

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

**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA
DIVISIÓN DE VENTAS DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA NO LUCRATIVA,
SOCIAL Y EDUCATIVA UBICADA EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

AMANDA LETICIA RAMÍREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

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

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.2, del Acta 13-2013, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 20 de septiembre de 2013.

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

PRESIDENTE:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 11 de agosto de 2017.

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

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha diecinueve de octubre del dos mil dieciséis, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIVISIÓN DE VENTAS DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA NO LUCRATIVA, SOCIAL Y EDUCATIVA UBICADA EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, elaborado por el estudiante Amanda Leticia Ramírez.

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

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,


Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7328

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

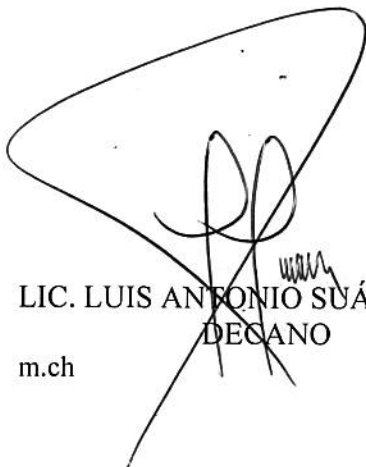
EDIFICIO S-8
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
VEINTIDÓS DE ENERO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 21-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de noviembre de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 187-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de septiembre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIVISIÓN DE VENTAS DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA NO LUCRATIVA, SOCIAL Y EDUCATIVA UBICADA EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **AMANDA LETICIA RAMÍREZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

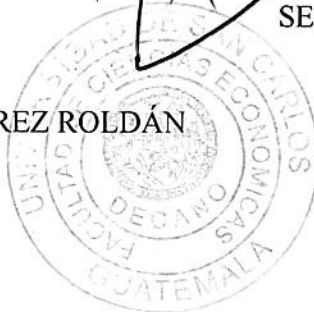
"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO
m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

- A DIOS:** Porque “toda buena dádiva y todo don perfecto descende de lo alto”, por darme la sabiduría, guiarme y permitirme alcanzar esta meta que marca el inicio de una nueva etapa en mi vida.
- A MI MADRE:** Elia Marina Ramírez por todo el amor, apoyo, comprensión, dedicación, esfuerzo, apoyo incondicional, ser un ejemplo de perseverancia, constancia y motivarme a luchar siempre por mis sueños.
- A MI ESPOSO:** Edgar Geovanni Tzoc Tzoy que es uno de los pilares para perseverar en el alcance de este objetivo, por todo el amor, apoyo y motivación brindada, paciencia y comprensión en todo momento.
- A MIS HIJOS:** Sara Abigaíl y Josué Efraín que son mi motivo para continuar perseverando en el alcance de los sueños, ser quienes llenan de alegría cada momento de mi vida y comprenderme durante este camino.
- A MIS HERMANOS:** Estela, Jessica, Manuel y Samuel que forman parte importante en mi vida, por siempre estar cuando los necesito, por ser ejemplo de perseverancia y determinación.
- A MI FAMILIA:** Por sus incontables oraciones y muestras de cariño, apoyo incondicional y consejos durante todo este proceso.

A MI ASESORA DE
TESIS:

Licda. Lorena Ileana Hernández García por su paciencia, dedicación y apoyo en sobrepasar la línea de transmitir conocimientos e instarme a seguir adelante.

A MIS AMIGOS:

Lesly García, Mario de León, Luis Gonzalez por su apoyo incondicional, por sus ánimos, confianza en mí y a todos aquellos que siempre estuvieron para darme un consejo les expreso mi profundo agradecimiento.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA:

Por ser la casa de estudios que me permitió adquirir valiosos conocimientos.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Institución	01
1.1.1	Institución privada	01
1.1.2	Institución no lucrativa	02
1.1.3	Institución social y educativa	03
1.2	Administración	03
1.2.1	Proceso administrativo	04
1.2.1.1	Planeación	05
1.2.1.2	Organización	10
1.2.1.3	Integración	13
1.2.1.4	Dirección	13
1.2.1.5	Control	31

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LA DIVISIÓN DE VENTAS DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA NO LUCRATIVA, SOCIAL Y EDUCATIVA

Contenido	Página	
2.1	Metodología de la investigación	32
2.1.1	Criterios de análisis	33
2.2	Antecedentes	35
2.2.1	Filosofía empresarial	36
2.2.2	Organigrama específico de la División de Ventas	38

2.3	Situación actual de satisfacción laboral de la División de Ventas	39
2.3.1	Factores higiénicos o extrínsecos	40
2.3.2	Factores motivacionales o intrínsecos	46
2.4	Análisis de los resultados	52

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA DIVISIÓN DE VENTAS DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA NO LUCRATIVA, SOCIAL Y EDUCATIVA

3.1	Justificación de la propuesta	54
3.2	Objetivos del programa	55
3.2.1	Objetivo general del programa	55
3.2.2	Objetivos específico del programa	55
3.3	Organigrama específico	56
3.4	Beneficios	57
3.5	Programa de satisfacción laboral	57
3.5.1	Fase I: Involucramiento de los mandos superiores	58
3.5.2	Fase II: Metodología de implementación	60
3.5.3	Fase III: Implementación de la propuesta	62
3.5.3.1	Subprograma de liderazgo y desarrollo de talento	62
3.5.3.2	Subprograma de reconocimiento	79
3.5.3.3	Subprograma de ambiente laboral seguro	94
3.5.4	Fase III: Evaluación	106
3.6	Presupuesto para implementar el programa	107
3.7	Impacto de la implementación de la propuesta	108
	CONCLUSIONES	110
	RECOMENDACIONES	111
	BIBLIOGRAFÍA	112

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1.	Factores higiénicos y motivacionales con base en la Teoría de Herzberg	18
2.	Factores de satisfacción y factores de insatisfacción como entidades separadas	19

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Organigrama específico actual	38
2.	Relaciones interpersonales	40
3.	Estilo de supervisión	42
4.	Seguridad en el trabajo	43
5.	Condiciones en el trabajo	45
6.	Reconocimiento	47
7.	Realización personal	48
8.	Responsabilidad	50
9.	Desarrollo profesional	51
10.	Organigrama específico propuesto	56

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1.	Convocatoria agentes de cambio	70
2.	Formulario de actualización de información	71
3.	Guía de entrevista	73
4.	Listado de colaboradores por departamento	84
5.	Tarjeta de reconocimiento años laborales vista externa	85
6.	Tarjeta de reconocimiento años laborales vista interna	86
7.	Control de reconocimientos años laborales mensual	87
8.	Listado de colaboradores por departamento	88
9.	Tarjeta cumpleaños vista externa	89
10.	Tarjeta de cumpleaños vista interna	90
11.	Tarjeta colaborador del mes vista externa	93
12.	Tarjeta colaborador del mes vista interna	94
13.	Convocatoria Comité de seguridad	99
14.	Solicitud de ingreso Comité de seguridad	100
15.	Formulario de notificación de Comité de salud y seguridad ocupacional	103
16.	Encuesta de satisfacción laboral	107

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Promedio de satisfacción e insatisfacción laboral	39
2.	Plan de acción: subprograma de liderazgo y desarrollo de talento	63
3.	Plan de acción: subprograma de reconocimiento	81
4.	Plan de acción: subprograma ambiente laboral seguro	95
5.	Presupuesto del programa de satisfacción laboral	108

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1.	Proceso administrativo	05
2.	Elementos de organización	11
3.	Criterios de análisis de respuestas	34
4.	Fases del programa de satisfacción laboral	58
5.	Fases de la capacitación al personal operativo	69
6.	Tipos de reconocimiento	80

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1.	Fases de involucramiento de los mandos superiores	59
2.	Fases de metodología de la implementación	61
3.	Capacitación propuesta de liderazgo para jefes	66
4.	Capacitación propuesta al personal operativo	68
5.	Reunión informativa agentes de cambio	74
6.	Reunión de acercamiento con el personal operativo	76
7.	Presentación planes de mejora	78
8.	Reunión de seguimiento	79
9.	Desarrollo premiación mensual	91
10.	Reunión con miembros del comité	102
11.	Capacitación MES a los miembros del comité	104

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es uno de los activos valiosos e importantes de una empresa, por ello el nivel de satisfacción que exista con relación a los aspectos relacionados a su trabajo y el ambiente del mismo determina el compromiso y productividad de los colaboradores.

Por lo anterior, se presenta la tesis titulada “Programa de satisfacción laboral del personal de la División de ventas de una institución privada no lucrativa, social y educativa”. El documento se realizó con el fin de presentar un programa de satisfacción laboral, cuyo propósito es incrementar este indicador y así promover el sentido de pertenencia de los colaboradores, brindar un ambiente de trabajo agradable e incrementar su productividad.

El presente documento se desarrolla en tres capítulos, el capítulo I, contiene el marco teórico que describe una serie de conceptos y definiciones acordes al tema de investigación y que son fundamentales para la comprensión del análisis.

El capítulo II, contiene la metodología de la investigación, criterio de análisis, antecedentes y diagnóstico realizado sobre la situación actual de la División de Ventas en relación a la filosofía organizacional y satisfacción laboral.

En el capítulo III, se describen los subprogramas que forman el programa de satisfacción laboral, así como las cuatro fases que los comprenden: involucramiento de los mandos superiores, metodología, implementación y evaluación. Se detalla el presupuesto de la ejecución de la propuesta.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, detalle de la bibliografía y e-grafía consultada y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el marco teórico que sirve de sustento y fundamento para la realización de la investigación y alcanzar los objetivos trazados.

1.1 Institución

“Toda organización humana en la que varias personas a partir de unos principios configurados y bajo una estructura concreta, coordinan diversas actividades para lograr determinados fines en el ámbito de una entidad social superior, a la que sirve y proporciona cohesión y paradigma”. (8:258)

Las instituciones cuentan con una estructura definida para ejecutar las actividades que les permita cumplir con la misión por la que fueron creadas, están reguladas legalmente, su naturaleza es de servicio a la sociedad, de acuerdo a su finalidad pueden ser: sociales, culturales, salud, comerciales, de comunicación, recreativas, educativas.

Una institución se define como una entidad social establecida formalmente, que permite generar empleos a través de la ejecución de su función principal, por el origen de sus fondos se clasifican en públicas y privadas, las primeras funcionan con fondos del gobierno y las segundas con fondos de personas particulares. Para efectos de investigación se definen las siguientes:

1.1.1 Institución privada

“Una institución gestionada directa o indirectamente por un organismo no gubernamental (iglesia, sindicato, empresa y otro organismo)”. (12:318)

Una institución privada busca satisfacer necesidades de los miembros de una sociedad a través de la prestación de un servicio gratuito o con costo bajo que les permita a las personas obtener al beneficio.

El capital que permite el funcionamiento de las instituciones privadas y el financiamiento cada uno de los servicios que presta no proviene de aportes del Estado, sino de personas particulares que no buscan obtener un beneficio económico sino brindar a la población servicios que les permita mejorar su calidad de vida.

Este tipo de instituciones también reciben donaciones de personas externas y en ocasiones recurren a vender productos que les permita obtener recursos para continuar con el funcionamiento y prestación de servicios.

1.1.2 Institución no lucrativa

“Se considera sin fines de lucro a las instituciones que no se distribuyen los beneficios generados entre sus titulares o administrativos. Vale decir que no están guiados por un interés comercial. Cabe señalar que estas entidades pueden acumular excedentes en un ejercicio determinado, sin embargo, éste debe ser reinvertido en la misión básica de la entidad”. (2:43)

Una institución no lucrativa a diferencia de una empresa no busca maximizar la inversión de los fundadores, sino pretende obtener utilidades que les permita seguir invirtiendo en los recursos necesarios para continuar con la prestación de servicios.

Este tipo de instituciones se caracterizan porque las utilidades que perciben por las actividades económicas y servicios que prestan no son distribuciones dentro de las personas que aportaron el capital, sino que son reinvertidos para cumplir con la finalidad para la cual fue creada.

Las personas que forman la Directiva general de una institución son los fundadores que en ocasiones prestan sus servicios a honoren para garantizar la optimización de los recursos.

1.1.3 Institución social y educativa

La finalidad de las instituciones sociales es satisfacer las necesidades fundamentales de la sociedad, poseen objetivos concretos, estructuras definidas y funciones específicas. De acuerdo a su finalidad existen diversos tipos, tales como: la familia, educativas, religiosas, políticas y económicas.

Una institución social educativa tienen como finalidad trasladarles a las personas conocimiento, habilidades, beneficios y valores que les permitan incorporarse a la sociedad, también ofrece servicios de salud que les permita disminuir o eliminar las limitaciones físicas que tienen.

Los servicios que presta este tipo de institución están dirigidos a las personas de escasos recursos económicos que le es difícil adquirir este tipo de servicios que son prestados por empresas privadas.

1.2 Administración

“Es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos”. (9:3)

Administración es una ciencia social que permite el estudio completo de las organizaciones públicas y privadas en relación a la planeación, organización, integración, dirección y control de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales.

La administración se ejecuta a través del proceso administrativo, lo cual permite ejecutar de manera eficiente cada actividad y maximizar los recursos con el fin de poder cumplir con la misión de una organización y alcanzar la visión definida.

En una institución la administración juega un papel importante porque permite coordinar de manera eficiente los recursos, una de las actividades principales es la planeación porque es la que permitirá optimizarlos y obtener una mayor productividad.

1.2.1 Proceso administrativo

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”. (9:26)

Está compuesto por cinco fases que están interrelacionadas y que son complementarias una de otra estas son: planeación, organización, integración, dirección y control, la cuales permiten ejecutar de forma eficaz la administración en una empresa y alcanzar los objetivos establecidos.

En la siguiente figura se muestran cada una de las fases, para efectos de esta investigación se analizan la planeación, organización y dirección.

Figura 1
Proceso administrativo



Fuente: Münch, L. figura 2-3 páginas No. 27 Etapas de proceso administrativo.

1.2.1.1 Planeación

“Es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito”. (9:41)

La planeación es la fase más importante porque es la base del proceso administrativo, porque determina el rumbo por donde se dirige una empresa, los resultados que se desean obtener, se establece el qué, cómo, cuándo, dónde,

quien y con qué se realizarán las actividades definidas para cumplir con los objetivos establecidos y así prever situaciones futuras que impidan el cumplimiento de los mismos.

En una institución la planeación le permitirá definir la secuencia de actividades que se ejecutaran en un tiempo establecido y los recursos necesarios para cumplir con la función principal por la cual fue creada.

a. Elementos de la Planeación

Los elementos de la planeación son: misión, visión, valores, objetivos, políticas, estrategias, programas y presupuestos. Para efectos de investigación se analizan los siguientes:

✓ Misión

“Es la definición amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro al que se dedica”. (9:43)

Misión es la razón de ser de la empresa, resalta el producto o servicio que presta para tener una posición en el mercado, le permite distinguirse del resto de organizaciones que existen con las mismas características.

En la misión se plasma la finalidad por la cual fue creada la institución, al comunicarla a los clientes les brinda seguridad sobre la calidad del servicio o bien que adquieren, a nivel interno es necesario darla a conocer y reforzar su contenido para fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores.

➤ Visión

“Es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y estimula acciones concretas para lograrla”. (9:44)

Describe el estado que una organización aspira alcanzar en el futuro su fin es guiar las acciones y estrategias que permitan alcanzarla en un tiempo previamente determinado y alienta a los colaboradores para que todos los esfuerzos que realicen estén alineados a las aspiraciones organizacionales.

La institución al establecer una visión alcanzable se logrará realizar una planificación que permita el aprovechar de manera eficiente el recurso humano, económico, tecnológico y materiales al ejecutar cada una de las actividades definidas y lograr cada uno de los objetivos que permitan alcanzarla.

➤ **Valores**

“Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos sus miembros”. (9:43)

Los valores son principios de carácter universal aplicables con el objetivo de normar la conducta de las personas en una empresa, independientemente de su actividad principal; ya sean de servicio o de tipo industrial. Los valores deben ser comunicados al personal para que sean practicados y permitan la calidad en el servicio interno y externo.

En la ejecución de cada una de las funciones de los colaboradores se procura que sean reflejados los ideales, comportamientos y aspiraciones que representan los valores organizacionales definidos en la institución.

✓ **Objetivos**

“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico”. (6:44)

Son los logros que una empresa busca alcanzar a través de la ejecución de actividades planificadas en un tiempo determinado, están alineados con la misión y visión, tienen las características de ser medibles, cuantificables y realizables.

Los objetivos representan los propósitos que la división de ventas pretende alcanzar en un tiempo determinado con el fin de ser más competitivo en el mercado, para ello es necesario comunicarlos a todo el personal para que todos los esfuerzos que se realicen estén enfocados en ellos.

✓ **Presupuesto**

“Documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos, para un periodo específico”. (9:47)

Es una herramienta de planeación que muestra el detalle de los recursos monetarios necesarios para la realización de cada actividad planificada, con el fin de cumplir con los objetivos en el tiempo determinado, es necesario que sea lo más exacto posible para tener un mejor control sobre su ejecución y lograr que sean aprovechados eficientemente.

Las empresas realizan presupuestos anuales que les permite asignar los egresos y prever ingresos de acuerdo a la actividad económica a la que se dedican, lo cual les permite ejecutar cada una de las actividades planificadas.

En el presupuesto anual de la institución es necesario que se asigne incluya el de la división de ventas para tener conocimiento de la proyección del aporte realiza y poder contar flujo de efectivo que le permita ejecutar las iniciativas propias.

✓ **Programas**

“Documento en el que se detalla el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los responsables de los mismos”. (9:46)

Es una herramienta que permite establecer las actividades de forma consecutiva, definir recursos necesarios y asignar responsables para cada acción que permitan cumplir los objetivos en el tiempo establecido.

Los programas para lograr una correcta ejecución utilizan planes de acción para definir la secuencia de actividades que se realizarán y cumplir con el objetivo definido.

b. Instrumentos administrativos de Planeación

En cualquier tipo de investigación es necesario utilizar instrumentos de planeación como: plan de investigación, plan de acción, plan operativo anual, plan estratégico. Para la presente investigación se utiliza el siguiente:

✓ **Plan de acción**

“Es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado”. (7:234)

Es un instrumento que permite planificar actividades, personas, tiempo de inicio y de finalización, recursos y costos necesarios para cumplir con el objetivo establecido.

