto plazo						
No.	Actividad	Responsable	Fecha		Recursos	Costo
			Inicio	Fin		
1	Neuromanagement y excelencia laboral	Gerente general	Lunes 15/01/18 duración 2 hrs.	Martes 16/01/18 duración 2 hrs.	3 gerentes de área. Mobiliario y equipo.	Q3,000.00
	Liderazgo personal		Lunes 22/01/18 duración 2 hrs.	Martes 23/01/18 duración 2 hrs.		
	Liderazgo agile		Lunes 29/01/18 duración 2 hrs.	Martes 30/01/18 duración 2 hrs.		
	Productividad digital		Lunes 5/2/18 duración 2 hrs.	Martes 6/02/18 duración 2 hrs.		
2	Talent management	Gerente general	Lunes 12/2/18 duración 2 hrs.	Martes 13/02/18 duración 2 hrs.	3 gerentes de área. Mobiliario y equipo.	Q3,000.00
	Coaching ejecutivo		Lunes 19/2/18 duración 2 hrs.	Martes 20/02/18 duración 2 hrs.		
	Coaching y mentoring		Lunes 26/2/18 duración 2 hrs.	Martes 27/02/18 duración 2 hrs.		
3	Gestión de equipos de trabajo	Gerente general	Lunes 5/3/18 duración 2 hrs.	Martes 6/03/18 duración 2 hrs.	3 gerentes de área. Mobiliario y equipo.	Q3,000.00
	Equipos de alto rendimiento		Lunes 12/3/18 duración 2 hrs.	Martes 13/03/18 duración 2 hrs.		
	Comunicación en los equipos de trabajo		Lunes 19/3/18 duración 2 hrs.	Martes 20/03/18 duración 2 hrs.		
4	Resolución de conflictos	Gerente general	Lunes 26/3/18 duración 2 hrs.	Martes 27/03/18 duración 2 hrs.	3 gerentes de área. Mobiliario y equipo.	Q3,000.00
	Negociación estratégica		Lunes 2/4/18 duración 2 hrs.	Martes 3/04/18 duración 2 hrs.		
	La práctica de la negociación		Lunes 9/4/18 duración 2 hrs.	Martes 10/04/18 duración 2 hrs.		
Total subprograma de liderazgo						Q12,000.00

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

### **Responsable del programa**

Será gestionado por el jefe de recursos humanos, y la institución propuesta como empresa capacitadora ADEN INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL.

El curso tendrá una duración de cuatro meses con el objetivo de desarrollar habilidades de liderazgo en contextos de alta diversidad y en ambientes de negocios multiculturales que obligan al líder a una redefinición de su rol y a repensar sus prácticas de conducción desde otros marcos conceptuales y operacionales.

Cada tema será impartido 2 veces por semana, los días lunes y martes con una duración de 2 horas por clase, para un total de 52 horas de capacitación. Los temas a tratar son los siguientes:

- **Neuromanagement y excelencia laboral:** El aspecto emocional en la toma de decisiones. Cómo surgen las ideas: intuición o razón. Cómo gestionar las ideas innovadoras. Trabajando en el contexto para decisiones efectivas. El impacto de nuestras decisiones en todos los aspectos que nos involucra: tareas, resultados, contexto y personas. Cómo trabaja nuestro cerebro cada vez que decidimos. Aspectos a tener en cuenta para mejorar la efectividad de nuestras decisiones. La interrelación entre emoción y decisión. Decisiones innovadoras es igual a liderar los mercados.
- **Liderazgo personal:** Cómo inspirar y cómo inspirarse, como punto de partida para construir liderazgos que despierten compromiso y pasión por el proyecto empresarial.

- **Liderazgo agile:** Cómo enfrentar los desafíos de liderar exitosamente en ambientes multiculturales y no estructurados, logrando la máxima contribución de los colaboradores.
- **Productividad digital:** Herramientas digitales para incrementar la productividad personal y la interconectividad con los miembros del equipo.
- **Talent management:** Cómo obtener el máximo rendimiento de las personas formando colaboradores autónomos con alta productividad en contextos de empowerment y alta delegación.
- **Coaching ejecutivo:** La aplicación concreta del coaching ejecutivo a nivel individual como instrumento para alcanzar las metas empresariales gestionando las brechas de talento y resultados.
- **Coaching y mentoring:** El uso de las herramientas del coaching para superar las barreras de crecimiento de las personas gestionando las actitudes y el compromiso de los colaboradores.
- **Gestión de equipos de trabajo virtuales:** Técnicas para desarrollar equipos de trabajo virtuales incrementando la productividad personal y la interconectividad con los miembros del equipo.
- **Equipos de trabajo colaborativos de alto rendimiento:** Cómo desarrollar equipos de trabajo de clase mundial orientados a resultados y a la mejora continua.