Un plan de acción sirve de guía para la ejecución de cada una de las actividades que son necesarias para implementar un programa, prioriza las iniciativas de mayor relevancia para alcanzar los objetivos establecidos.

Para la división de ventas un plan de acción le facilitara ejecutar cada una de las actividades definidas en cada una de las iniciativas que le es necesario ejecutar.

1.2.1.2 Organización

“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo”.
(9:61)

Es la forma de ordenar los procesos de un sistema integrado, en una empresa permite simplificar el trabajo, coordinar recursos y funciones, diseñar la estructura de la empresa con el fin de optimizarlos para la realización de las actividad.

En la organización se coordinan todos los recursos para la ejecución cada una de las actividades determinadas en la planificación, para lograr una ejecución eficiente que permita la simplificación del trabajo.

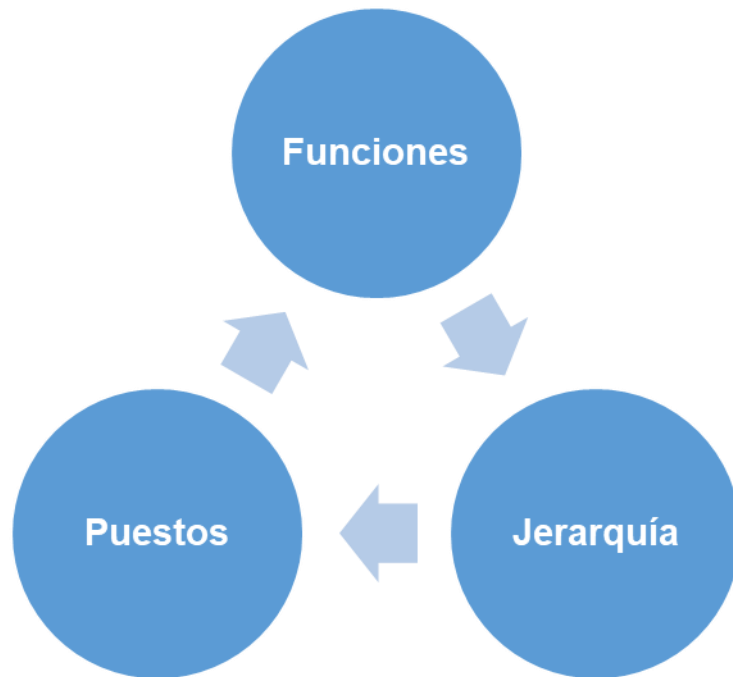
En la fase de la organización se establece la estructura organizacional que permitirá optimizar el recurso humano disponible y aprovechar el talento humano existente, a fin de alcanzar los objetivos definidos.

En la división de ventas permitirá organizar y optimizar los recursos que le fueron asignados y ofrecer mejores productos a los clientes.

a. Elementos de Organización

Para coordinar los recursos disponibles es necesario conocer los elementos de la organización: funciones, puestos y jerarquías, los cuales se relacionan entre sí:

Figura 2
Elementos de organización



Fuente: elaboración propia. Año 2017

✓ **Funciones**

“La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.” (9:28)

Se refiere a la clasificación y establecimiento de las actividades principales de cada puesto de una unidad administrativa que permiten definir niveles de responsabilidad y autoridad; pueden ser agrupadas de acuerdo a la especialidad y objetivo que se pretende alcanzar.

✓ **Jerarquía**

“Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.” (9:28)

La jerarquía permite delegar autoridad y establecer responsabilidades a cada puesto que tienen relación con funciones que realizan y están de acuerdo al nivel jerárquico que se ocupa.

✓ **Puestos**

“Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.” (9:28)

Es la unidad de trabajo donde se desempeñan un conjunto de tareas y funciones delegadas por un jefe inmediato, bajo el nivel de complejidad que requiera de acuerdo al nivel jerárquico que ocupa.

b. Estructura organizacional

“Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad”. (9:69)

La estructura organizacional se ve reflejada en el organigrama trata de un diseño que incluye el nivel estratégico (gerencias), táctico (mandos medios) y operativo, establece líneas de autoridad y responsabilidad.

La estructura organizacional permite asignar responsabilidades, funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o unidades administrativas, refleja los niveles identificados en cada jerarquía y permite visualizar el tamaño de una empresa.

En una empresa formalmente establecida se cuenta con una estructura organizacional definida que le permite ejecutar cada una de las actividades que le permitirá alcanzar los objetivos establecidos, en algunos casos se define un

organigrama para toda la organización y uno por departamento, área o división, esto depende de la dimensión de la misma.

En la división de ventas el establecimiento formal de una estructura le permitirá organizar el recurso disponible para ejecutar cada una de las funciones que le son asignadas.

1.2.1.3 Integración

“Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional.” (9:85)

En esta fase se ejecutan las fases de planeación y organización que determinaron los recursos necesarios para realizar cada actividad y lograr cumplir con los objetivos definidos.

Esta fase se debe de obtener los recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos que se definieron en la planeación y distribuirlos dentro del personal encargado de la ejecución de cada una de las actividades establecidas, lo cual garantizará el cumplimiento de los objetivos.

La asignación y distribución de los recursos necesarios en la división de ventas en el momento definido permitirá la ejecución de cada actividad establecida en el plan estratégico en los tiempos definidos y obtener los resultados esperados.

1.2.1.4 Dirección

“Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo”. (9:105)

La dirección permite ejecutar la planificación e integrar cada componente de la administración; la comunicación, liderazgo, supervisión y motivación son los elementos que permiten aplicarla de manera correcta y contribuir con el desarrollo de cada una de las actividades definidas y garantizar el cumplimiento de los objetivos definidos.

Durante la ejecución de la fase de la dirección es importante contar con un líder que guíe, influya y supervise a los colaboradores en la ejecución de lo planeado para que cada equipo de trabajo sea funcional.

El gerente de la división de ventas garantiza que se ejecuten todos los lineamientos establecidos durante la planeación y organización, involucrar a todo el personal para lograr que todos los esfuerzos estén dirigidos para cumplir con los objetivos definidos.

a. Elementos de la Dirección

La dirección comprende los siguientes elementos: comunicación, liderazgo, supervisión, motivación. Para efectos de la presente investigación se analizan los siguientes:

✓ Liderazgo

“Capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación. Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito”.
(6:294)

Es la habilidad que una persona tiene para influir en otras y persuadirlas de alcanzar un objetivo en común, también tiene facilidad para orientar, guiar, comprender a las personas.

Los líderes en algunos casos no desempeñan puestos gerenciales, en ocasiones se originan sin ser otorgados, es decir, la capacidad de influir no depende de la estructura organizacional, debido a que las características de liderazgo son percibidas de forma positiva por las personas que los siguen.

En la división de ventas un líder será el encargado de influir de forma positiva en los equipos de trabajo persuadiéndolos de realizar con eficiencia cada una de las actividades asignadas con los recursos brindados a fin de cumplir con los objetivos definidos. Durante la ejecución de cada actividad el encargado de liderar las actividades debe de supervisar la ejecución correcta de las mismas.

✓ **Supervisión**

“Proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios”. (14:s.p.)

La supervisión es un proceso en el que se valida que las actividades que fueron planificadas se lleven a cabo de la forma establecida y así aplicar las acciones correctivas en caso de ser necesario para no poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos, las personas que desempeñan esta función tienen capacidad de influir en sus subalternos para evitar conflictos.

Un supervisor posee todo el conocimiento del trabajo que inspecciona, presenta informes sobre el avance en el cumplimiento de lo planificado, realiza acciones que permitan garantizar la ejecución de cada actividad. La supervisión se debe de aplicar en todas las fases del proceso administrativo.

Para la inspección del trabajo de los colaboradores es necesario conocer la manera en la que se ejecuta cada una de las actividades, también tener la

capacidad de identificar las inconsistencias que se existen así como las causas que las originan y poder realizar acciones que permitan cumplir con el cumplimiento de los objetivos definidos.

Un supervisor es el encargado de retroalimentar de manera oportuna al personal que tiene a cargo sobre el trabajo que realiza y manera en la que lo ejecuta, a fin incentivarlos a perfeccionar cada actividad que desarrolla y así garantizar el cumplimiento de los objetivos de la división de ventas.

✓ **Motivación**

“Se refiere a los objetivos y valores más inmediatos que la persona tiene en relación con su trabajo, mismos que pueden estar o no íntimamente ligados a las necesidades sociales o biológicas aprendidas, y que varían de manera notable de un individuo a otro según la edad, la etapa de desarrollo y la interacción que establece con distintos grupos o equipos de la organización en que interviene”.
(6:100)

Es la voluntad que cada persona tiene para realizar las actividades con un grado mayor de esfuerzo, con el objetivo de alcanzar la metas organizaciones, mantener al personal motivado permitirá que el personal aporte ideas innovadoras a la empresa que permitan que alcance mayor éxito.

La motivación del personal es una de las mejores estrategias que la división de ventas puede tener, porque permite que el personal mantenga una actitud correcta ante los cambios, proponga iniciativas de mejora, fomente el compromiso con la institución e incremente la productividad.

Influye en la dedicación de los colaboradores, como desempeñan sus funciones, se refiere a los estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y permanecer en ellas hasta su culminación. Existen diversas teorías

sobre la motivación entre ellas: la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, ERG de Alderfer, modelo contingente de motivación de Vroom, X y Y de Douglas McGregor, y la de los dos factores de Herzberg, la última se tomó como sustento teórico de la presente investigación.

➤ **Teoría de los dos factores de Herzberg**

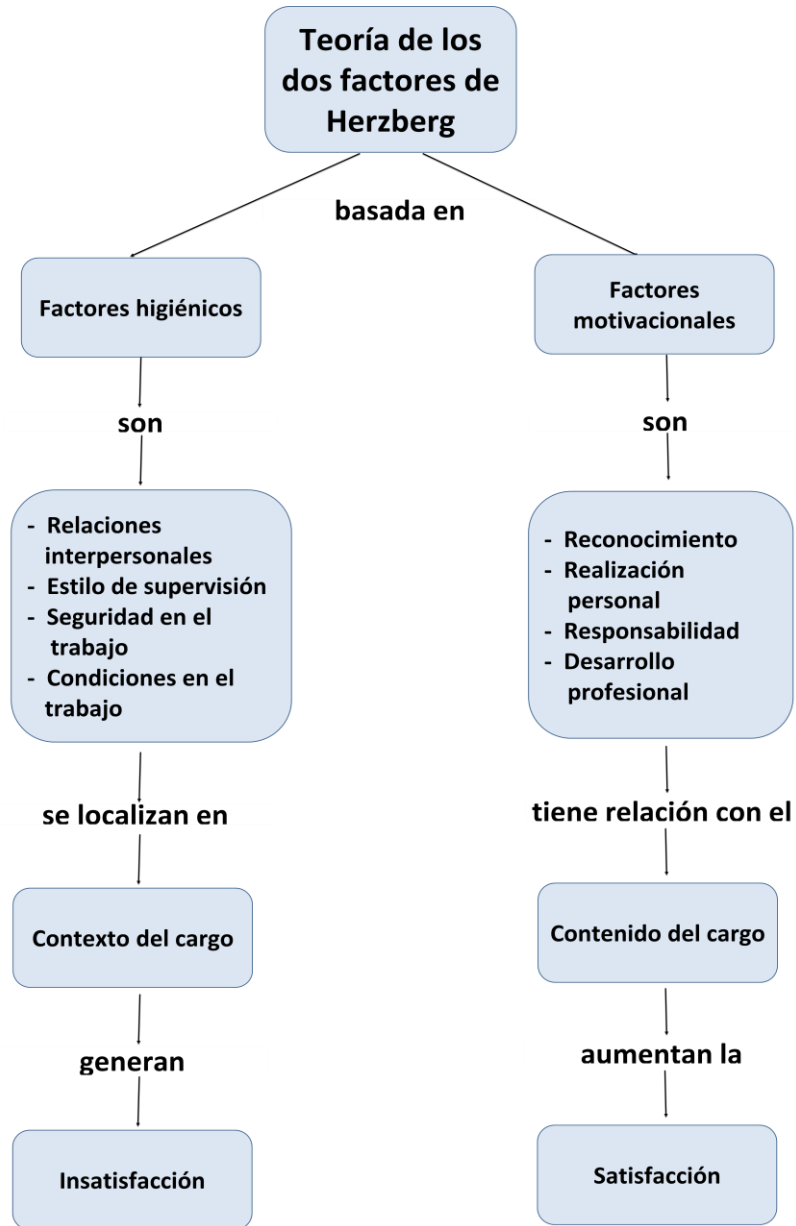
“Esta teoría se basa en el entorno externo y en el trabajo del individuo orientado hacia el exterior. Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores: higiénicos y motivacionales”. (6:107)

Explica el comportamiento de las personas en las diferentes situaciones de trabajo, a través de la existencia de dos factores que son independientes y vinculados entre sí, la insatisfacción que es principalmente el resultado de los factores higiénicos y la satisfacción de los motivacionales.

Esta teoría afirma que la satisfacción en el puesto en función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del mismo por eso se les llama motivadores y la insatisfacción depende del ambiente, de la supervisión de los colegas y del contexto general del puesto, es decir de los factores higiénicos.

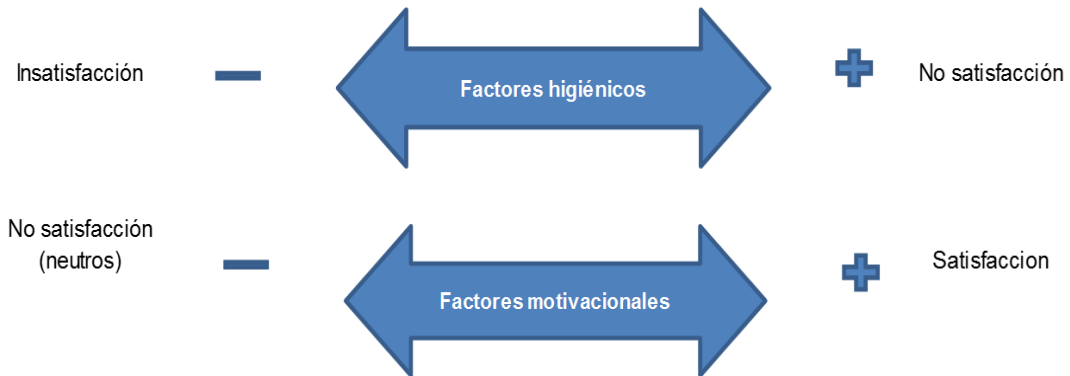
Según Herzberg la relación de los colaboradores con el trabajo es parte importante y por otro lado la actitud de alguna persona hacia su puesto de trabajo determina el éxito o fracaso. A continuación se muestran esquemas que permiten comprender esta teoría.

Esquema 1
Factores higiénicos y motivacionales
con base en la Teoría de Herzberg



Fuente: elaboración propia. Año 2017

Esquema 2
Factores de satisfacción y factores de insatisfacción
como entidades separadas



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Pág. 268

A continuación se desarrolla cada uno de los factores higiénicos y motivacionales objeto de estudio:

➤ **Factores higiénicos o extrínsecos**

“Se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo”. (5:267)

Herzberg destaca que, tradicionalmente, solo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una situación desagradable, y para lograr que las personas trabajen más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático políticas abiertas y estimulantes, es decir incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo.

Están relacionados con las condiciones que se localizan en el entorno donde los colaboradores desempeñan su trabajo, también se les llama extrínsecos, incluye los aspectos físicos y ambientales del trabajo se encuentran fuera del control de

las personas, debido a que la empresa es quien las decide y administra, son preventivos porque si estos factores son excelentes solo evitan la insatisfacción del personal.

Tienen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los colaboradores, reflejan su carácter preventivo y muestran que sólo se destinan para evitar fuentes de insatisfacción en el entorno o amenazas potenciales que puedan romper el equilibrio y pongan en riesgo la eficiencia, productividad laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los factores higiénicos o extrínsecos son: relaciones interpersonales, estilo de supervisión, seguridad en el trabajo, condiciones en el trabajo y salario, para efectos de estudio se definen los siguientes:

- **Relaciones interpersonales**

“Las relaciones interpersonales se refieren a la interacción que existe entre los colaboradores dentro de una organización, fomentando el trabajo en equipo”.
(1:22)

Se refiere a la capacidad que se tiene de asociarse entre dos o más personas, por emociones, negocios o actividades sociales, estas asociaciones se expresan en grupos como familias, amigos, matrimonios, iglesias, entre otros, los cuales son la base de grupos sociales. Las relaciones interpersonales son fundamentales para el alcance de los objetivos definidos, el nexo que exista entre compañeros de trabajo permitirá obtener mejores logros.

La existencia de excelentes relaciones interpersonales permitirá la armonía entre los equipos de trabajo y brindarles a los clientes una atención de calidad que permita obtener una ventaja competitiva.

En la división de ventas objeto de estudio es necesario tener relaciones interpersonales sanas, que les permita coordinarse y ejecutar el trabajo en equipo, lo cual permitirá el alcance de los objetivos en el tiempo establecido y al mismo tiempo hacer uso eficiente de los recursos al evitar reprocesos en las áreas.

- **Estilo de supervisión**

Está relacionado con la forma en la que los jefes desempeñan la función de supervisión al considerar el conocimiento que tienen del trabajo que realiza el personal, las responsabilidades de ambos, la manera en la que utiliza sus habilidades para instruir, mejorar métodos y dirigir a los colaboradores para alcanzar los objetivos establecidos.

Los colaboradores necesitan sentirse seguros y confiados de la persona que supervisa el trabajo que realiza y mide su desempeño, lo hará de forma justa y lo retroalimentará oportunamente y constructivamente y contribuya en su desarrollo profesional.

Cada jefe es el encargado administrar los recursos disponibles, desarrollar el talento humano y validar el cumplimiento de cada una de las actividades planificadas de forma ordenada y eficiente a medida de garantizar el alcance de los objetivos.

La comunicación tiene un papel importante en el proceso de supervisión porque de tendrá inferencia en la relación que exista entre jefe y subalterno y la colaboración mutua en la ejecución del trabajo, lo cual facilitará la verificación correcta de cada proceso que se realiza en la división de ventas.