- **La gestión de la comunicación en los equipos de trabajo:** Gestionar la comunicación mediante la aplicación de metodologías y herramientas derivadas de las neurociencias orientada a mejorar las relacionales entre las personas y a lograr resultados superiores.
- **Negociaciones desiguales y resolución de conflictos:** El arte de hacer del conflicto una oportunidad. Cómo generar oportunidades de éxito en negociaciones desiguales, al tiempo que se aprenden técnicas sólidas de resolución de conflictos.
- **Negociación estratégica:** Cómo negociar en mercados complejos y salir del “regateo”, para llegar a la negociación basada en principios e intereses y no en posiciones.
- **La práctica de la negociación:** La negociación desde la práctica, aplicando herramientas metodológicas e informáticas para construir el aprendizaje desde la acción.

#### **b) Subprograma de recompensas e incentivos**

La forma como las empresas le brindan el reconocimiento a los colaboradores por el trabajo bien hecho, hace que estos se sientan incentivados para que sus esfuerzos sean mayores y mejores, pues sus expectativas están siendo cumplidas, brindándoles la satisfacción de pertenecer a un lugar que aprecia su trabajo. Los sistemas de reconocimiento deben ser consecuentes con las posibilidades económicas de la empresa, de manera que estos se mantengan de forma permanente.

Con el objetivo de que el personal este motivado por haber recibido un reconocimiento de cualquier tipo en un tiempo específico, y posteriormente se mantenga esta política.

Para cumplir con las expectativas de los colaboradores, es importante que los gerentes de la empresa entiendan su papel protagonista en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### Gráfica 14

Metodología de implementación  
Subprograma de recompensas y reconocimientos  
Empresa distribuidora de productos promocionales



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

#### ▪ Incentivos

Serán aquellos mecanismos financieros que impulsen al colaborador a alcanzar y mantener un desempeño sobresaliente de manera constante. Estos incentivos se

otorgarán de forma individual al personal, por medio de la evaluación del desempeño, se determinarán si aplica o no al apoyo estudiantil, los cuales serán entregados por la unidad de recursos humanos con la que cuenta la empresa.

#### Cuadro 4

Plan de acción subprograma de recompensas e incentivos  
Empresa distribuidora de productos promocionales

<b>Nombre:</b> Subprograma de recompensas e incentivos						
<b>Objetivo:</b> Determinar las actividades necesarias para la implementación del subprograma al 100% a corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Responsable	Fecha		Recursos	Costo
			Inicio	Fin		
1	Tarjeta de cumpleaños (Formato 3)	Jefe de recursos humanos	2 de enero 2018	31 de diciembre 2018	Papelería y útiles Impresiones	Q180.00
2	Empleado del mes (Formato 2)	Jefe de recursos humanos	2 de enero 2018	31 de diciembre 2018	Impresión fotográfica 12 empleados Q300.00 c/u	Q3,600.00
3	Carta de felicitaciones (Formato 4)	Jefe de recursos humanos	2 de enero 2018	31 de diciembre 2018	Papelería y útiles Mobiliario y equipo Impresiones	Q1,700.00
4	Vales de consumo y canje (formato 5 y 6)	Gerente general	2 de enero 2018	31 de diciembre 2018	Impresión de vales Personal e la empresa Mobiliario y equipo	Q2,400.00
Total subprograma de recompensas e incentivos						Q7,880.00

Fuente: elaboración propia. Año 2017.



- **Empleado del mes**

Premiar al empleado que durante el mes recién pasado, haya destacado por su comportamiento y su trabajo. La persona que sea seleccionada, será el ejemplo a seguir para todos en la empresa.

**Procedimiento:**

1. La selección se hace en una reunión de gerencia en la que el equipo completo este de acuerdo con la selección.
2. Se selecciona a más tardar el 25 de cada mes.
3. El empleado seleccionado no debe tener aplicaciones disciplinarias en los tres meses anteriores a la fecha de su elección.
4. Tener como mínimo 4 meses de trabajar en la empresa.
5. Rotar cada departamento, por ejemplo en el mes de enero el empleado del mes sea seleccionado de producción, febrero mercadeo y ventas, marzo sea de administración, para que todos tengan las mismas posibilidades de aplicar.
6. Dentro de esta selección tomar en cuenta a los empleados que trabajan en el departamento de producción, mercadeo y ventas, administración.
7. El premio que se entrega al empleado es de Q300.
8. Recursos humanos tomará una foto del colaborador y la colocará, en el cuadro del empleado del mes, se escribe el nombre del empleado premiado.(formato 4)
9. Cuando se cambia la foto al siguiente mes, entregar al empleado su fotografía, ya que esta forma parte del reconocimiento.
10. Todos los meses debe haber empleado del mes seleccionado, si no hay en el departamento que corresponde ser elegido, seleccionarlo de otro turno; si en ninguno de los departamentos hay una persona que amerite el reconocimiento debe comunicarse a recursos humanos, dejar constancia y dejar vacío el espacio para la foto.

La calificación total a obtener en la evaluación para el empleado del mes será, como máximo, de 75 puntos. La evaluación se compone por cinco áreas para calificar y una última de observaciones; cada área se dividirá en algunos puntos específicos que se amplían a continuación.