- **Seguridad en el trabajo**

“Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente,

instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar practicas preventivas”. (3:396)

Con base en las actividades y características del área donde se encuentra ubicadas las empresas se establecen medidas de seguridad para la ejecución de las funciones de los colaboradores, así como dentro de las instalaciones y que permitan resguardar la vida de las personas.

Está relacionada con la prevención de accidentes y con la administración de riesgos ocupacionales en las áreas donde los colaboradores realizan su trabajo, las empresas implementan un programa de seguridad e higiene como instrumento para brindar un ambiente seguro.

Cada uno de los jefes de la división de ventas busca garantizar que el lugar donde los colaboradores desempeñan sus funciones sea seguro y no pongan en riesgo la vida del personal, así como verificar que cuentan con el conocimiento sobre cómo actuar en casos de emergencia.

▪ **Condiciones en el trabajo**

“Se refiere a la condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones”. (3:336)

Las condiciones óptimas donde los colaboradores desempeñan sus funciones permiten que el proceso de adaptación sea rápido, lo cual permite tener la productividad deseada. También son aquellas por las cuales el personal ofrecerá productos y servicios de calidad que los diferenciará de la competencia.

Las condiciones abarcan iluminación, espacio, estado de las instalaciones, ventilación, pintura del edificio y áreas de trabajo, que afectan positiva o negativamente el desempeño de los colaboradores e influyen en la actitud que tengan al desempeñar sus funciones.

El mantenimiento preventivo a las instalaciones tiene un papel importante para evitar que exista insatisfacción por el estado de las mismas, cada colaborador necesita contar con área de trabajo que le permita incrementar su productividad.

➤ **Factores motivacionales o intrínsecos**

“Se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta”. (4:267)

Factores que están relacionados con la ejecución de las funciones de los colaboradores y se encuentran bajo el control de ellos, el efecto que tienen sobre las personas es profundo y estable, cuando son óptimos provocan satisfacción en los empleados, sin embargo cuando son precarios la evitan.

Los factores motivacionales abarcan el contenido, tareas y deberes relacionados con el cargo, producen un efecto de satisfacción duradero y un aumento de la productividad muy por encima de los normales.

Estos factores tienen relación con el trabajo que realizan los colaboradores, la manera en la que es reconocido por sus aportes y la oportunidad que tienen de realizar una carrera profesional dentro de una empresa y como esta contribuye en su desarrollo profesional.

Los factores motivacionales o intrínsecos son: trabajo en sí, reconocimiento, realización personal, responsabilidad y desarrollo profesional, de los cuales se analizan los siguientes:

- **Reconocimiento**

El reconocimiento es una de las formas las empresas utilizan para recompensar al personal por rendimiento, aportes extraordinario o situación especial, en algunas organizaciones enfocadas en valorar el talento humano forma parte de su cultura lo cual muestra cambios positivos en los colaboradores.

“Atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho”. (7:192)

Puede ser representado a través de un estímulo económico, material, verbal o escrito al personal que tiene como fin reconocer que el trabajo de un colaborador ha superado las expectativas y es apreciado en la institución.

Los colaboradores tienen la necesidad de ser reconocidos por el trabajo que realiza para sentir que es parte importante de la empresa, que los aportes que brinda son valorados.

El reconocer a los colaboradores garantiza el compromiso del personal con la empresa, el cual se ve reflejado en el incremento de la productividad, eficiencia en los procesos y permitirá que existan iniciativas de mejora e innovación para ofrecer productos y servicios de calidad a los clientes y garantice tener una ventaja competitiva en el mercado.

- **Realización personal**

“Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización”. (11:176)

En algunas empresas es parte de sus políticas internas buscar que los colaboradores realicen una carrera profesional dentro de la organización, a fin que

continúen desarrollándose laboral y profesionalmente y se retenga el talento humano.

Las organizaciones que cuentan con el hábito de impulsar el crecimiento de los colaboradores establecen escalas para identificar cada nivel de puesto que permite tener rangos de ascensos y porcentajes de incremento salarial que tiene relación con el grado de responsabilidad que se adquiere.

La retención de talento humano no es únicamente un tema económico por el costo de reclutamiento y selección, sino que debe de ser un programa que se las empresas necesitan desarrollar para garantizar que los colaboradores tengan la oportunidad de realizar una carrera profesional dentro de la misma.

Así mismo es una manera de lograr alinear los objetivos personales de los colaboradores con los objetivos de la división de ventas.

- **Responsabilidad**

“Es la obligación de ejecutar una actividad asignada. Es el compromiso auto asumido por una persona para manejar un trabajo con lo mejor de su habilidad”.
(1:146)

La responsabilidad está relacionada con el nivel jerárquico y puesto que ocupa un colaborador dentro de una empresa, son compromisos y obligaciones que el personal debe de cumplir, permite marcar límites para la toma de decisiones en la realización de sus funciones.

La autoridad que a cada colaborador se le otorga tiene implícito un nivel de responsabilidad que le permitirá evaluar la exactitud y eficiencia con la que realiza su trabajo, también evaluar si es capaz de ocupar puestos de un nivel superior.

La responsabilidad que se le asigna a cada colaborador de la división de ventas garantiza que los procesos se ejecuten correctamente y poder ofrecer productos de calidad a los clientes a fin lograr la fidelidad de los mismos.

- **Desarrollo profesional**

“Es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente o productivo en su cargo”. (3:556)

En las organizaciones la capacitación es relevante para el desarrollo de las habilidades de los colaboradores, implementar mejoras en los procesos, actualizar conocimientos, a fin ser más eficientes y ofrecerle a los clientes productos o servicios que cubran las necesidades actuales.

En la mayoría de empresas las capacitaciones son coordinadas por el departamento de recursos humanos, esto es para garantizar su cumplimiento, asistencia de todos los colaboradores requeridos, tener registro de los temas impartidos y poder darle continuidad para que sean actualizados periódicamente.

Cada jefe debe de identificar los puntos en lo que los colaboradores requieren ser capacitados para mejorar la ejecución de sus funciones e incrementar la productividad y participación activa del personal en las mejoras de procesos.

Para brindar productos de calidad e innovadores es necesario identificar las debilidades existentes en la división de ventas y buscar capacitar al personal para para disminuirlas o desaparecerlas, lo cual repercute en el desarrollo del talento humano.

➤ **Cultura organizacional**

“Modelo de presunciones básicas, inventadas descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el cómo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. (6:364)

Es la forma en la que los colaboradores perciben a su organización, contiene creencias, hábitos y prácticas que comparten los integrantes de una empresa, que permite distinguirla entre otras similares.

Busca estandarizar el comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa, independientemente de las actitudes, creencias, hábitos y comportamientos de cada persona enfocándose en que al realizar una actividad se considere la cultura organizacional.

De acuerdo con Schein, el termino cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de la organización, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

➤ **Satisfacción laboral**

“Es la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas”. (10:72)

Percepción que tienen los colaboradores de su trabajo, en cuanto mayor sea el nivel se mantendrán sentimientos positivos e interés por el desempeño de sus funciones, mientras que alguien insatisfecho exterioriza sentimientos negativos.

➤ **Factores de higiene que ante su ausencia crean insatisfacción laboral**

- “Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones.
- Condiciones laborales: iluminación y temperatura adecuada, entorno físico seguro.
- Seguridad: privilegio, antigüedad, procedimiento de quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimiento.
- Factores sociales: oportunidades para interactuar con los demás”. (1:257)

➤ **Factores de motivación que aumentan la satisfacción laboral**

- “Trabajo estimulante: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- Sentimiento de autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- Reconocimiento: la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- Logros y cumplimiento: la oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.
- Responsabilidad mayor: la consecución de nuevas tareas y labores que engrandecen el puesto y den al individuo mayor control del mismo.
- Categoría y estatus: títulos de los puestos, oficinas.” (1:257)

La satisfacción en el trabajo tiene consecuencias en los colaboradores, que afecta las actitudes ante la vida, ante la familia y ante sí mismo, la salud física y la expectativa de vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la mentalidad del trabajador y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación de personal, también bajo ciertas condiciones puede afectar otros comportamientos en la organización.

La satisfacción laboral tiene una correlación alta con la productividad y rentabilidad, pues al contar con personal satisfecho el desempeño es mejor y cuando tienen relación con los clientes influye en la atención que se le brinda y por ende incrementa la lealtad de los mismos.

La insatisfacción de un colaborador en su lugar de trabajo puede existir la probabilidad de ausentismo, rotación de personal por obtener otra oferta de otra empresa, comportamientos inadecuados, impuntualidad, incumplimiento de resultados, resistencia al cambio, accidentabilidad.

La satisfacción laboral de los colaboradores influye en la productividad y alcance de los objetivos de la división de ventas, lo cual repercute en la posición que se tiene en el mercado de los productos que ofrece.

➤ **Programa de satisfacción laboral**

Es una herramienta que establece un esquema de las secuencias de actividades de cada subprograma en un tiempo específico para cumplir con los objetivos definidos en cada uno de ellos con el fin de incrementar la satisfacción laboral.

Busca un cambio de actitud del personal, sin necesidad de incentivarlos económicamente, al brindarle condiciones ambientales y beneficios relacionados a su trabajo y funciones.

La implementación de un programa permitirá desaparecer o minimizar aquellas situaciones que ocasionan insatisfacción y que afecta en la productividad de los colaboradores y ocasiona desaprovechamiento del talento humano.

➤ **Higiene laboral**

“Se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta las labores. Se relaciona con el diagnóstico y la prevención de las enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo”. (4:391)

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental; generen bienestar al personal y evitan enfermedades.

Los elementos que incluye la higiene laboral tienen relación con el ambiente físico que comprende iluminación, ventilación temperatura y ruidos, en la parte psicológica se valida la interrelación del personal con jefes, los principios de ergonomía buscan brindar mobiliario y equipo idóneo para trabajar y salud ocupacional que pretende eliminar aquellos factores que provocan enfermedades a los colaboradores.

Las condiciones donde los colaboradores realizan su trabajo determinan la productividad del mismo y calidad de los productos que se ofrezcan, influyen en la cantidad de ausencias por enfermedades y puede en riesgo el alcance de los objetivos.

➤ **Seguridad en el trabajo**

“Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas”. (4:397)

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de la actividad: prevención de accidentes, de incendios y de robos en las áreas de una empresa. Su objetivo es aplicar medidas, desarrollar actividades necesarias que busca eliminar los riesgos derivados del trabajo y busca garantizar el bienestar físico, mental y social del trabajador, y con ello su eficiencia.

En cada una de las áreas de la división de ventas es importante garantizar que se cuenten con las medidas de seguridad necesarias para disminuir los riesgos que afecten la integridad de los colaboradores y clientes.

La seguridad también incluye la inducción del personal en temas relacionados a la prevención de accidentes y la manera de actuar frente a un siniestro natural. Es importante contar con el compromiso de los colaboradores para ejecutar cada una de las acciones definidas.

En relación al tema de higiene y seguridad laboral las empresas están reguladas por el Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus Reformas, el cual indica las condiciones, materiales, mobiliario y equipo y todo lo relacionado a las medidas y evaluaciones que las empresas tienen que cumplir de acuerdo a la naturaleza de las funciones de los colaboradores.

1.2.1.5 Control

“Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa.” (6:125)

La fase de control se encarga directamente de verificar que los resultados obtenidos en la organización se encuentren de acuerdo a la planeación establecida previamente, pues si no cumple con dichos requerimientos se hace necesario plantear de nuevo la planificación esperada.

El propósito de evaluar las actividades que se realizan durante las fases de planeación y organización es para encontrar posibles errores filtrados, así practicar mejoras en el proyecto que se ejecuta.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LA DIVISIÓN DE VENTAS DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA NO LUCRATIVA, SOCIAL Y EDUCATIVA

El presente capítulo contiene los resultados obtenidos en la división de ventas, referente a la satisfacción laboral actual, los cuales se utilizan de referencia para proponer un programa que permita mejorar la situación referente al tema. Para analizarla se tomó como base la teoría de dos factores de Herzberg.

Se analizó la división de ventas de la institución a solicitud del gerente de recursos humanos, porque últimamente han tenido conflictos con los colaboradores y en el último año se han retirado siete personas y han tenido que despedir a 12 por no cumplir con sus funciones.

2.1 Metodología de la investigación

Para realizar el análisis de la situación actual de la división de ventas, se utilizó el método científico por medio de las siguientes fases: en la indagadora se recabó la información por medio del censo a 45 colaboradores operativos distribuidos de la siguiente forma: diez en la administración, cinco del departamento de emisión y sorteos, cinco de logística de sorteos, 13 en control y despacho, 12 en premios y reintegros, adicional se consultó diversos textos y la página interna de la institución; en la demostrativa se realizó la comprobación de la hipótesis planteada y por último en la expositiva fueron tabulados los resultados de las encuestas en una hoja de Excel para obtener una base de datos que permitió presentarlos gráficamente, la información obtenida de las entrevistas se utilizó para fundamentar el análisis presentado. se exponen los resultados en el capítulo presente.

En el análisis se aplicó el método deductivo porque se inició con la división de ventas hasta el personal de cada departamento, durante la investigación se utilizó una guía para aplicar la técnica de observación directa durante las visitas a las

instalaciones de la unidad de análisis, el censo aplicado a los 40 colaboradores y una entrevista al gerente y cuatro jefes.

Los instrumentos fueron elaborados con base en los factores de la teoría de dos factores de Herzberg que se adaptan a las necesidades de la división. El cuestionario estructurado conformado por 29 preguntas y la guía de entrevista de 25 que permitieron evaluar aspectos relacionados al ambiente donde los colaboradores desempeñan sus funciones y acciones que provocan satisfacción, con el fin de determinar el nivel de satisfacción; ambos con cuestionamientos abiertos y cerrados para facilitar el análisis de los datos. Se utilizó las fibras bibliográficas para recabar información de diversos textos, revistas y documentos que permitieran obtener información que sustentara la investigación.

2.1.1 Criterios de análisis

De acuerdo a las necesidades de la división de ventas se analizaron los siguientes factores higiénicos o extrínsecos: relaciones interpersonales, estilo de supervisión, seguridad en el trabajo, condiciones en el trabajo, y factores motivacionales o intrínsecos: reconocimiento, realización personal, responsabilidad, desarrollo profesional.

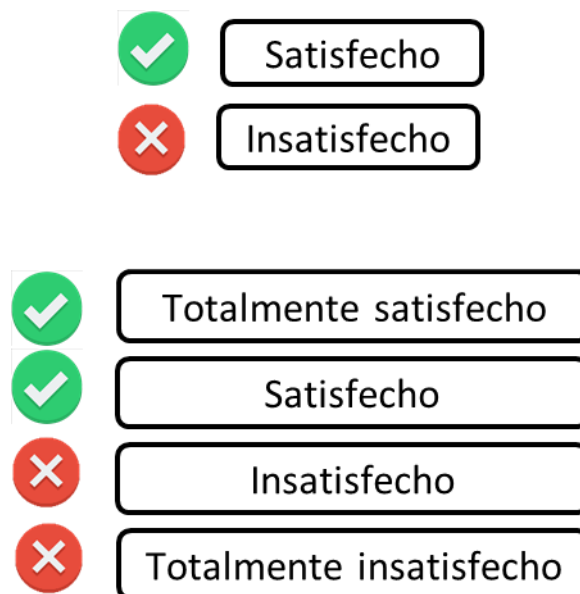
A continuación se presentan los criterios de ponderación, los cuales corresponden a las diferentes respuestas obtenidas en la encuesta:

- Totalmente satisfecho: cuando en el cuestionamiento se percibe un 100% de satisfacción.
- Satisfecho: cuando en el cuestionamiento se percibe un 75% de satisfacción.
- Insatisfecho: cuando en el cuestionamiento se percibe un 50% de satisfacción.
- Totalmente insatisfecho: cuando en el cuestionamiento se percibe un 25% de satisfacción.

Para efectos de análisis del nivel de satisfacción se considera como satisfecho las respuestas de totalmente satisfecho y satisfecho y para insatisfecho se unificaron totalmente insatisfecho e insatisfecho.

A continuación, se presenta una figura en la que se ejemplifica de forma gráfica lo anterior detallado:

Figura 3
Criterios de análisis de respuestas
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

De acuerdo a lo solicitado por el gerente de recursos humanos de la institución se espera obtener como mínimo un 85% de satisfacción para cada indicador, por ser el parámetro que han establecido en evaluaciones anteriores realizadas por empresas externas.

Debido a reestructuración y reasignación de personal en cada puesto de trabajo en la Unidad de análisis y fase indagadora existe variación en cuanto a la distribución de colaboradores.

2.2 Antecedentes

La institución guatemalteca objeto de análisis se dedica a prestar servicios médicos, educativos y de rehabilitación a las personas que sufren de enfermedades o deficiencias del sentido del oído y vista. Se fundó el 3 de diciembre de 1,945 y el 27 de octubre de 1,988 el Congreso de la República de Guatemala le otorgó el título y dignidad de Benemérita.

Regida por la Asamblea General y dirigida por la Junta Directiva, su estructura administrativa está constituida por la división médica, educación y rehabilitación, ventas, administrativa financiera, dirección de comunicaciones, trabajo social y recursos humanos.

La investigación se realizó en la división de ventas, creada el 15 de septiembre de 1,956 por decreto gubernativo 577 y fundada por la doctora Honoris Causa Elisa Molina, con el fin de ser la fuente financiera para el funcionamiento de los programas y servicios, como los hospitales, escuelas de educación especial para ciegos y sordos, instituto de postgrado en oftalmología, entre otros, a través de sorteos de dinero realizando ventas de billetes enumerados. La idea surgió en un viaje a España, luego de escuchar un anuncio sobre el cupón del ciego de la Organización de Ciegos Española (ONCE).

El decreto 577 fue firmado por el presidente Carlos Castillo Armas por considerar que el Benemérito Comité cuenta con normativa clara y precisa en sus ideales, la división de ventas con la ejecución de sus ingresos y egresos es transparente, hace énfasis en la legalidad de los sorteos ordinarios y extraordinarios con

representantes del Ministerio de Gobernación y la Contraloría General de Cuentas de la Nación.

Cada año realiza cuarenta sorteos ordinarios de seiscientos mil; y extraordinarios: cuatro de dos millones doscientos mil, cinco de un millón trescientos mil, uno de tres millones quinientos mil y uno de cuatro millones como primer premio.