El gerente efectuará las evaluaciones de los candidatos bajo lo siguiente:

### **Responsabilidad (10 puntos)**

- 1) **Asistencia:** ¿el empleado asiste a su trabajo? Si éste no tiene inasistencia en el transcurso del mes, tendrá como calificación 5 puntos; si tiene 1 falta, obtendrá 4 puntos y así sucesivamente.
- 2) **Horario:** ¿el empleado llega puntual a su lugar de trabajo con uniforme y equipo? Sí éste no tiene ninguna llegada tarde obtendrá 5 puntos; si tiene 1 retardo, obtendrá 4 puntos, hasta llegar a cero.

### **Presentación (15 puntos)**

- 1) **Uniforme:** si el colaborador porta su uniforme completo, limpio y en buen estado obtendrá 5 puntos; si en el transcurso del mes, un día el empleado no porta su uniforme completo y limpio obtendrá 4 puntos, si dos días al mes no cumple con esto, se les dará 3 puntos, hasta llegar a cero.
- 2) **Gafete:** portar su gafete diariamente durante el mes con nombre claro y puesto que ocupa, le proporcionará al trabajador 5 puntos, si un día no porta su gafete se le dará 4 puntos y así sucesivamente.
- 3) **Equipo de trabajo:** si el colaborador cuida sus herramientas de trabajo, y las mantiene en buen estado y correcto funcionamiento.

### **Aspectos profesionales (10 puntos)**

- 1) Atención y servicio al cliente interno y externo:** el colaborador apoya a sus compañeros atendiendo con amabilidad, rapidez y apertura al diálogo.
- 2) Conocimiento de procedimientos:** el gerente observara que se cumplan los lineamientos y procedimientos para la atención, producción y venta, garantizando la eficiencia y eficacia de los recursos de la empresa.

### **Disponibilidad (15 puntos)**

- 1) Trabajo en equipo:** en este punto se debe calificar que el empleado muestre siempre una actitud positiva y un espíritu de equipo para auxiliar a otras áreas de trabajo en caso de que sea necesario.
- 2) Disponibilidad para trabajar tiempo extra cuando sea necesario:** si se le solicita al empleado que trabaje en un tiempo extra o en otro horario diferente al suyo y éste lo hace, se ganará 5 puntos. Si una vez al mes se le pide que tenga disponibilidad y el empleado no puede, obtendrá 4 puntos y así sucesivamente.
- 3) Aportación de ideas:** en este punto el gerente escuchará las ideas del empleado, dándole 1 punto por cada idea o aportación que éste haya tenido a favor de la empresa.

### **Desempeño (25 puntos)**

- 1) Cumplimiento de metas:** si el colaborador cumple durante el mes con las metas asignadas. Durante el mes se estará evaluación si cumple las metas

en un 100% obtendrá 4 puntos, 90% 3 puntos y así sucesivamente hasta llegar a cero

- 2) Perseverancia:** si el colaborador es una persona que constante mente cumple sus objetivos asignados obtendrá una nota de 4 puntos, si los cumple en un 90% obtendrá 3 puntos y así sucesivamente hasta llegar a cero.

## Formato 1

Evaluación para elegir al empleado del mes  
 Empresa distribuidora de productos promocionales

<b>Evaluación de empleado del mes</b>					
Nombre:	<u>Luis Ramírez</u>			Código:	<u>824</u>
Departamento	<u>Producción</u>			Calificación:	<u>74/75</u>
<b>I. Responsabilidad</b>					
	1	2	3	4	5
Asistencia				<del>X</del>	<del>X</del>
Llegada puntual				<del>X</del>	
Total:	<u>9</u>				
<b>II. Presentación</b>					
	1	2	3	4	5
Uniforme					<del>X</del>
Gafete					<del>X</del>
Equipo de trabajo					<del>X</del>
Total:	<u>15</u>				
<b>III. Aspecto profesional</b>					
	1	2	3	4	5
Atención y servicio					<del>X</del>
Conocimiento de procesamientos					<del>X</del>
Total:	<u>10</u>				
<b>IV. Disponibilidad</b>					
	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo					<del>X</del>
Tiempo extra					<del>X</del>
Aportación de ideas					<del>X</del>
Total:	<u>15</u>				
<b>V. Desempeño</b>					
	1	2	3	4	5
Cumplimiento de metas					<del>X</del>
Perseverancia					<del>X</del>
Total:	<u>25</u>				
Observaciones:	_____				
	_____				
	_____				
	F. _____				F. _____
	Gerente				Colaborador

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Formato 2**

Empleado del mes

Empresa distribuidora de productos promocionales

25 CM



35 CM

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

## **b) Reconocimientos**

Los reconocimientos son aquellas gratificaciones no financieras que estimulan la identificación y satisfacción del colaborador al sentirse reconocido por las labores que realiza, se detalla a continuación cada uno de ellos:

- **Tarjeta de cumpleaños**

El día de cumpleaños es una fecha muy importante para cada persona, por lo que la empresa distribuidora de productos promocionales hace que ese día sea especial para todos los empleados entregándole una tarjeta de felicitación.