A continuación se presenta la misión, visión, valores y objetivos de la institución, debido a que la división de ventas carece de una filosofía propia definida formalmente, cada elemento fue proporcionado literalmente de acuerdo al plan estratégico desarrollado para el periodo del 2014 al 2017.

2.2.1 Filosofía empresarial

La institución cuenta con una filosofía empresarial que a continuación se detalla:

a. Misión

“El compromiso institucional es proveer servicios integrales con eficiencia y avanzada tecnología, a través de programas de prevención y atención, dirigidos a la población que presente problemas visuales y auditivos, para facilitar su inserción en la sociedad, permitiéndoles tener una vida digna”.

➤ Visión

“Es una institución privada, no lucrativa, que brinda servicios de excelente calidad, con talento humano para la prevención y atención de problemas visuales y auditivos, facilitando la inclusión social de la población atendida”.

➤ Valores

Los valores establecidos por la institución son los siguientes:

- “Espíritu de servicio

- Proactividad
- Lealtad
- Compromiso
- Comunicación eficiente
- Trabajo por resultados
- Respeto a la dignidad de la persona”

Los valores carecen de definición que permita que los colaboradores los apliquen en la ejecución de sus atribuciones.

b. Objetivos

Los objetivos generales de la institución y de cada una de las divisiones se establecen con base en el plan estratégico vigente para el periodo del 2014-2017

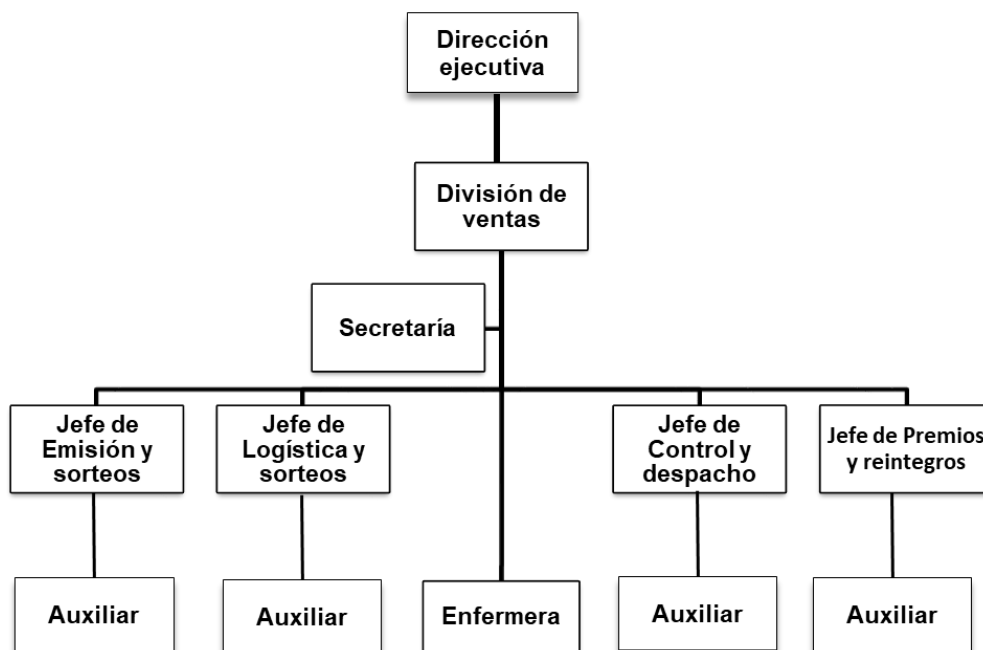
- “Proteger y desarrollar la auto sostenibilidad financiera de la Institución.
- Desarrollar servicios integrales de prevención y atención, eficientes y efectivos, dirigidos a la población objetivo del Benemérito Comité.
- Asegurar la excelencia en la calidad de procesos y sistemas institucionales.
- Implementar procesos de formación y desarrollo del talento humano de la Institución.
- Facilitar la inclusión social de la población atendida”.

Los objetivos que actuales carecen de cuantificación y definición de tiempo en el que se alcanzaran para que pueden ser medibles y verificar si son alcanzables.

2.2.2 Organigrama específico de la división de ventas

A continuación se presenta el organigrama específico de la división de ventas:

Gráfica 1
Organigrama específico actual
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2016



Fuente: Institución privada no lucrativa, social y educativa. Año 2016.

El jefe de recursos humanos indicó que el organigrama proporcionado es de tipo específico porque representa únicamente a la división de ventas, sin embargo a partir del nivel táctico aparece el nombre de cada departamento aparece el puesto de cada colaborador, pero no hace referencia a todos los niveles operativos que existen dificultando identificar los nombres de los puestos que contiene cada unidad, los cambios que se dan en la estructura son constantes, sin embargo no son actualizados en los documentos.

El departamento de Administración no aparece reflejado en el organigrama porque lo manejan solo como nombre porque ahí incluyen: secretarías, enfermera, encargado de servicio al cliente, encargado de diseño, mensajeros, auxiliares de servicios generales y gerente general.

2.3 Situación actual de satisfacción laboral de la División de ventas

A continuación se describen los resultados y análisis que permiten establecer la situación actual con relación a la satisfacción del personal de los departamentos de administración de la división, emisión y sorteos, logística de sorteos, premios y reintegros y control y despacho de la división de ventas de la institución.

Cuadro 1
Promedio de satisfacción e insatisfacción laboral
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2016

Factor	% Satisfacción	% Insatisfacción
Relaciones interpersonales	92%	8%
Estilo de supervisión	71%	29%
Seguridad en el trabajo	55%	45%
Condiciones en el trabajo	61%	39%
Reconocimiento	86%	14%
Realización personal	78%	22%
Responsabilidad	83%	17%
Desarrollo profesional	75%	25%
Total promedio	75%	25%

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

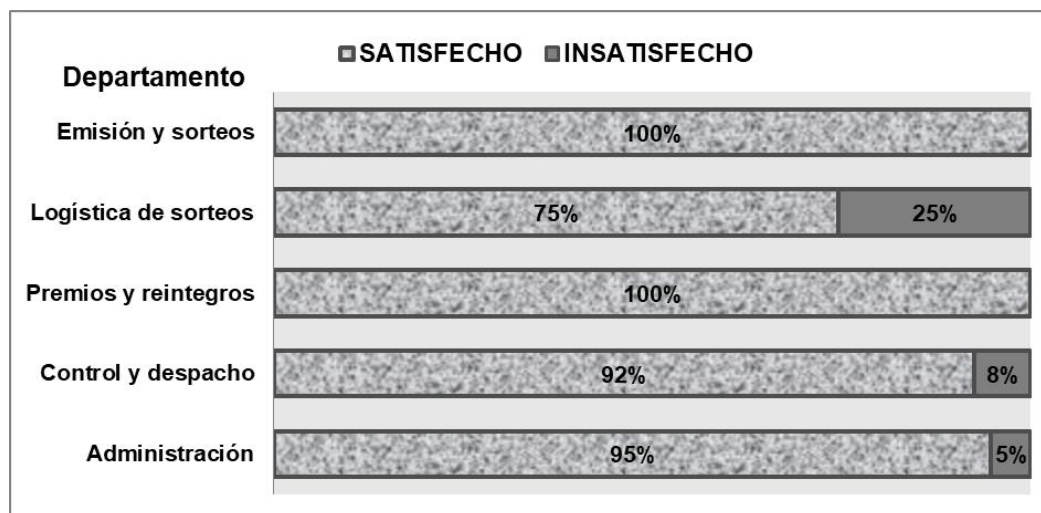
2.3.1 Factores higiénicos o extrínsecos

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el análisis referente a los factores que están relacionados con el trabajo.

a. Relaciones interpersonales

La manera en la que los colaboradores interactúan y se comunican entre ellos es fundamental, porque proporciona condiciones óptimas que logren fomentar el trabajo en equipo y así aumentar el nivel de productividad. A continuación se presenta el análisis con relación a este factor.

Gráfica 2
Relaciones interpersonales
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

El personal de los departamentos de emisión y sorteos, premios y reintegros, control y despacho, administración que se encuentra satisfecho manifestó que existe buena comunicación y armonía, se apoyan en la realización de sus funciones para cumplir con los objetivos, los retos laborales que les han

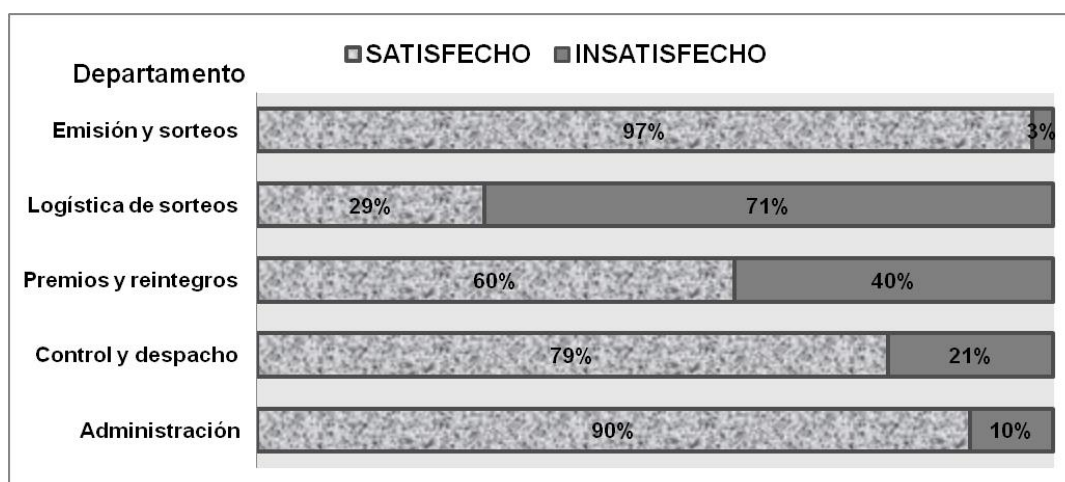
establecido han logrado que exista mayor comunicación entre compañeros, mensualmente realizan reuniones donde celebran diversos logros de cada persona, en logística y sorteos ha sido complicada la interacción porque en ocasiones existe rivalidad entre ellos, individualidad, que repercute en el cumplimiento de sus funciones.

Se realizan reuniones de convivencia que permiten fomentar la unión del equipo, eliminar las barreras que existen entre áreas, en ocasiones organizadas por los jefes y otras con apoyo del personal. Hay situaciones que han provocado que exista rivalidad entre personal de reciente ingreso y los de mayor experiencia por lo que han capacitado al personal con temas que logren que cada área y persona sea complementaria de la otra. En las visitas realizadas se observó que la relación entre compañeros por departamento es armoniosa, se apoyan y comunican mutuamente en la realización de sus funciones en el tiempo justo.

b. Estilo de supervisión

Los resultados con relación a la forma en la que los jefes supervisan el trabajo, retroalimentan y apoyan a sus subalternos son:

Gráfica 3
Estilo de supervisión
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

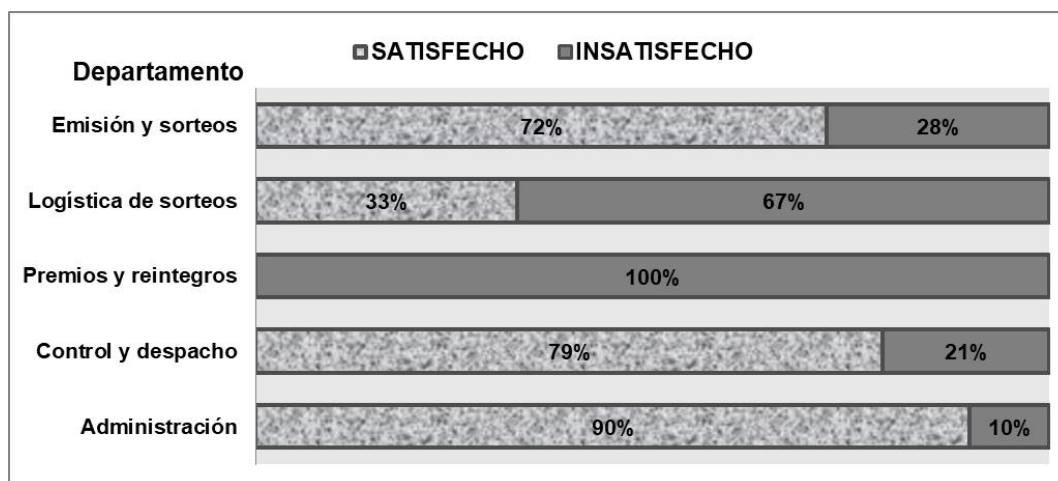
El personal de emisión y sorteos, administración se encuentra satisfecho, estos indicaron que tienen libertad para organizar el tiempo para realizar el trabajo, les brindan ayuda en la ejecución del mismo y la oportunidad de expresar sus inquietudes o sugerencias de mejora. En el caso de logística y sorteos, premios y reintegros, control y despacho están insatisfechos, los colaboradores mostraron su descontento con la manera en la que los jefes ejercen su autoridad, porque cuando les asignan un nuevo proceso les proporcionan poca inducción y no existe la confianza de acercarse para manifestar sus inquietudes o solicitar apoyo, carecen del conocimiento de las funciones del departamento lo que provoca que la distribución de tiempo y carga laboral sea desigual.

Existen diversas maneras en las que los jefes supervisan al personal a su cargo, unos brindan confianza a sus colaboradores de realizar sus funciones con libertad siempre que se cumpla con las normativas establecidas, realizan reuniones con poca frecuencia para revisar resultados, están anuentes a escuchar sus opiniones o solicitudes y buscan conocer los procesos que tienen a su cargo para realizarles mejoras, otros optan por solicitarles cumplir con los resultados sin manifestarles su interés en saber cómo lo lograron, lo inspeccionan constantemente por temor a que hagan el trabajo incorrectamente.

c. Seguridad en el trabajo

Con relación a las condiciones seguras donde los colaboradores desempeñan sus funciones el resultado es:

Gráfica 4
Seguridad en el trabajo
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

La administración es la que siente mayor seguridad debido a que las condiciones del área de trabajo son las que se encuentran en idóneas por considerarse la carta

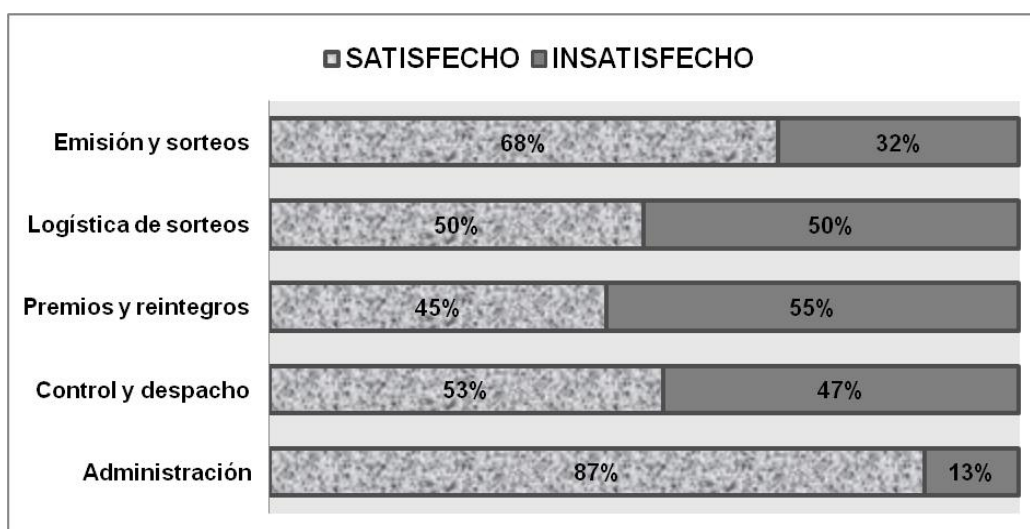
de presentación de la división, la falta de mantenimiento a las instalaciones de la institución generan inseguridad en el personal porque temen por su vida, indicaron que la poca iluminación ha debilitado su visión, los tonos de pintura muy oscuros y pocas ventanas obligan a que siempre trabajen con luz artificial, no existen rutas de evacuación, algunas puertas son muy estrechas y los pasillos son angostos

Las ventanas, piso, lámparas, elevador necesitan mantenimiento en especial este último por ser de uso constante, la poca iluminación y falta de ventanas provoca que los pasillos del edificio se vean oscuros poniendo en riesgo la vida del personal, a la hora de evacuar el edificio la salida es complicada porque existen pasillos muy estrechos. También se observó que los colaboradores desconocen de qué forma pueden resguardar su vida al existir un fenómeno natural o incendio, no cuentan con rutas de evacuación señaladas, extintores, entre otros.

d. Condiciones en el trabajo

Con relación a la limpieza, ventilación, temperatura y otras condiciones en las que se encuentra el lugar donde el personal realiza su trabajo y afecta su productividad los colaboradores respondieron:

Gráfica 5
Condiciones en el trabajo
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

La administración es la carta de presentación de la división, por ello se enfocan en que las condiciones sean las mejores y que los colaboradores tenga un área de trabajo que le permita prestar una atención correcta a sus clientes, el porcentaje de satisfacción de este factor es menor al aceptable debido a que el personal manifestó su inconformidad en cuanto a las estado de las instalaciones donde desempeñan su trabajo, porque aunque cuentan con personal de limpieza no lo realizan con frecuencia, existen espacios donde el aire acondicionado es muy fuerte, otros donde no tiene suficiente alcance, además es controlado por una persona y la pintura está deteriorada. Existen espacios con poca iluminación y

ventilación los cuales nadie quiere ocupar. Asimismo indicaron los colaboradores que tienen que insistir para que los jefes les brinden los suministros básicos para realizar las funciones con eficiencia.

Según indican los jefes han solicitado en varias ocasiones que los encargados del mantenimiento de las instalaciones resuelvan el inconveniente que existe con el aire acondicionado y pintura de las instalaciones pero les responden que únicamente esta calendarizado anualmente. Señalaron que a los colaboradores se les cambia su equipo de cómputo cada tres años, en marzo del 2016 se compró la mayoría de suministros que solicitó el personal para cumplir con eficiencia sus funciones, las políticas de cotización, compra y administración de equipo dificultan adquirirlos con rapidez.