### **Procedimiento:**

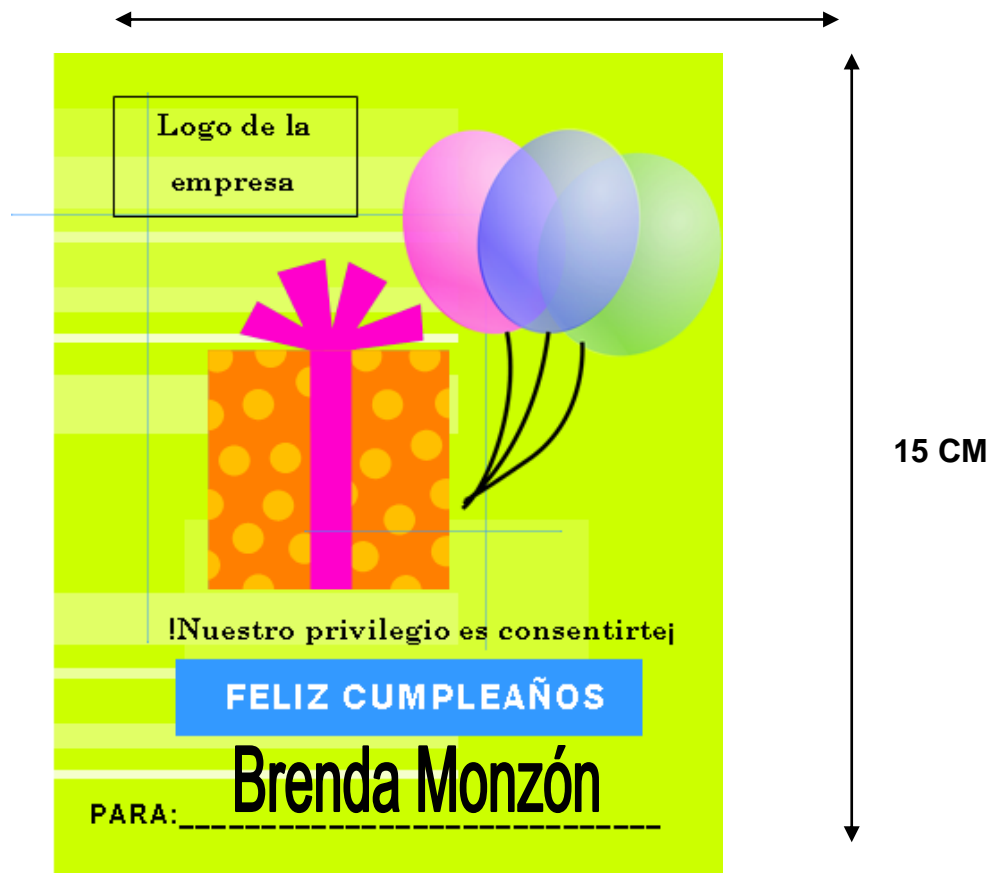
1. Si el empleado tiene más de 3 meses, recibe una tarjeta en la que se le felicita. (ver formato 5)
2. Las tarjetas deben ser entregadas al empleado el día de su cumpleaños por el gerente de área, al no estar el gerente será la persona de recursos humanos la encargada de entregarla.
3. El último viernes de cada mes se compartirá un pastel para celebrar a todos lo cumpleañoseros del mes.

### Formato 3

Tarjeta de cumpleaños

Empresa distribuidora de productos promocionales

12 CM



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

- **Carta de felicitación**

Tiene como fin reconocer al colaborador por el desempeño sobresaliente obtenido en una meta asignada, o de un equipo de trabajo, a lo largo de un semestre, para ser entregados en las reuniones generales de la empresa, de forma pública. Esta carta mencionará al colaborador, o equipo de trabajo, indicando el logro obtenido, firmada por el gerente general.



## Formato 4

### Carta de felicitación

Empresa distribuidora de productos promocionales

**Logotipo de la  
empresa**

Lugar y fecha

Señor:  
Enrique Patzán  
Presente

Apreciable señor:

A nombre de la empresa queremos extenderle nuestras más sinceras felicitaciones por realizar un trabajo sobresaliente en todo momento. Queremos agradecerle por su incansable labor y su gran dedicación en su trabajo.

Nos sentimos complacidos de poder contar con un empleado como usted que ha destacado dentro de su área y que es un ejemplo continuo para todos sus compañeros. La manera en la cual usted ejecuta su trabajo es ejemplar y por eso queremos extenderle este pequeño reconocimiento.

Es nuestro deseo que pueda usted continuar brindando siempre su mayor esfuerzo en nuestra compañía por mucho tiempo.

Muchas felicitaciones,

Atentamente,

F. \_\_\_\_\_  
Gerente general

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

### **c) Beneficios**

Se define todo aquello bueno que resulta positivo para quien lo da y quien lo recibe, para reconocer el buen desempeño y contribuciones de los colaboradores, y usarlo como una herramienta motivación y retención.

- **Vacaciones**

Todos los empleados de la empresa tienen derecho a gozar de 15 días hábiles de vacaciones por cada año trabajado. Estas deben ser programadas de manera oportuna.

Premiar al empleado dando 1 día adicional a su periodo de vacaciones cada 3 años laborados consecutivamente, hasta un máximo de 5 días, teniendo como máximo 20 días de vacaciones.

#### **Procedimiento:**

1. Hacer una programación de vacaciones anual en el mes de diciembre, publicarla y comunicarla a los empleados, darle seguimiento cada mes.
2. Las vacaciones de cada mes se publican en el comedor de empleados.
3. Las vacaciones se pueden adelantar a los empleados en un periodo máximo de dos meses.
4. Para las empleadas embarazadas, el periodo vacacional se agrega al post-parto, si ellas así lo desean.
5. El periodo de vacaciones no se puede acumular de un año a otro.
6. Por ninguna razón podrán ser pagadas las vacaciones.

- **Vales de consumo**

Retribuciones de tipo financiero que se proporcionan en la empresa. Se estará sorteando un vale cada mes, con un valor de Q200.00 participan todos los

colaboradores de la organización, pueden elegir uno de los dos vales mencionados en esta fase. A continuación se presentan los formatos pertinentes:

### Formato 5

Vale por consumo en San Martín  
Empresa distribuidora de productos promocionales

← 14 CM →

<i>San Martín</i>		<b>Q200.00</b>
VALE POR CONSUMO		
NOMBRE:	<b>Gustavo Castillo</b>	
VIGENCIA:	<b>31 de diciembre de 2018</b>	
LUGAR Y FECHA:	<b>Guatemala, octubre de 2017</b>	
F.	_____	


11 CM

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

### Formato 6

Vale por canje en tiendas Max  
Empresa distribuidora de productos promocionales

← 14 CM →

Q200.00

VALE

**MAXIMIZAMOS TU VIDA**

**NOMBRE:** Erika Culajay

**VIGENCIA:** 31 de diciembre de 2018

**LUGAR Y FECHA:** Guatemala, octubre de 2017

F. \_\_\_\_\_

↑ 11 CM ↓

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

#### c) Subprograma realización personal o logro

La realización personal depende de la capacidad que las personas desarrollan a través del tiempo y la experiencia, para sentirse bien consigo mismo y los demás, aprender a superar los problemas y usar gran parte de su potencial para lograr que su capacidad llenen su existencia.

### Cuadro 5

Plan de acción subprograma de realización personal o logro

Empresa distribuidora de productos promocionales

<b>Nombre:</b> Subprograma de realización personal o logro						
<b>Objetivo:</b> Determinar las actividades necesarias para la implementación del subprograma al 100% a corto y mediano plazo.						
No	Actividad	Responsable	Fecha		Recursos	Costo
			Inicio	Fin		
1	Medición del desempeño (formato 10)	Gerente de producción, administración, mercadeo y ventas.	4 de diciembre 2017	8 de diciembre 2017	Mobiliario y equipo. Papelería y útiles.	Q60.00
2	Elección de los colaboradores (formato 10)	Gerente de producción, administración, mercadeo y ventas.	11 de diciembre 2017	15 de diciembre 2017	Instalaciones de la empresa. Papelería y útiles.	Q30.00
3	Asignación del presupuesto	Gerente general	18 de diciembre 2017	18 de diciembre 2017	Mobiliario y equipo	Q27,000.00
4	Charla informativa	Jefe de recursos humanos	2 de enero 2018	2 de enero 2018	Instalaciones de la empresa Personal e la empresa Mobiliario y equipo	Q110.00
<b>Total subprograma de realización personal o logro</b>						<b>Q27,200.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

- **Apoyo económico estudiantil**

Para fomentar el desarrollo del personal se darán becas de estudio de acuerdo al rendimiento académico y laboral de la persona. Pueden optar a esta beca todos los colaboradores de la empresa.

**Nivel medio**

Para un promedio superior de 70 puntos Q.150.00 por cada cuota pagada.

**Nivel universitario**

En universidad con un promedio superior de 70 puntos Q.250.00 por cada cuota pagada.

**Requisitos:**

1. Tener 1 año en la empresa.
2. Desempeño sobresaliente
3. No aplica para maestría.
4. No haber tenido ningún problema o política disciplinaria durante los últimos tres meses.
5. El apoyo económico aplica a todos los colegios y universidades formalmente inscritas dentro de la república de Guatemala.