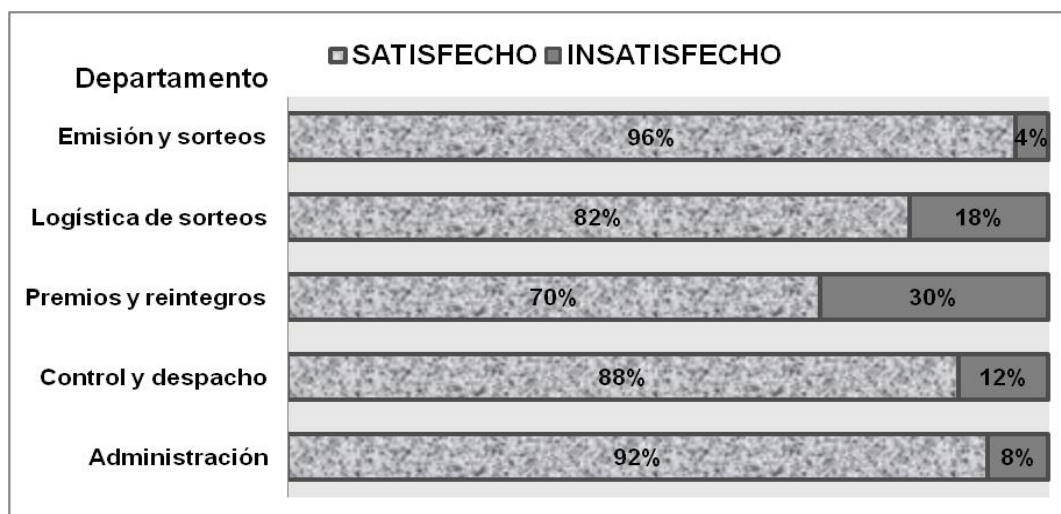
2.3.2 Factores motivacionales o intrínsecos

Se detallan los resultados obtenidos de los factores que conducen a sentimientos de satisfacción.

a. Reconocimiento

La manera y frecuencia en la que los jefes reconocen el trabajo de los colaboradores permite que se sientan apreciados y valorados por los aportes que brindan, a su vez crea fidelidad hacia la institución, con relación al reconocimiento los resultados son:

Gráfica 6
Reconocimiento
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

La mayor parte del personal de la división se siente satisfecho en cuanto a la forma en la que reconocen su trabajo porque los felicitan ante sus compañeros cuando cumplen los objetivos, les dan postales por años de servicio, cumpleaños, logros personales alcanzados, indicaron que ha mejorado esta parte porque anteriormente no se realizaba, ahora los jefes ponen mayor atención en este tema, los colaboradores comentaron que aún falta tener bases claras para el reconocimiento por objetivos alcanzados o desempeño laboral porque no se les ha presentado un programa claro.

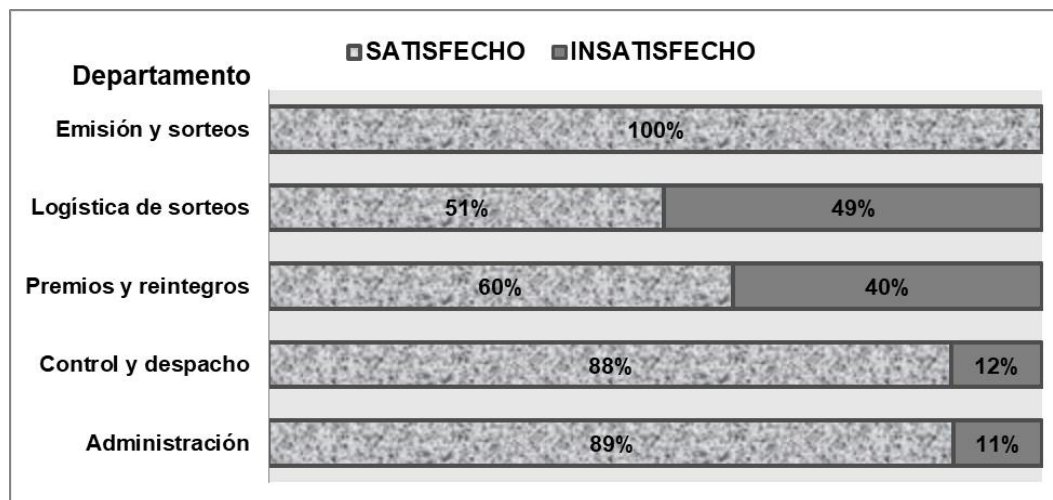
En el año 2015 se trató de establecer un programa de reconocimiento para los colaboradores pero ha sido complicado definir los parámetros para los casos de cumplimiento de objetivos, por ello es que únicamente se ha realizado en el caso de cumpleaños, cumplimiento de años laborales, día de la madre y padre.

Ha sido difícil lograr que los colaboradores se sientan apreciados por la institución porque anteriormente se intentó pero se hizo de forma errónea lo que provoco más desmotivación, según indicaron los jefes. Las tarjetas que se mencionan se observaron en algunos escritorios e incluso dos colaboradores mostraron el correo que se les comparte a todas las áreas para que se unan a la felicitación.

b. Realización personal

Con relación a la oportunidad que tienen los colaboradores de realizar una carrera dentro de la institución, alcanzar sus objetivos personales al desempeñar sus funciones, el personal respondió lo siguiente:

Gráfica 7
Realización personal
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

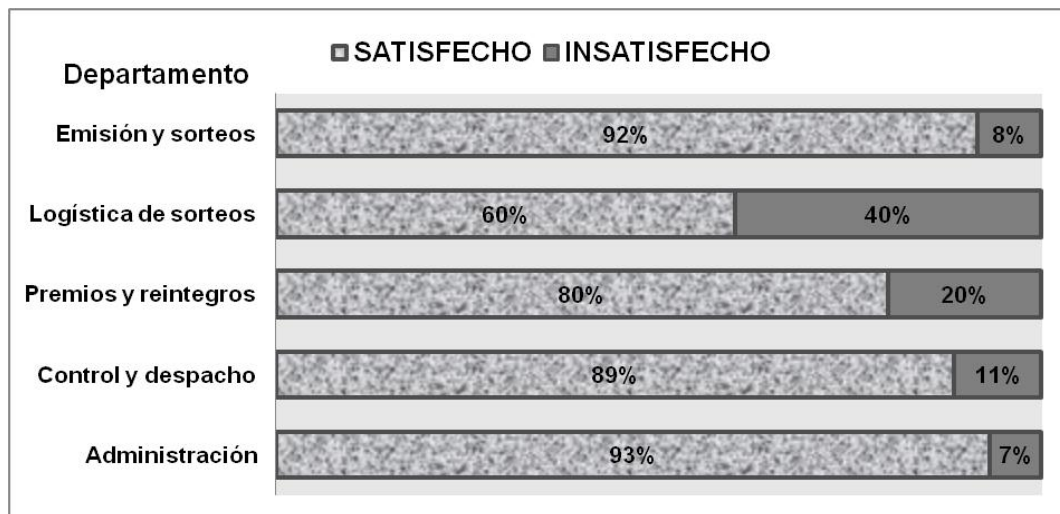
El personal de la división de ventas busca tener una carrera profesional dentro de la institución, existen jefes que si buscan promueven que su equipo crezca y se logre desarrollar profesionalmente, sin embargo los requisitos como nivel académico, experiencia en programas que solicitan en cada puesto sobrepasa las expectativas, existe poco apoyo por parte de recursos humanos para realizar excepciones para los casos en los que no se cumple con los estudios académicos requeridos para que la experiencia tenga mayor peso en la elección del candidato y así brindarles la oportunidad de ascender, últimamente han optado por darles los puestos a personal externo lo que ha ocasionado descontento. La mayoría de los colaboradores han iniciado sus estudios universitarios pero por problemas personales no han podido concluirlos y por ello se sienten discriminados, incluso esto ha provocado que alrededor de siete personas se retiraran por mejores oportunidades en otras empresas.

Los perfiles de los puestos vacantes cada vez son más exigentes y frecuentemente el nivel académico del personal no les permite crecer dentro de la institución, en ocasiones se busca hacer excepciones pero depende de la evaluación que Recursos Humanos realiza de los requisitos que no se cumplen. Los jefes buscan motivar al personal que completen sus estudios y así tener la oportunidad de una carrera profesional.

c. Responsabilidad

La libertad con la que cuenta cada colaborador para desempeñar sus funciones; implica un grado de responsabilidad, esto permite que los jefes deleguen funciones al personal, con relación al tema los resultados son:

Gráfica 8
Responsabilidad
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Con relación a la responsabilidad el personal se encuentra satisfecho en la forma con que cada uno asume las consecuencias de los errores que comete aunque en ocasiones no cuentan con el apoyo de los jefes para solucionarlos, sin embargo están conscientes que esto les permite crecer personal y profesionalmente, también los prepara para ocupar posiciones de jefatura en el futuro.

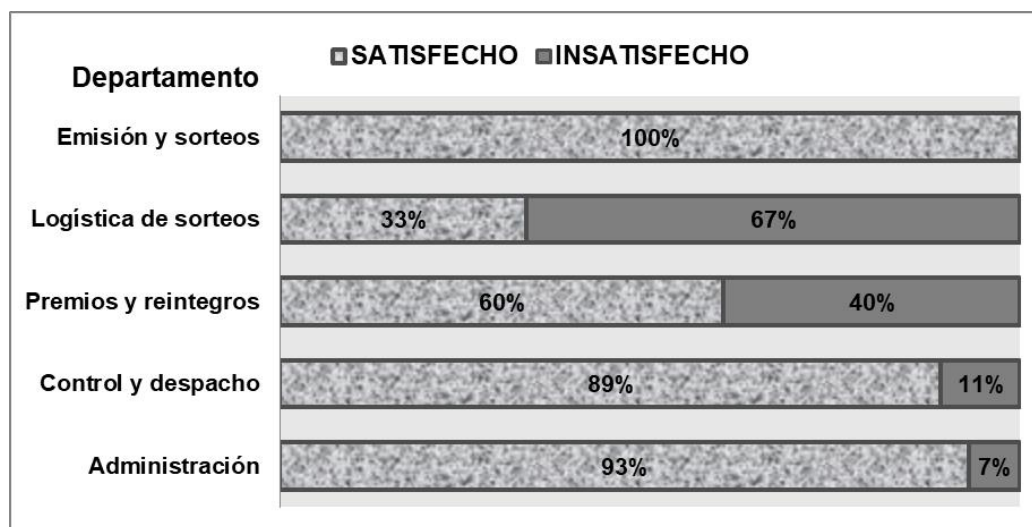
Existen diversos reportes que dan visibilidad de los errores que comete cada colaborador con el fin de mostrar en que están fallando y corrijan las inconsistencias, sin embargo no se hace como señalamiento sino para motivarlos

a que busquen la excelencia en lo que realizan, este punto está relacionado con el reconocimiento porque no se felicita al personal que no aparece en estos informes.

d. Desarrollo profesional

La capacitación que se le brinda a los colaboradores para mejorar el desempeño de sus funciones y desarrollar sus destrezas permite que las personas se desarrollen profesionalmente, los resultados se presentan a continuación:

Gráfica 9
Desarrollo profesional
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Las áreas que tienen el porcentaje de satisfacción aceptable son emisión y sorteos, control y despacho, administración; los colaboradores indicaron que les brindan capacitación para adquirir mayor conocimiento que les permita mejorar la manera de ejecutar su trabajo, desarrollar sus destrezas; además manifestaron su inconformidad porque no se realizan con frecuencia y se enfocan en ciertos

procesos desvalorizando, el trabajo de otras personas, les interesa que se les prepare para continuar desarrollándose y crecer profesionalmente.

Recientemente se le dio importancia a este tema, debido a que anteriormente se aplicaba de la forma incorrecta porque solo se impartía a colaboradores seleccionados y estos eran los que se encargaban de capacitar al resto de personas, ahora se están enfocando en preparar a todo el personal, no solo para que se especialicen en su trabajo sino también puedan estar capacitados para desempeñar varias funciones y puestos con el fin de motivarlos a ir creciendo profesionalmente y hacer una carrera dentro de la institución.

2.4 Análisis de los resultados

De acuerdo al porcentaje mínimo de satisfacción establecido dentro de los criterios de análisis, únicamente los factores de reconocimiento, y relaciones interpersonales son los que se encuentran dentro del rango, la atención que requiere el resto de factores en especial a las condiciones, seguridad en el trabajo, políticas internas que cuentan con un nivel de insatisfacción del 75%, que son los que tienen relación con el ambiente laboral y no con sus funciones como tal, pero que influyen de gran manera en la productividad del personal.

Para que una empresa cumpla con los objetivos definidos la satisfacción del personal, el trato que reciben para que se sientan comprometidos y seguros que pueden hacer una carrera dentro de la institución son determinantes para que sean alcanzados con eficiente, lo que permite crear ventajas competitivas.

Debido a que el fin principal de la institución no es lucrar, el presupuesto que se asigna para el mantenimiento de las instalaciones es reducido, la atención que se le brinda al personal para capacitarlo y realizar acciones que permitan retener el talento humano son escasas, esto provoca que los colaboradores se sientan insatisfechos con la forma en que son valorados.

Por lo anterior es importante establecer un programa de satisfacción que cuente con subprogramas para cada uno de los factores analizados, que sea sencillo, fácil de aplicar y los resultados se vean reflejados en la satisfacción del personal, por ello en el capítulo III se presenta la propuesta más viable.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA DIVISIÓN DE VENTAS DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA NO LUCRATIVA, SOCIAL Y EDUCATIVA

De acuerdo al resultado obtenido en el diagnóstico de la división de ventas, se presenta la propuesta del programa de satisfacción laboral que busca brindar a los colaboradores un mejor ambiente laboral que permita incrementar el nivel de satisfacción.

El programa de satisfacción laboral consiste en tres subprogramas cuya finalidad es perfeccionar y mantener un alto nivel de satisfacción en la división de ventas. A través del fortalecimiento de los factores de estilo de supervisión, seguridad en el trabajo, condiciones en el trabajo y reconocimiento los primero tres son los de menor puntuación y el último porque su ejecución correcta permitirá incrementar la productividad.

Dicho programa inicia con la justificación luego los objetivos generales y específicos que se desean alcanzar, la metodología a utilizar, los recursos que serán utilizados durante el tiempo que se llevará a cabo, la programación, calendarización, descripción, contenido de la propuesta, evaluación y costo de implementación.

3.1 Justificación de la propuesta

Debido a la importancia que tiene el recurso humano en la división de ventas, es necesario considerar la implementación de diversas acciones que permitan mejorar la manera en la que los jefes ejercen el liderazgo, las condiciones donde los colaboradores desempeñan su trabajo y el reconocimiento, con la finalidad de incrementar la satisfacción laboral.

El programa ofrece beneficios para los colaboradores y la institución objeto de estudio, porque les permitirá alcanzar los objetivos organizacionales, obtener mejores resultados, incrementar el nivel de productividad, brindar un ambiente laboral seguro, reconocer el trabajo de los colaboradores, a través de la satisfacción laboral.

3.2 Objetivos del programa

A continuación se describen los objetivos principales del programa de satisfacción laboral para la división de ventas.

3.2.1 Objetivo general del programa

Incrementar al 80% el nivel de satisfacción laboral, a través del involucramiento y realización de actividades que contiene el programa de satisfacción laboral para el personal de la división de ventas en el mediano plazo.

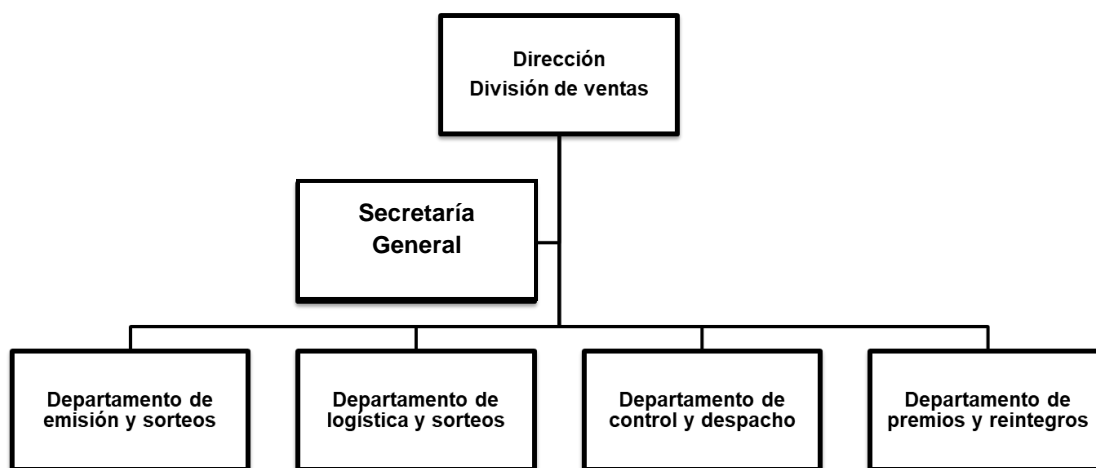
3.2.2 Objetivos específicos del programa

- Capacitar a los cinco jefes en temas liderazgo para administrar de manera eficiente el recurso humano a mediano plazo.
- Promover el reconocimiento al 100% de los colaboradores por el trabajo realizado y permanencia en la institución para apoyar en el logro de los objetivos a mediano plazo.
- Crear un Comité de salud y seguridad ocupacional conforme a los lineamientos del Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas en un mediano plazo.

3.3 Organigrama específico

A continuación se presenta el organigrama específico propuesto para la División de ventas:

Gráfica 10
Organigrama específico propuesto
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Se propone el organigrama específico propuesto para la división de ventas busca reubicar los puestos que hoy se encuentran incluidos en secretaría tales como: encargado de servicio al cliente, diseñador y dejar únicamente las secretarías, mensajeros y enfermera.

Secretaría es la encargada de los trámites administrativos de la División de ventas y asistir al Director, el departamento de Emisión y sorteos realiza las gestiones de emisión de los productos para la venta, Logística y sorteos organiza la venta y distribución de los artículos, Control y despacho almacena y prepara las entregas y Premios y reintegros entrega de los beneficios que obtienen los clientes al adquirir los productos.

3.4 Beneficios

- Colaboradores satisfechos con la ejecución del liderazgo de los jefes y mejora en la relación jefe con subalterno.
- Búsqueda de la excelencia en la realización de las funciones por parte de los colaboradores.
- Brindarle a los colaboradores áreas de trabajo que cumplan con los requerimientos mínimos de seguridad e higiene laboral.