**Presupuesto**

El apoyo económico estudiantil que se otorga a nivel medio y universitario se detalla de la siguiente manera:

**Nivel medio:** de las 41 personas que laboran actualmente 14 cuentan con 3ro. Básico y de las 14 por el requisito de 1 año de estar en la empresa solo

aplicarían 8 personas, información proporcionada por el jefe de recursos humanos, (cuadro 6)

**Universitario:** de las 41 personas que laboran actualmente 21 poseen nivel medio, de los 21 por el requisito de 1 año de estar en la empresa solo aplican 6 personas, información proporcionada por el jefe de recursos humanos.

### Cuadro 6

Presupuesto apoyo económico estudiantil  
Empresa distribuidora de productos promocionales

Apoyo económico	Personas	Costo Q por persona	Costo Q mensual	Costo Q anual
Nivel medio	8	150.00	1,200.00	12,000.00
Universitaria	6	250.00	1,500.00	15,000.00
Costo anual apoyo económico estudiantil				27,000.00

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

#### d) Subprograma de identificación con la empresa

La empresa cuenta con un estilo de organizarse, el cual depende de las tradiciones, los valores y los principios que se han ido desarrollando a partir de su fundación. Dichos elementos conforman la filosofía empresarial, la cual influye en la manera de actuar de los colaboradores.

### Cuadro 7

Plan de acción subprograma de identificación con la empresa  
Empresa distribuidora de productos promocionales

<b>Nombre:</b> Subprograma de identificación con la empresa						
<b>Objetivo:</b> Determinar las actividades necesarias para la implementación del subprograma al 100% a corto y mediano plazo.						
No	Actividad	Responsable	Fecha		Recursos	Costo
			Inicio	Fin		
1	Implementación de Misión	Jefe de recursos humanos	2 de enero 2018	5 de enero 2018	Papelería y útiles Personal de la empresa	Q650.00
2	Implementación de Visión	Jefe de recursos humanos	2 de enero 2018	5 de enero 2018	Papelería y útiles Personal de la empresa	Q650.00
3	Implementación de Valores	Jefe de recursos humanos	2 de enero 2018	5 de enero 2018	Papelería y útiles Personal e la empresa	Q650.00
4	Taller	Gerente general	4 de enero 2018	5 de enero 2018	Refacción Papelería y utiles Mobiliario y equipo	Q1,000.00
<b>Total subprograma de identificación con la empresa</b>						<b>Q2,950.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

### Filosofía empresarial

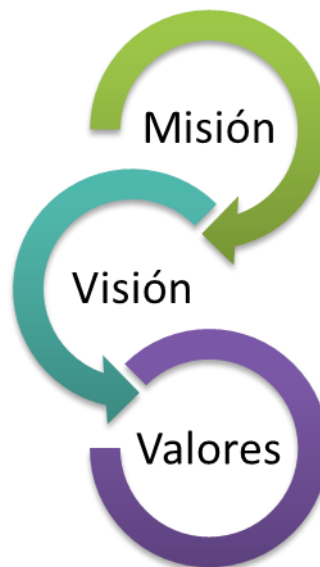
Se propone la filosofía empresarial ya que es de beneficio para toda organización por lo cual debe definirse de forma correcta ya que ellos van a reflejar: quien



somos, donde vamos y con qué cultura empresarial vamos a afrontar ese camino.

### Gráfica 15

Metodología implementación filosofía empresarial  
Empresa distribuidora de productos promocionales



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

#### ✓ **Misión**

Somos una empresa guatemalteca distribuidora de productos promocionales seria y comprometida, ofreciendo la más amplia variedad de artículos, con el fin de poner al alcance de los clientes los promocionales más innovadores.

✓ **Visión**

Ser una de las empresas comercializadora líder en innovación y alcanzando la certificación de calidad de artículos promocionales a nivel nacional en el 2020.

✓ **Valores**

Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento y forma de ser como empresa por lo cual se definen los siguientes:

- **Honestidad:** actuar con transparencia entendiendo que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular para alcanzar los propósitos de la empresa.
- **Respeto:** comprender y aceptar la condición inherente a las personas, como seres humanos con deberes y derechos, en un constante proceso de mejora espiritual y material.
- **Pasión:** ponerle corazón, sentimiento y energía a lo que se hace.

La misión, visión y valores estarán a la vista de los colaboradores por lo cual se van a colocar cuadros de madera con lamina impresa, por lo que se recomienda sean elaborados en la empresa munditrofeos.

## Formato 7

### Misión

Empresa distribuidora de productos promocionales



Medidas	
Madera	Lámina
12x15"	11x14"

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

## Formato 8

### Visión

Empresa distribuidora de productos promocionales



Medidas	
Madera	Lámina
12x15"	11x14"

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

## Formato 9

### Valores

Empresa distribuidora de productos promocionales



Medidas	
Madera	Lámina
12x15"	11x14"

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

## **Taller**

Concientización, práctica y desarrollo de valores humanos en un contexto organizacional. Es una herramienta para implementar una gestión moderna basada en valores para el éxito de la organización y optimización del potencial humano.