3.5 Programa de satisfacción laboral

En la actualidad los cambios que existen en la tecnología y exigencias del mercado demandan la actualización constante de conocimientos; para desarrollar de mejor manera las habilidades y destrezas que permitan abarcar mayor parte del mercado, a través de ofrecer productos que cumplan con los requerimientos de los clientes.

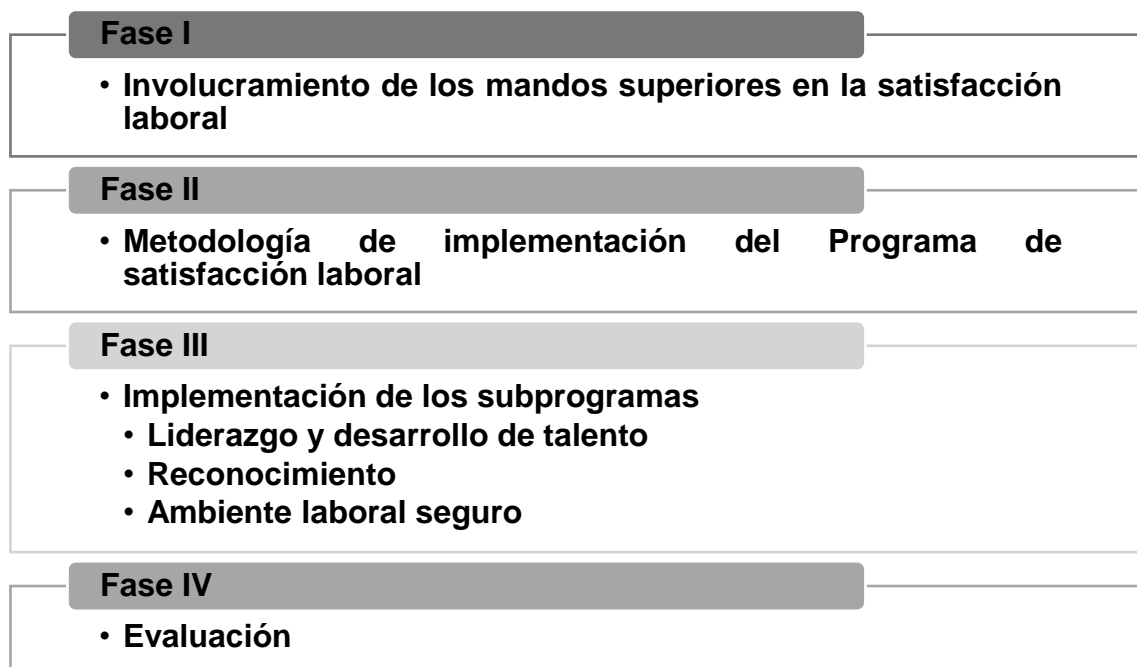
En el caso de instituciones de beneficio social cuyo financiamiento proviene de los ingresos que obtiene a través de la venta de los productos que la división de ventas produce, por lo cual es necesario establecer medidas que permitan incrementar la satisfacción laboral a través del mejoramiento de los factores como: relaciones interpersonales, estilo de supervisión, seguridad en el trabajo, condiciones en el trabajo, reconocimiento, realización personal, responsabilidad y desarrollo profesional con el fin de lograr una mejor productividad.

En el capítulo II del informe presente se realizó el diagnóstico de la satisfacción laboral y se detectó que los factores con menor porcentaje de satisfacción son: estilo de supervisión con un 71%, seguridad en el trabajo con un 55%, condiciones en el trabajo con un 61%, también se trabajará el factor de reconocimiento que tiene un 86% para que tenga bases sólidas y alcance su fin, en lo que respecta a los resto de factores se detectó que la insatisfacción que presentan es repercusión

de la problemática de deficiencias en el liderazgo por parte del gerente y jefes de cada departamento.

A continuación se detallan las fases de implementación del programa:

Figura 4
Fases del programa de satisfacción laboral
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

3.5.1 Fase I: Involucramiento de los mandos superiores

Para la ejecución del programa de satisfacción laboral en la división de ventas, es relevante contar con el apoyo del gerente y jefes, debido a que ellos serán los responsables de la implementación.

Para iniciar el involucramiento se presentarán los resultados del diagnóstico de satisfacción laboral a las jefaturas, enfocándose en los factores con mayor insatisfacción, a través de una reunión con los involucrados en la cual el gerente será el moderador y el encargado de lograr la interacción entre el expositor y los participantes con el fin de lograr que tengan la apertura a expresar sus opiniones con relación a los temas expuestos. A continuación se detalla la implementación:

Tabla 1
Fases de involucramiento de los mandos superiores
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Involucramiento de los mandos superiores				
No.	Descripción	Responsable	Objetivo	Tiempo
1	Presentación de los resultados de satisfacción laboral de la división de ventas	Estudiante USAC	Comunicar y concientizar al gerente y jefes sobre el nivel de satisfacción actual	Reunión 1 hora
2	Reunión de la evaluación de los factores con menor índice de satisfacción	Gerente general	Evaluar los factores que más afectan la satisfacción laboral	Reunión 1 hora
3	Presentación de la propuesta del programa de satisfacción laboral a los mandos superiores	Estudiante USAC	Dar a conocer la información de cada subprograma propuestos para involucrarlos en la ejecución u seguimiento	Reunión 2 hora

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

3.5.2 Fase II: Metodología de implementación

Para que la implementación del programa de satisfacción laboral sea eficiente y se garantice la correcta ejecución, el gerente general será el encargado de asignar a un jefe como facilitador.

El facilitador designado será el responsable del seguimiento de la ejecución y evaluación de la propuesta del programa, por lo que deberá analizarla y realizar una reunión para trasladarles la información al gerente y jefes de cada departamento durante una reunión en la cual se hará entrega de una copia del documento.

Para dar seguimiento constante a la implementación de la propuesta, mensualmente se reunirán el facilitador, gerente general y jefes de cada departamento para validar el avance que existe, evaluar factores que pongan en riesgo el programa, cada jefe deberá exponer los logros alcanzados hasta el momento en su área, al finalizar la reunión el facilitador elaborará un informe general de los temas tratados.

Tabla 2
Fases de metodología de la implementación
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Metodología de la implementación				
No.	Descripción	Responsable	Meta	Tiempo
1	Elegir al facilitador que será el encargado de la ejecución de la propuesta	Gerente general	Elegir un jefe que será el encargado del seguimiento y evaluación de la propuesta	Primera semana
2	Facilitador analiza la propuesta del programa	Facilitador	Estudiar y analizar el programa propuesto para su implementación	Segunda semana
3	Facilitador traslada la información al gerente general y jefes de cada departamento	Facilitador	Informar al gerente general y jefes sobre el rol que desempeñan en la implementación del programa propuesto	Tercera semana Reunión 2 horas
4	Reuniones mensuales de seguimiento de la implementación del programa propuesto	Facilitador	Evaluar los avances de la implementación de la propuesta y logros alcanzados en cada departamento	Mensual durante un año 1 hora

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

3.5.3 Fase III: Implementación de la propuesta

El programa de satisfacción laboral propuesto esta integrado por tres subprogramas, los cuales son: liderazgo y desarrollo de talento, reconocimiento y ambiente laboral seguro.

3.5.3.1 Subprograma de liderazgo y desarrollo de talento

De acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo II, los colaboradores expresaron su inconformidad con relación al trato por parte de los jefes y la manera en la que administran al personal, por ello se propone capacitarlos en temas relacionados al liderazgo eficiente y cómo administrar el recurso humano, a medida que los colaboradores sientan que existe equidad en el trato.

Con la finalidad de que los jefes ejerzan una mejor administración en los departamentos que tienen a cargo y tengan la capacidad de desarrollar el talento humano, se les capacitará en temas que permitan brindarles conocimiento acerca de liderazgo y administración del personal, posteriormente se impartirá al personal operativo de la división de ventas con el involucrarlos en mejoras a los procesos.

En subprograma también busca identificar colaboradores que sean agentes de cambio y puedan realizar acciones que permitan eliminar las causas que causan insatisfacción, para lo cual se actualizara los datos de los generales de los colaboradores que permita obtener información del personal. Al capacitar al personal en temas relacionados al liderazgo se busca que el personal sea capaz de proponer iniciativas de mejoras en los procesos que permita alcanzar los objetivos y mejorar la productividad.

a. Plan de acción

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar para ejecutar el subprograma:

Cuadro 2
Plan de acción
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Área de la institución:	División de ventas
Objetivo del plan de acción:	Definir las actividades necesarias para implementar el subprograma de liderazgo y desarrollo de talento al corto y mediano plazo en un 100%

No.	Actividad	Meta	Responsable	Inicio	Fin	Presupuesto
1	Presentación y aprobación de la propuesta	Obtener la aprobación de la propuesta en un 100% en la sesión de un día	Estudiante USAC	13/12/2017	13/12/2017	Q. 75.00
2	Realizar los preparativos para ejecutar la capacitación a mandos superiores	Ejecutar la capacitación de liderazgo al gerente y jefes en dos días	Facilitador	16/01/2018	17/01/2018	Q. 4,950.00
3	Preparativos para la capacitación externa	Contar con el 100% de los recursos necesarios para la capacitación en un día	Facilitador	19/01/2018	19/01/2018	

4	Capacitación externa a mandos superiores con base en la tabla No. 3	Capacitar al gerente general y cuatro jefes en temas de liderazgo en nueve días	Empresa externa	22/01/2018	30/01/2018	
5	Realizar pruebas a los jefes al finalizar la capacitación	Validar la comprensión del 100% de los temas impartidos en un día	Facilitador	31/01/2018	31/01/2018	
6	Validación de los temas para capacitar al personal operativo	Aprobación del 100% de los temas para la capacitación en un día	Facilitador	05/02/2018	05/02/2018	
7	Preparativos para la capacitación interna considerar	Contar con el 100% de los recursos necesarios para la capacitación en un día	Facilitador	06/02/2018	06/02/2018	Q. 550.00
8	Capacitación interna al personal operativo con base en la tabla No. 4 y ver figura No. 4	Capacitar al 100% del personal operativo en temas de liderazgo en cuatro días	Jefe de cada área	12/02/2018	15/02/2018	

9	Realizar pruebas al personal operativo	Validar la comprensión del 100% de los temas impartidos en un día	Facilitador	16/02/2018	16/02/2018	
10	Ejecución de la fase de selección de agentes de cambio con base en tabla No. 5 y formatos No. 1-3	Seleccionar los cinco agentes de cambio en 13 días	Facilitador	20/02/2018	9/03/2018	Q. 12.00
11	Ejecución de la fase de creación de planes de mejora con base en las tablas No. 6-7	Crear y ejecutar el 100% de las propuestas de mejora para el personal de la división de ventas en un mediano plazo	Agentes de cambio	A definir	A definir	
12	Seguimiento mensual a la implementación de los planes de mejora con base en la tabla No. 8	Validar la ejecución de los planes de mejora para verificar el 100% de lo realizado cada dos meses	Facilitador	A definir	A definir	
Costo total						Q. 5,587.00

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

b. Propuesta de capacitación a gerente y jefes de la división de ventas

La capacitación tiene como propósito lograr que los jefes sean líderes en las áreas donde laboran, que la administración del personal sea eficiente y desarrollen el talento con el que cuentan, a fin de lograr el compromiso de los colaboradores, fomentar el trabajo en equipo y así alcanzar los objetivos establecidos.

La capacitación de liderazgo se propone que la realice el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP–, esta será impartida al gerente de la división de ventas y los jefes de los departamentos de emisión y sorteos, logística y sorteos, control y despacho y premios y reintegros debido a que ellos presentaron insatisfacción en este aspecto.

En la tabla siguiente se indican los temas generales que son necesarios desarrollar en la capacitación, por lo que la empresa sugerida será la encargada de llevarlos a cabo y acoplarlos a las necesidades de la división de ventas.

Tabla 3
Capacitación propuesta de liderazgo para jefes
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Capacitación para gerente y jefes
Objetivo
Brindarles al gerente y jefes conocimiento que les permita administrar eficientemente y equitativamente el recurso humano que tiene a cargo en un mediano plazo.
Temas
✓ Comunicación efectiva y asertiva ✓ Trabajo en equipo ✓ Manejo de conflictos ✓ Liderazgo y coaching
Metodología
Se utilizará una metodología completamente activa, participativa e interactiva.
Duración del curso
8 días

Fuente: elaboración propia con base en la información proporcionada por INTECAP. Año 2017.

c. Ejecución de capacitación de liderazgo

Para llevar a cabo la capacitación de liderazgo a los mandos superiores, se contratará los servicios de un instituto de capacitación, quienes serán los encargados de ejecutarla.

En la tabla No. 3 se detallan los puntos que se desarrollaran en la capacitación por el instituto contratado y que serán acoplados a las necesidades de la división de ventas, la cual tendrá se impartirá en la sala de reuniones de la institución. Por lo anterior no se brinda mayor detalle.

d. Evaluación capacitación de liderazgo a mandos superiores

El encargado de recursos humanos con el apoyo de la institución contratada para la capacitación realizará una evaluación a cada jefe para verificar la comprensión de los temas impartidos.

La evaluación se llevara a cabo al finalizar el día octavo de la capacitación a cada uno de los jefes capacitados.

e. Propuesta de capacitación a personal operativo

Posterior a la capacitación impartida a los jefes, ellos deben realizar una recopilación de los temas recibidos e identificar los que son clave para el desarrollo del talento a su cargo.

En la tabla siguiente se detallan los temas generales que se proponen desarrollar en la capacitación, la organización de la capacitación está a cargo del facilitador.

Tabla 4
Capacitación propuesta al personal operativo
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Capacitación al personal operativo
Objetivo
Capacitar al 100% del personal operativo en temas de liderazgo que les permita ser personas que proponen de mejoras a mediano plazo.
Temas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Communication ✓ Barreras de la comunicación ✓ Responsabilidad, resultados e integración en equipo ✓ Objetivos comunes ✓ Transformación personal ✓ Liderazgo para el desarrollo personal
Recursos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyector ✓ Pizarra ✓ Papel bond ✓ Marcadores ✓ Lapiceros
Metodología
Se utilizará una metodología completamente activa, participativa e interactiva.
Duración del curso
4 días

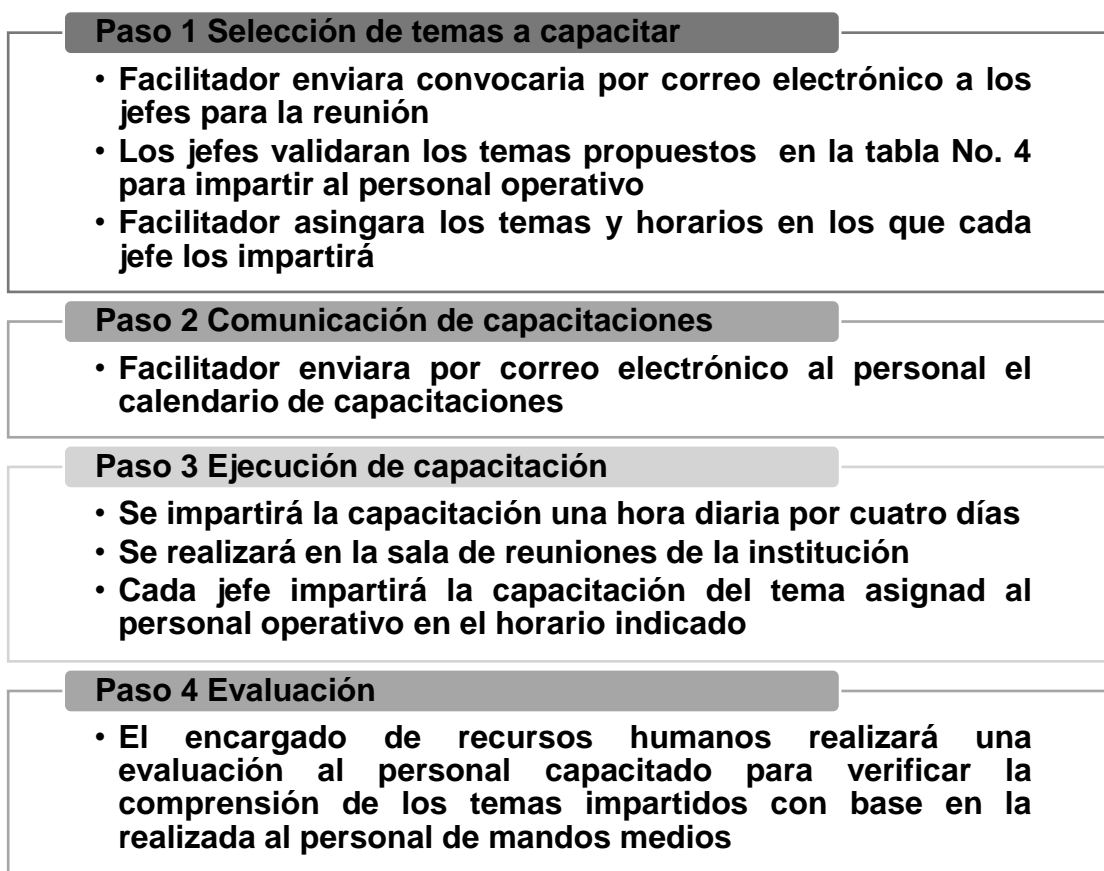
Fuente: elaboración propia con base en la información proporcionada por INTECAP. Año 2017.

f. Ejecución capacitación de liderazgo al personal operativo

Cada jefe debe de rotarse para impartir las capacitaciones al personal, esto fomentará la interacción entre departamentos, el trabajo en equipo y alinear los objetivos de la División de ventas.

Para la ejecución de la capacitación es necesario ejecutar cada uno de los siguientes pasos:

Figura 5
Fases de la capacitación al personal operativo
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

g. Presentación de proyecto agentes de cambio


Facilitador enviará correo electrónico a todo el personal para brindar información general acerca del proyecto de agentes de cambios e incentivándolos a participar en el mismo con el fin de lograr la participación de la mayoría de los colaboradores.

h. Convocatoria para selección de agentes de cambio

Facilitador enviará por correo electrónico la convocatoria para elegir a los colaboradores que serán agentes de cambio para la división de ventas, para lo cual deberán de llenar el formulario de actualización y entregarlo en la secretaria del departamento de recursos humanos. A continuación se detallan los formularios que se utilizaran.