## **Propósito**

- ✓ Mejorar sus relaciones en el trabajo y en integrar grupos.
- ✓ Reforzar su espíritu de equipo y motivación.
- ✓ Desarrollar su creatividad.
- ✓ Potenciar su liderazgo personal basado en valores.

## **Metodología**

Taller participativo con dinámicas de grupo, estudios de casos exitosos, ejercicios compartidos, reflexiones profundas, diálogos y presentación de elementos conceptuales.

El taller está dirigido para todo el personal de la empresa, se dividirán en dos grupos, el grupo 1 asiste el día lunes y el grupo 2 el día martes, la actividad tendrá una duración de 5 hrs. Se estará realizando en la planta, Km. 18.5 Carretera al Salvador finca el Edén. Será impartido por el jefe de recursos humanos para fortalecer los siguientes temas:

## **Contenidos**

- Cultura y cambios
- Importancia e influencia de la cultura

- Cultura e identidad
- Valores
- Consecuencias e impacto del cambio

### **3.3.3 Fase III: Evaluación**

Para determinar si el programa ha tenido efectos en el incremento de la satisfacción laboral, y que cumple con el objetivo establecido al inicio de este capítulo, es necesaria su evaluación y definir los controles a utilizar para este fin. Para ello se puntualizan los siguientes:

#### **a) Encuesta de satisfacción laboral**

Esta permitirá conocer la percepción y opinión sobre el programa en general y si este ha tenido una mejora en el entorno organizacional. Como ejemplo, se sugiere la encuesta aplicada para este análisis. Este deberá mostrar un nivel de satisfacción del 75%.

#### **b) Nivel de rotación de personal**

Este nivel permitirá saber si el personal se ha identificado y acoplado con la empresa, por medio de una mejora en la satisfacción laboral. Por tanto, se espera que, con la aplicación del programa, el nivel de rotación actual disminuya en un 14% ya que el actual es de 34% y el objetivo de la empresa es el 20%.

#### **c) Medición del desempeño**

Esta medición permitirá conocer el nivel de compromiso que los colaboradores tienen respecto a sus responsabilidades y asignaciones adquiridas con la empresa.

Así también, será un instrumento de medición, que permitirá determinar las promociones internas y acceso a la nominación de premios. Debido a que la empresa no posee este control, se propone el siguiente:

**Procedimiento:**

1. Se mide una vez al año
2. Si la empresa lo autoriza, habrá un aumento en relación al desempeño.
3. Las hace el jefe de cada departamento.
4. Los niveles de evaluación son:
  - Sobresaliente: supera las expectativas del puesto
  - Excelente: cumple con las expectativas del puesto
  - Bueno: a veces cumple con las expectativas del puesto
  - Necesita mejorar: cumple muy pocas veces con las expectativas el puesto.
5. Se envían a recursos humanos para su revisión.
6. Recursos humanos devuelven las evaluaciones, para que sean entregadas a los empleados.
7. Quedan archivada en el expediente del colaborador, debidamente firmadas.



## Formato 10

### Medición del desempeño

#### Empresa distribuidora de productos promocionales

Logo de la empresa	Medición del desempeño				FED 001																
	Nombre: _____		Código: _____																		
	Departamento: _____		Fecha: _____																		
Aspectos a evaluar		Calificación (1 regular, 2 bueno, 3 excelente, 4 sobresaliente)				Comentarios															
		1	2	3	4																
<b>I. Orientación a resultados</b>																					
Se fija metas retadoras y realistas y obtiene los resultados institucionales esperados.					x																
Identifica obstáculos y busca la manera de superarlos.					x																
Actúa con perseverancia y dedicación para alcanzar las metas.				x																	
<b>II. Compromiso con la empresa</b>																					
Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.		x																			
Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.					x																
Apoya a la organización en situaciones difíciles.					x																
Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.				x																	
<b>III. Colaboración</b>																					
Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás.					x																
Cumple los compromisos que adquiere.				x																	
Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.			x																		
Identifica oportunidades de mejoramiento en su trabajo u otras áreas y propone alternativas de solución.					x																
Sumatoria de columnas		1	2	9	24																
Promedio		9																			
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Rango</th> <th style="width: 15%;">Sobresaliente</th> <th style="width: 15%;">Excelente</th> <th style="width: 15%;">Bueno</th> <th style="width: 15%;">Regular</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">9.0 a 10</td> <td style="text-align: center;">8.0 a 8.90</td> <td style="text-align: center;">7.0 a 7.90</td> <td style="text-align: center;">6.0 a 6.90</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>							Rango	Sobresaliente	Excelente	Bueno	Regular		9.0 a 10	8.0 a 8.90	7.0 a 7.90	6.0 a 6.90		x			
Rango	Sobresaliente	Excelente	Bueno	Regular																	
	9.0 a 10	8.0 a 8.90	7.0 a 7.90	6.0 a 6.90																	
	x																				
F. _____ Evaluador																					

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

### 3.4 Presupuesto

Los subprogramas descritos, conforman en su totalidad el programa de satisfacción laboral para la unidad de análisis, de acuerdo a los hallazgos encontrados en el análisis de la situación actual, detallado en el capítulo II.