Formato 1
Convocatoria agentes de cambio
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

**Logo
institución**



Te interesa crear acciones para
hacer de tu área un lugar mejor
para trabajar

Te invitamos a ser un agente de
cambio

Fecha de inscripción: 20 al 24 de
febrero

Lugar: secretaria de Recursos
Humanos

Te esperamos

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Formato 2
Formulario de actualización de información
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Formulario de actualización	
Datos generales	
Nombre:	<input type="text" value="Ernesto Joaquín Sagastume Ruíz"/>
Puesto actual:	<input type="text" value="Auxiliar de control y despacho"/>
Tiempo de laborar:	<input type="text" value="2 años"/>
Departamento:	<input type="text" value="Control y despacho"/>
Fecha de ingreso a la institución:	<input type="text" value="2 de julio 2015"/>
Fecha de nacimiento:	<input type="text" value="20 de mayo 1983"/>
Información académica	
Profesión:	<input type="text" value="Bachiller en ciencias y letras"/>
Estudia actualmente:	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> </div>
Indicar el nivel o grado que actualmente cursa actualmente	<input type="text" value="6to. Semestre en Ingeniería Industrial"/>
Cursos con los que cuente, enliste:	
1	<input type="text" value="Excel básico"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>
Información general	
Habilidades	
Facilidad en comunicar información <input type="text"/>	
Destrezas	
Cumplir con el trabajo en el tiempo requerido <input type="text"/>	
Fortalezas	
Trabajar bajo presión, influyente y adaptabilidad al cambio <input type="text"/>	
Oportunidades	
Seguridad en la ejecución de propuestas <input type="text"/>	
Participa en alguna organización, asamblea o comité:	
SI	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> </div>
Cargo que ocupa	<input type="text"/>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

i. Tabulación de información de formularios

La información proporcionada por los colaboradores que participaron en la convocatoria de agentes de cambio será tabulada y analizada en el departamento de recursos humanos y trasladaran al facilitador el listado de 10 candidatos para ser entrevistados, adicional enviara un correo electrónico confirmando la hora y fecha de la cita.

j. Selección de agentes de cambio

Con base en la información trasladada por el departamento de recursos humanos el facilitador realizara la entrevista al personal para definir a los cinco colaboradores que serán agentes de cambio.

Se proporciona el formato de guía para la ejecutar la entrevista.

Formato 3
Guía de entrevista
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Guía de entrevista	
Nombre entrevistado:	Ernesto Joaquín Sagastume Ruíz
Nombre entrevistador:	Mario Castro
1. ¿Se considera un líder? ¿Por qué?	Considera que tiene habilidades de comunicación, le gusta interactuar con las personas y escuchar sus opiniones
2. ¿Considera que puede aplicar sus conocimientos en el departamento? Si o No. Indicar un ejemplo	Si, esta interesado en reestructurar el proceso de control de creación de productos
3. ¿Le gustaría ser parte de un programa de líderes que propongan mejoras para mejorar la situación actual de la división de ventas?	Si, tiene conocimiento que hay puntos que pueden cambiar y permitan que los colaboradores se sientan contentos
4. ¿Considerará que tiene facilidad de trabajar en equipo?	Es fácil comunicarse con las personas pero tiene dificultad para organizarlos
5. ¿Tiene capacidad para negociar?	Los ejemplos donde cree que aplico negociaciones no fueron tan claros
6. ¿Tiene facilidades de comunicar mensajes claros?	Tiene dificultad para transmitir concretamente las ideas que tiene
Observaciones	Se considera un buen candidato por la actitud positiva y disposición que mostro durante la entrevista, el nivel académico muestra un nivel de profesionalismo

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Facilitador enviara por correo electrónico al encargado de recursos humanos el listado de los colaboradores seleccionados, para que este les comunique la decisión.

El encargado de recursos humanos enviara correo electrónico al personal que no fue electo para agradecer su participación; y a los seleccionados para convocarlos a la reunión informativa sobre los agentes de cambio.

k. Reunión con los agentes de cambio

Los colaboradores elegidos se reunirán con el facilitador para brindar información más detallada acerca de las funciones, responsabilidades y requerimientos para los agentes de cambio, para ello se muestra la guía para la reunión.

Tabla 5
Reunión informativa agentes de cambio
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Reunión informativa
Objetivo
Dar a conocer el 100% de las funciones que tienen los colaboradores agentes de cambio a mediano plazo.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none">✓ Facilitador dará palabras de bienvenida y desarrollara los temas ✓ ¿Qué es un agente de cambio? Son personas que tienen la misión de influir positivamente en los colaboradores de la división de ventas ✓ Funciones de un agente de cambio Tener acercamiento con los colaboradores de la división de ventas para obtener información acerca de las causas que ocasionan insatisfacción. Crear planes de mejora que permitan satisfacer las necesidades de los colaboradores y ser más eficientes en la ejecución de sus funciones. Implementar los planes propuestos y darle seguimiento al cumplimiento de los objetivos de los mismos ✓ Proceso para realizar propuestas<ol style="list-style-type: none">1. Los agentes de cambio deben de reunirse con los colaboradores para recabar la información necesaria2. Crea propuestas de mejora3. Presentación y aprobación de las propuestas ✓ Proceso para implementar propuestas Cada propuesta debe de contar con un plan de acción que permita ejecutarlas de la manera definida

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medición y seguimiento de las propuestas El facilitador junto con los agentes de cambio serán los encargados de dar seguimiento a la implantación de las mejoras propuestas Las propuestas que estén aprobadas deben de contar con parámetros que permitan la medición de los resultados alcanzados ✓ Facilitador dará el cierre a la reunión
Recursos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyector ✓ Pizarra ✓ Papel bond ✓ Marcadores ✓ Lapiceros
Metodología
Se utilizará una metodología participativa, activa e interactiva entre los colaboradores.
Duración
2 horas

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

I. Propuesta de reunión de acercamiento con el personal operativo

Los agentes de cambio realizarán una reunión con el personal operativo para recabar información sobre las situaciones que causan inconformidad a los colaboradores, necesidades y requerimientos, para lo cual tomara como base los resultados de satisfacción laboral.

m. Ejecución de la reunión de acercamiento con el personal operativo

Un representante de los agentes de cambio enviara la convocatoria por correo electrónico a todo el personal operativo para participar en la reunión. A continuación se muestra la guía para ejecutarla.

Tabla 6
Reunión de acercamiento con el personal operativo
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Reunión de acercamiento
Objetivo
Obtener información sobre las causas que generan insatisfacción en el 100% del personal operativo a mediano plazo.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un agente de cambio delegado dará palabras de bienvenida a todo el personal ✓ Cada colaborador se presentará ✓ Se organizarán grupos de ocho integrantes se serán asignados por los agentes de cambio con el fin de lograr la mezcla entre departamentos ✓ Se darán tarjetas y lapiceros a cada grupo expresen su respuesta a las siguientes interrogantes: <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cómo te sientes en tu trabajo? ○ Dime que te molesta ○ ¿Qué necesitas para hacer mejor tu trabajo? ○ Expresa tus inquietudes ○ ¿Cuáles son tus aspiraciones? ○ ¿Quién crees que eres en la división de ventas? ○ ¿Qué propones para mejorar la situación actual? ✓ Con base en la información anotada en cada tarjeta cada grupo propondrá acciones que permitan mejorar la situación actual ✓ Se les brindara a todos los equipos pliegos de papel bond para que anoten las mejoras proponen ✓ Cada agente de cambio asesorara y apoyara a cada grupo ✓ Luego un representante de cada grupo expondrá sus opiniones y recomendaciones ✓ Los agentes de cambio recolectaran toda la información recabada y extraerán lo más importante de lo expuesto para validar cuales con los factores más comunes y las recomendaciones con mayor exposición
Recursos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pizarra ✓ Papel bond ✓ Marcadores

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lapiceros ✓ Tarjetas media carta
Metodología
Se utilizará una metodología participativa, activa e interactiva entre los colaboradores, a través de la formación de grupos de trabajo.
Duración
1 hora

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

n. Creación de planes de mejora

Con base en la información recabada en la reunión con el personal operativo los agentes de cambio realizarán planes de acción que abarquen las recomendaciones de los colaboradores y permitan incrementar el nivel de satisfacción y un mejor alcance de los objetivos. Para ello pueden apoyarse con el encargado de recursos humanos.

o. Presentación de planes de mejora

Facilitador enviara convocatoria por correo electrónico a los jefes de cada departamento y agentes de cambio para la reunión en la que presentarán los planes propuestos para mejorar la situación actual para que sean validados y aprobados, esta se llevara a cabo en la sala de reuniones de la institución.

Tabla 7
Presentación planes de mejora
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Reunión para presentación de planes de mejora
Objetivo
Aprobación del 100% de los planes de mejora para el personal de la división de ventas a mediano plazo.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El gerente general dará las palabras de bienvenida ✓ Dos de los agentes de cambio expondrán los resultados obtenidos de la reunión con el personal operativo ✓ Dos de los agentes de cambio expondrán las propuestas para la división de ventas ✓ Facilitador y mandos superiores darán sus comentarios y sugerencias ✓ Facilitador y mandos superiores aprobarán las propuestas ✓ Facilitador dará el cierre a la reunión
Materiales
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyector ✓ Papel bond ✓ Lapiceros
Metodología
Se utilizará una metodología participativa, activa e interactiva entre los participantes.
Duración
1 hora

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

p. Seguimiento de los planes de mejora

Mensualmente el facilitador enviara un correo electrónico a los jefes de cada departamento y agentes de cambio, para estos últimos presenten los avances en la implementación de los planes y los resultados alcanzados al momento, con el

fin de evaluarlos y de ser necesario realizar ajustes en los mismos que permitan alcanzar los objetivos definidos.

Tabla 8
Reunión de seguimiento
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Reunión de seguimiento a propuestas
Objetivo
Dar a conocer el 100% de los avances en la implementación de las propuestas y avances en el cumplimiento de los objetivos establecidos a mediano plazo.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La reunión se realizara en la sala de reuniones de la institución ✓ El gerente general dará las palabras de bienvenida ✓ El agente de cambio designado expondrá el avance en los planes de mejora y los resultados obtenidos ✓ Facilitador dará el cierre a la reunión
Metodología
Se utilizará una metodología participativa, activa e interactiva entre los participantes.
Duración
1 hora

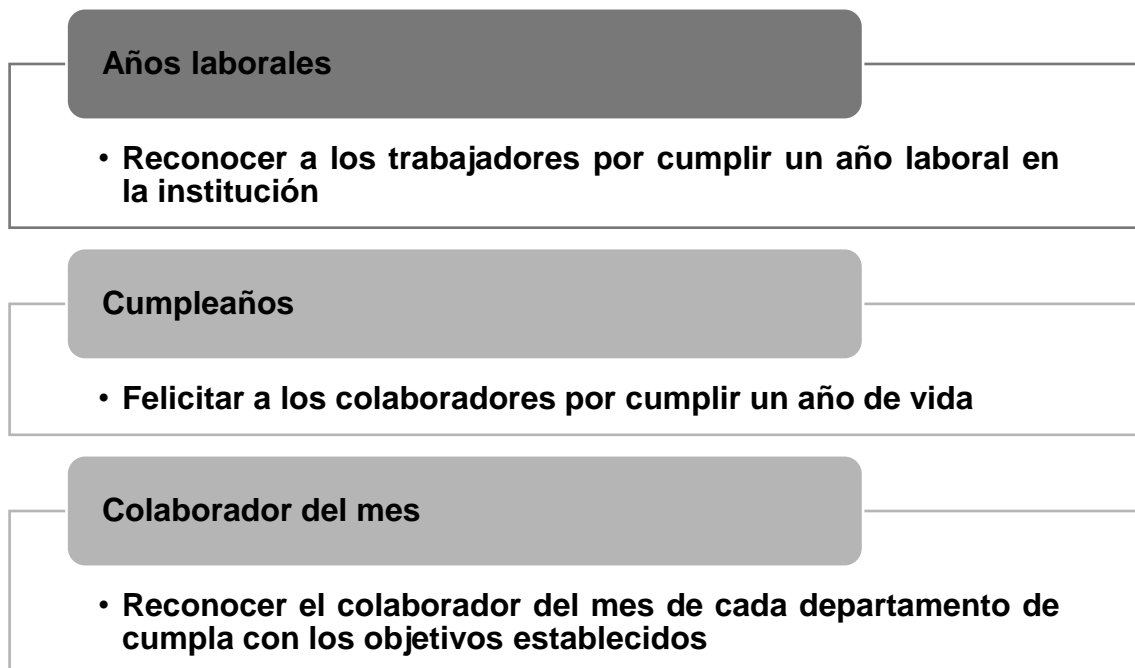
Fuente: elaboración propia. Año 2017.

3.5.3.2 Subprograma de reconocimiento

El presente subprograma tiene como finalidad reconocer, agradecer e impulsar un trabajo excelente, que permita incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores en relación a este factor, para ello se definen diversos tipos de reconocimiento.

Busca motivar a los colaboradores a través de reconocer el trabajo que realizan en la división de ventas, permanencia en la institución, para ello se definen tres tipos de reconocimiento: años laborales, cumpleaños y colaborador del mes.

Figura 6
Tipos de reconocimiento
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

A continuación se presenta el plan de acción para la implementación del subprograma de reconocimiento a los colaboradores.

a. Plan de acción

A continuación se detalla el plan de las actividades para la ejecución del subprograma de reconocimiento.

Cuadro 3
Plan de acción
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Área de la institución:	División de ventas
Objetivo del plan de acción:	Definir las actividades necesarias para implementar el subprograma de reconocimiento al corto y mediano plazo en un 100%

No.	Actividad	Meta	Responsable	Inicio	Fin	Presupuesto
1	Presentación y aprobación de la propuesta	Obtener la aprobación de la propuesta en un 100% en la sesión de un día	Estudiante USAC	13/12/2017	13/12/2017	Q. 75.00
2	Realizar la compra de los suministros para los reconocimientos	Obtener los tres tipos de tarjetas y dos obsequios de reconocimiento en seis días	Facilitador	15/12/2017	20/12/2017	Q. 1,567.52
3	Realizar los reconocimientos por años laborales ver formatos No. 4-7	Premiar al 100% de los colaboradores a mediano plazo	Encargado de recursos humanos	02/01/2018	30/12/2018	Q. 15.00

4	Realizar los reconocimientos por cumpleaños ver formatos No. 8-10	Premiar al 100% de los colaboradores en un mediano plazo	Jefe del departamento	02/01/2018	30/12/2018	Q. 30.00
5	Realizar los reconocimientos del colaborador del mes ver formatos No. 11-12 y tabla No. 9	Premiar a los cinco colaboradores de cada mes de forma mensual a mediano plazo	Jefe del departamento	02/01/2018	30/12/2018	Q. 52.00
6	Seguimiento mensual a la implementación de los reconocimientos	Validar la ejecución de los reconocimientos para verificar el 100% de lo realizado cada dos meses	Facilitador	A definir	A definir	
Costo total						Q. 1,739.52

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

b. Presentación de subprograma de reconocimiento

Facilitador enviara convocatoria por correo electrónico a todo el personal para la reunión informativa acerca de los reconocimientos que se ejecutaran, la cual se llevara acaba en la sala de la institución de ventas.

En la reunión el facilitará expondrá cada uno de los tipos de reconocimientos, responsables, lineamientos para ejecutar cada uno de ellos, para lo cual elaborara una presentación con la información recopilada de las fases de ejecución de cada uno de ellos.

c. Adquisición de suministros para la premiación

En las fases de ejecución de cada tipo de reconocimiento se muestran los formatos de las tarjetas que se imprimirá en colores rojo, azul y blanco que identifican a la institución con medidas de 12cm. x 15cm. y que se entregara para cada tipo de reconocimiento.

El encargado de solicitar la impresión a la empresa sugerida será el facilitador, las cuales serán impresas por ciento para contar con disponibilidad, también se compraran tazas y bolígrafos con logos de la institución y la leyenda bien hecho para entregarlos a los colaboradores.

d. Reconocimiento por años laborales

Este reconocimiento será entregado a cada uno de los colaboradores el día que cumplan años de laborar en la institución. A continuación se muestran cada una de las etapas para poder ejecutarlo.

✓ Generación de la base de datos de los colaboradores

El encargado de recursos humanos deberá trasladar a cada uno de los jefes un listado por departamento, el cual indicara nombre completo, puesto, fecha de ingreso a la institución, número de años de laborar e historial de puestos que ha

ocupado cada colaborador el cual le permitirá validar la ejecución de los reconocimientos, en el siguiente formato se muestra la forma en la que se debe de trasladar los datos.

Formato 4
Listado de colaboradores por departamento
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Departamento de administración				
Nombre completo	Puesto	Fecha de ingreso	Años cumplidos	Puestos ocupados
Colaborador 1	Mensajero	05/01/2016	2	Mensajero
Colaborador 2	Encargado de servicio al cliente	02/05/2010	8	Auxiliar Encargado de servicio al cliente
Colaborador 3	Enfermera	26/01/2013	5	Enfermera
Colaborador 4	Secretaría	18/09/2017	1	Secretaría
Colaborador 5	Secretaría General	01/05/2005	13	Auxiliar Secretaría general

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

✓ **Asignación de responsables para realizar el reconocimiento**

El responsable de ejecutar este reconocimiento en la división de ventas, será el encargado de recursos humanos, tanto para el personal operativo como mandos superiores.