Por tanto, la aplicación de los subprogramas buscará el mejoramiento de la satisfacción laboral. Por lo cual a continuación se presenta el presupuesto de implementación, los mismos ascienden a:

#### Cuadro 8

Presupuesto programa de satisfacción laboral  
Empresa distribuidora de productos promocionales

Descripción	Total
Subprograma de liderazgo	Q12,000.00
Subprograma de recompensas y reconocimientos	Q7,880.00
Subprograma de realización personal o logro	Q27,200.00
Subprograma de identificación con la empresa	Q2,950.00
<b>Presupuesto total del programa</b>	<b>Q50,130.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

### 3.5 Beneficios del programa

Cada subprograma propuesto busca la mejora de la satisfacción de los colaboradores de la empresa, que propicien un crecimiento para el personal, y por ende para la organización.

<b>SUBPROGRAMA</b>	<b>BENEFICIOS</b>
Liderazgo	Ambiente laboral agradable
	Trabajo en equipo eficiente
	Mayor índice de satisfacción del cliente
Recompensas e incentivos	Incrementar el desempeño
	Disminuir la rotación de personal
	Atraer al mejor recurso humano
Realización personal o logro	Desarrollar profesionales a mediano plazo
	Brindar un lugar para alcanzar sus metas personales
Identificación con la empresa	Trabajo en conjunto para el logro de los objetivos
	Colaboradores fieles a la empresa
	Colaboradores automotivados

## Conclusiones

Luego de haber analizado e interpretado los resultados obtenidos en la evaluación de los factores en el clima organizacional de la empresa distribuidora de productos promocionales, se concluye con lo siguiente:

1. La ausencia de liderazgo dentro de la unidad de análisis, no sólo refleja la insatisfacción que los colaboradores manifiestan, sino también, la escasa proyección en el crecimiento organizacional interno, lo que prolifera la identificación, retención y explotación del talento humano con las actividades de la empresa, lo que genera un descontento y, por ende, rotación de personal.
2. La carencia de documentación administrativa que proporcione las bases claras para la inducción, ejecución y control de las tareas genera una insatisfacción de tipo higiénica, debido a que el personal no posee la información precisa que debe realizar, y bajo qué parámetros será evaluado, lo cual le permite optar a reconocimientos e incentivos.
3. El sistema de recompensas actual se percibe con satisfacción baja, debido a que todo el personal no puede optar a reconocimientos, de tipo económico o distintivos, que permitan motivarlos y a continuar desempeñando adecuadamente su labor.

## Recomendaciones

Con el objetivo de reducir los niveles de insatisfacción y tomando en cuenta los factores prioritarios que afectan en mayor medida el nivel de productividad de la empresa, se realizan las siguientes recomendaciones:

1. El jefe de recursos humanos implementará el subprograma propuesto de liderazgo con el fin de potencializar la capacidad de liderar y mejorar las relaciones laborales, teniendo como objetivo desarrollar los conocimientos y habilidades en otros colaboradores, y con ello, retener al personal convirtiéndolo en una ventaja competitiva.
2. Los gerentes de área implementarán documentación administrativa, tales como la medición del desempeño al personal, con el fin de garantizar una equitativa distribución de recompensas y reconocimientos generando una perspectiva comprensible sobre los parámetros a evaluar dentro del desempeño, donde les permita ejecutar y controlar las actividades de forma fácil.
3. El jefe de recursos humanos incorpore los incentivos y recompensas propuestos, de tipo económico, así como distintivos que equiparen los reconocimientos de manera general con el personal, a fin de que todos se sientan gratificados.

## Bibliografía

1. Brunet, Luc. 1999. **El clima de trabajo en las organizaciones**. 3a. ed. Editorial Trillas. México. 121 p.
2. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Comportamiento organizacional**. 2a. ed. México, Mc Graw Hill. 524 p.
3. Chiavenato, Idalberto. 2002. **Gestión del talento humano**. Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill. 475 p.
4. David, R. F. 1997. **Conceptos de administración estratégica**. 5a. ed. México, Pearson educación. 622 p.
5. Koontz, Harold. 1994. **Administración una perspectiva global**. 10a. ed. México, Mc Graw Hill. 745 p.
6. Robbins, S. 1998. **Administración**. 6ta. Ed. México, Prentice Hall. 750 p.
7. Robbins, S. 2004. **Comportamiento Organizacional**. 10a. ed. México. Prentice Hall. 676 p.
8. Schermerhorn, J., Hunt J. y Osborn, R. 2005. **Comportamiento Organizacional**. 1ra. ed. México. Limusa. 569 p.
9. Stoner, J. y Freeman E. 1996. **Administración**. 6a. ed. México. Prentice Hall. 691 p.
10. Vroom, Víctor H. y Deci, Edgar L. 1999. **Motivación y alta dirección**. 5a. ed. México. Trillas. 366 p.