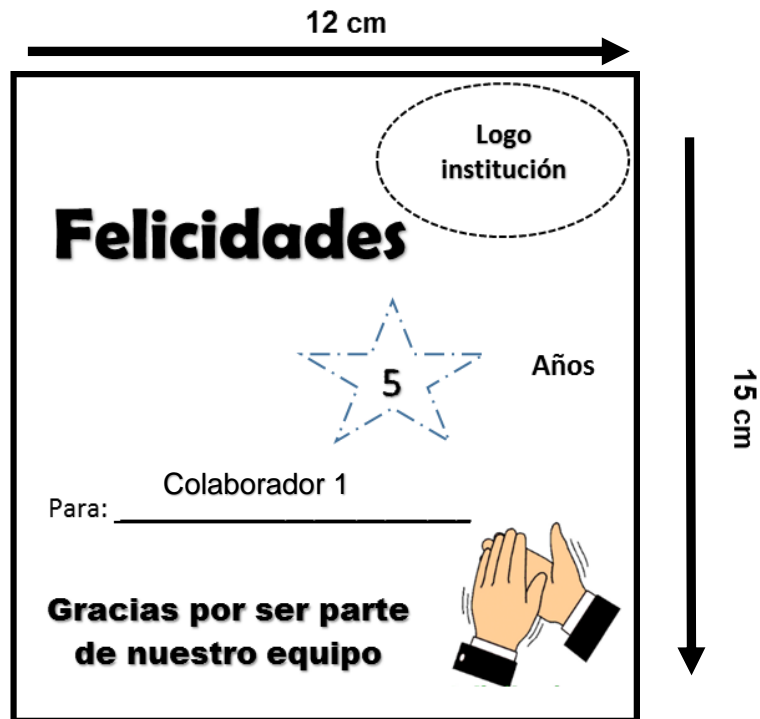
✓ **Ejecución del reconocimiento por años laborales**

El encargado de recursos humanos deberá entregarle a cada colaborador la tarjeta impresa el día que cumple años de laboral en la institución o un día hábil antes de la fecha, adjuntando un bolígrafo con diseño y se tomara una fotografía con el homenajeadado y otra con todo el departamento.

Posteriormente el encargado de recursos humanos dará a conocer a toda la división de ventas por medio de un correo electrónico el reconocimiento realizado.

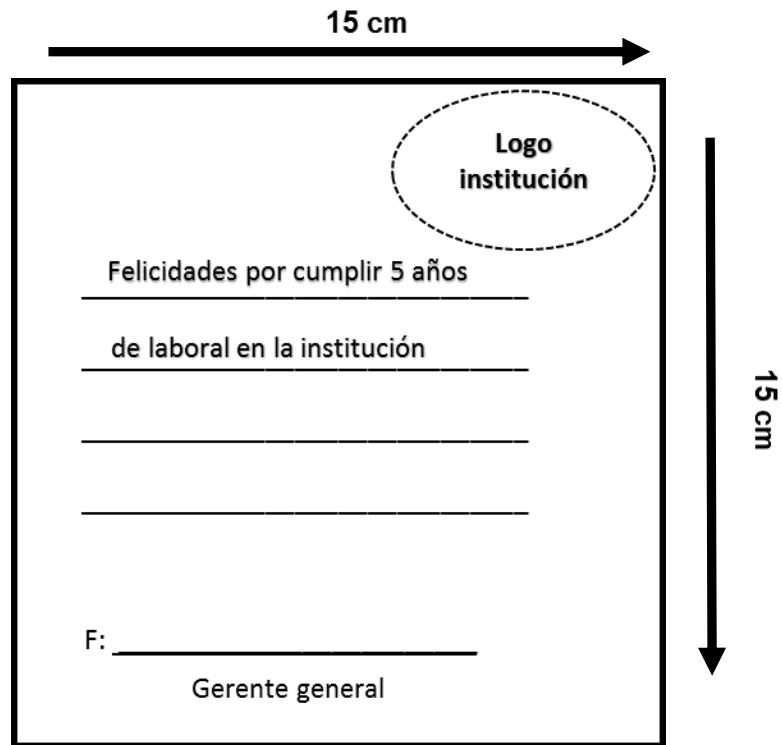
A continuación, se presenta la propuesta de tarjeta de reconocimiento por años laborales.

Formato 5
Tarjeta reconocimiento años laborales
Vista externa
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Formato 6
Tarjeta reconocimiento años laborales
Vista interna
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

✓ **Seguimiento a la ejecución del reconocimiento por años laborales**

El encargado de recursos humanos llevara un control sobre los reconocimientos realizados. Mensualmente el facilitador le solicitara al encargado de recursos humanos un informe sobre la ejecución del mismo para verificar su cumplimiento.

A continuación se presenta la propuesta para del control de reconocimientos realizados por el encargado de recursos humanos

Formato 7
Control de reconocimiento años laborales mensual
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Control de reconocimientos por años laborales						
Mes	Enero				Año	2018
No.	Nombre completo	Fecha ejecutada	Fecha de cumplimiento	Años celebrado	Puesto	Departamento
1	Colaborador 1	6/01/2018	5/01/2018	2	Auxiliar	Emisión y sorteos
2	Colaborador 2	26/01/2018	26/01/2018	5	Enfermera	Administración

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

e. Felicitación por cumpleaños

El reconocimiento entregado a cada colaborador el día que cumpla años, cada fin de mes se realizará una reunión con todo el personal de la división de ventas para celebrar a todos los cumpleaños, la cual será financiada por todos los colaboradores como actualmente se realiza, con el fin de fomentar la relación laboral e integración de los equipos de trabajo.

✓ **Generación de la base de datos de los colaboradores**

El encargado de recursos humanos deberá trasladar a cada uno de los jefes un listado por departamento, el cual indicara nombre completo, puesto, fecha de nacimiento y uno al gerente general con la información de los jefes, en el siguiente formato se muestra la forma en la que se debe de trasladar los datos.

Formato 8
Listado de colaboradores por departamento
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Nombre completo	Puesto	Fecha de nacimiento
Colaborador 1	Mensajero	18/02/1975
Colaborador 2	Encargado de servicio al cliente	24/10/1985
Colaborador 3	Enfermera	02/05/1980
Colaborador 4	Secretaría	30/10/2000
Colaborador 5	Secretaría General	22/01/1988

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

✓ **Asignación de responsables para realizar el reconocimiento**

El responsable de ejecutar este reconocimiento al personal operativo de la división de ventas, será cada uno de los jefes, el gerente general tendrá a cargo realizarlo para los colaboradores de mandos superiores.

El facilitador designara mensualmente un departamento que tendrá a cargo la coordinación de la reunión de celebración mensual.

✓ **Ejecución del reconocimiento por años laborales**

El encargado de recursos humanos deberá entregarle a cada colaborador la tarjeta impresa el día que cumple años de vida o un día hábil antes de la fecha y se tomara una fotografía con el homenajeadado y otra con todo el departamento.

Posteriormente el jefe o gerente general dará a conocer a toda la división de ventas por medio de un correo electrónico el reconocimiento realizado.

El jefe del departamento asignado para la coordinación de la reunión mensual enviara un correo electrónico a todo el personal con la información de lugar, fecha, hora y contribución para llevar a cabo la convivencia. Los cumpleaños del mes no cancelaran la cuota asignada.

A continuación, se presenta la propuesta de tarjeta de reconocimiento por cumpleaños, que se utilizará en la división de ventas.

**Formato 9
Tarjeta cumpleaños
Vista externa
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017**



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Formato 10
Tarjeta cumpleaños
Vista interna
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017**

12 cm

Fecha: 15 / 01 / 2018

Logo
Institución

Dios te bendiga y que cumplas

muchos años más

F: _____

Gerente general

15 cm

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

f. Reconocimiento colaborador del mes

El reconocimiento al trabajo que realizan los colaboradores es relevante porque fomenta el compromiso de los colaboradores, promueve la excelencia y aumenta la productividad, lo cual le brinda una ventaja competitiva a la institución. En los siguientes apartados se detalla el desarrollo del mismo.

✓ **Definición de indicadores de medición**

Facilitador enviara por correo electrónico la convocatoria para la reunión al gerente general y los jefes de cada departamento, la cual se realizara en la sala de la institución.

En esta reunión se revisaran los objetivos de cada departamento y con base en ellos se establecerá los indicadores que serán utilizados para la medición de los resultados de los colaboradores y los lineamientos a seguir para elegir al ganador.

✓ **Creación de reporte para elección de ganadores**

El jefe delegado por el facilitador creara un reporte estándar que permita mostrar el alcance por colaborador y departamento de cada uno de los indicadores definidos, el cual facilitara la elección del colaborador del mes.

✓ **Ejecución del reconocimiento colaborador del mes**

El facilitador enviara una convocatoria por correo electrónico el primer día hábil del mes a todo el personal para asistir a la reunión de premiación mensual, la cual se realizara en la sala de reuniones de la institución.

Los primeros tres días del mes cada jefe generara el reporte de alcance y con base en los criterios definidos seleccione a un colaborador por departamento que será premiado en la reunión mensual.

Tabla 9
Desarrollo premiación mensual
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Premiación mensual
Objetivo
Premiar al 100% de los colaboradores del mes por departamento por el alcance de los objetivos establecidos a mediano plazo.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitador tendrá a cargo la organización de la reunión ✓ Los jefes de los departamentos definirán el colaborador que será premiado cada mes

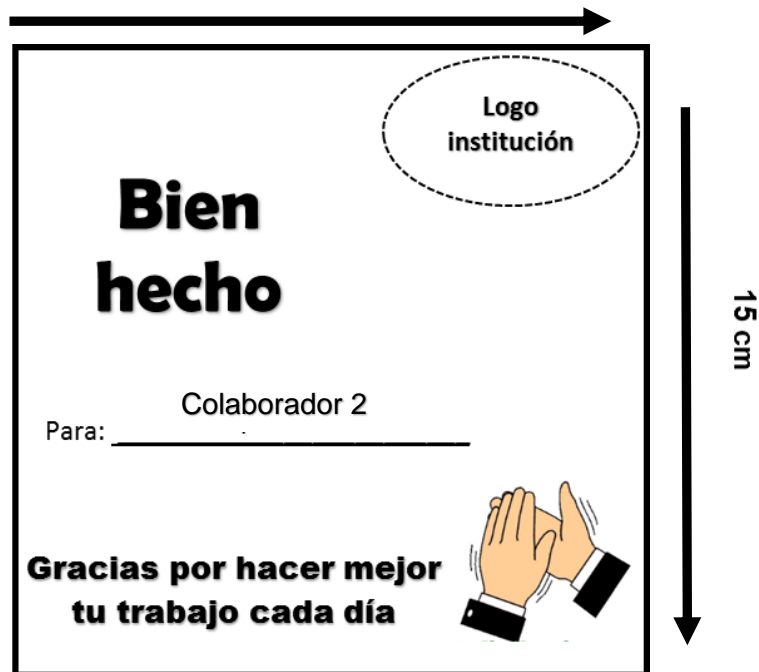
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La reunión se realizará la primera semana de cada mes, el facilitador será el encargado de enviar el correo electrónico para convocar a todo el personal ✓ Facilitador dará las palabras de inicio ✓ Cada jefe indicará quien es el colaborador del mes y le hará entrega de una tarjeta de reconocimiento y un obsequio con el logo de la institución ✓ Para cerrar la actividad se rotará cada mes a los jefes para que expongan un tema en 15 minutos con relación al trabajo en equipo ✓ Facilitador dará las palabras de cierre de la reunión
Recursos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tarjetas de reconocimiento ✓ Obsequios con logo de la institución
Duración
1 hora

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

A continuación se presenta el diseño de la tarjeta de reconocimiento al colaborador del mes.

Formato 11
Tarjeta colaborador del mes
Vista externa
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

15 cm



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Formato 12
Tarjeta colaborador del mes
Vista interna
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

15 cm

Fecha: 20 / 02 / 2018

Logo
institución

Gracias por los aportes en el

en la mejora de los procesos

F: _____
Gerente general

15 cm

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

3.5.3.3 Subprograma de ambiente laboral seguro

De acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo II los colaboradores manifestaron su inconformidad en relación a las condiciones del edificio y ambiente donde realizan su trabajo, así como el riesgo que corren al no tener conocimiento de que hacer en caso de un siniestro, para ello es necesario crear el Comité de salud y seguridad ocupacional, el cual será el encargado de evaluar de forma general el estado de los aspectos del edificio como pintura, iluminación, medidas de seguridad. A continuación se presenta el plan de acción para la implementación del subprograma de ambiente seguro.

Cuadro 4
Plan de acción
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Área de la institución:	División de ventas
Objetivo del plan de acción:	Definir las actividades necesarias para implementar el subprograma de ambiente laboral seguro al corto y mediano plazo en un 100%

No.	Actividad	Meta	Responsable	Inicio	Fin	Presupuesto
1	Presentación y aprobación de la propuesta	Obtener la aprobación de la propuesta en un 100% en la sesión de un día	Estudiante USAC	13/12/2017	13/12/2017	Q. 75.00
2	Convocatoria para la integración del comité ver formato No. 13-14	Crear el comité de seguridad con cuatro integrantes en 12 días	Facilitador	05/02/2018	16/02/2018	Q. 15.00
3	Reunión con integrantes del comité con base en la tabla No. 10	Brindarle a los cuatro integrantes la información relacionada al comité en un día	Facilitador	20/02/2018	20/02/2018	Q. 92.00

4	Realizar la notificación del Comité de salud y seguridad ocupacional creado al departamento de salud y seguridad ocupacional del Ministerio de Trabajo y Previsión Social	Inscribir a los cuatro integrantes del Comité de salud y seguridad ocupacional en un día	Encargado de recursos humanos	27/02/2018	27/02/2018	Q. 5.00
5	Realizar los preparativos para la capacitación externa	Inscribir el 100% de los integrantes del comité a la capacitación durante dos días	Facilitador	05/03/2018	06/03/2018	Q. 1,800.00
6	Capacitación a los integrantes del comité ver tabla No.11	Capacitar a los cuatro integrantes del comité en temas relacionados a salud y seguridad ocupacional en tres días	Empresa externa	12/03/2018	14/03/2018	Q. 200.00

7	<p>Evaluar la situación actual de la división de ventas en relación a salud y seguridad ocupacional</p>	<p>Verificar el cumplimiento del 100% de las normativas que aplican para la división de ventas cada dos meses luego de realizada cada una de las actividades</p>	<p>Integrantes del Comité de salud y seguridad ocupacional</p>	<p>02/04/2018</p>	<p>23/04/2018</p>	<p>A definir</p>
Costo total						
						<p>Q. 2,187.00</p>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

a. Presentación de proyecto ambiente laboral seguro

Facilitador enviará correo electrónico a todo el personal para brindar información general acerca del proyecto de agentes de cambios e incentivándolos a participar en el mismo con el fin de lograr la participación de la mayoría de los colaboradores.

b. Creación del Comité de salud y seguridad ocupacional


El comité estará integrado por cuatro personas: dos jefes y dos colaboradores operativos y será el encargado de verificar que se cumplan con las normativas establecida en el Acuerdo 229-2014 y sus reformas, para brindar al personal un ambiente laboral seguro.

✓ **Convocatoria para selección de agentes de cambio**

Facilitador enviará por correo electrónico la convocatoria para elegir a los colaboradores que integraran el Comité de salud y seguridad ocupacional para la división de ventas, para lo cual deberán de llenar el formulario de solicitud de ingreso y entregarla al facilitador. A continuación se detallan los formularios que se utilizaran.

**Formato 13
Convocatoria
Comité de salud y seguridad ocupacional
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017**

**Logo
institución**




Tienes actitud de servicio,
iniciativa, ingenio y persistencia

Te invitamos a ser parte del Comité
de Seguridad

Fecha de inscripción: 12 al 16 de
febrero

Lugar: secretaría de Recursos
Humanos

Te esperamos



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Formato 14
Solicitud de ingreso Comité de seguridad
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Formulario ingreso Comité de seguridad			
Datos generales			
Nombre:	<input type="text" value="Ernesto Joaquín Sagastume Ruíz"/>		
Puesto actual:	<input type="text" value="Mensajero"/>		
Tiempo de laborar:	<input type="text" value="5 años"/>		
Departamento:	<input type="text" value="Administración"/>		
Información académica			
Profesión:	<input type="text" value="Perito Contador"/>		
1. ¿Tiene conocimientos sobre seguridad laboral?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
2. ¿Ha participado en algún grupo de seguridad laboral o similar? ¿Cuál?			
<u>En ninguno</u>			
3. ¿Ha recibido cursos relacionados a primeros auxilios?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
4. ¿Por qué le gustaría ser parte del Comité de seguridad?			
<u>Me gusta ayudar a las demás personas en cualquier situación</u>			

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

✓ **Tabulación de información de las solicitudes**

La información proporcionada por los colaboradores que participaron en la convocatoria para integrar el comité será tabulada por el facilitador y analizarla en conjunto con el gerente general.

✓ **Selección de integrantes del comité**

Con base en la información analizada por el facilitador y gerente general se seleccionaran dos colaboradores de nivel operativo y dos jefes para integrar el comité.

En el caso que no se anote ningún jefe, el gerente general delegara los que conformaran el comité, debido a que de acuerdo al Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas por la cantidad de colaboradores debe de estar integrado por cuatro personas, donde sea la cantidad de mandos superiores al personal operativo.

Facilitador enviara un correo electrónico a los colaboradores seleccionados convocándolos a una reunión informativa y a los que no fueron elegidos para agradecer su participación.

✓ **Reunión con los integrantes del comité**

Los colaboradores elegidos se reunirán con el facilitador para brindar información más detallada acerca de las funciones, responsabilidades y requerimientos para los miembros del comité, la cual se realizara en la sala de reuniones de la institución, para ello se muestra la guía.

Tabla 10
Reunión con miembros del comité
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Reunión informativa
Objetivo
Informar al 100% de los colaboradores seleccionados sobre el Comité de salud y seguridad ocupacional a mediano plazo.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitador tendrá a cargo la organización de la reunión ✓ Gerente general realizara la introducción a la reunión ✓ Facilitador expondrá los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué es un Comité de salud y seguridad ocupacional? Son asesores de la institución que brindan soporte en temas de higiene y seguridad en las áreas de trabajo, que permitirán eliminar los accidentes y mejorar las condiciones actuales Todas las acciones que realice el comité debe de estar normadas en el reglamento interno de trabajo Base legal El Comité de salud y seguridad ocupacional está regulado por el artículo 10 de Acuerdo Gubernativo 229-2014, Reformas 51-2015 y 199-2015 en dicho acuerdo se encuentran las funciones que desempeñan Funciones generales Comprender las normativas con relación a higiene y seguridad laboral Velar por la seguridad en las áreas de trabajo Reducir los riesgos que ocasionen accidentes a los colaboradores Realizar las acciones necesarias para el cumplimiento de las normas que apliquen para la división de ventas establecidas en el Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas ¿Quiénes regulan al comité? El Departamento de salud y seguridad ocupacional del Ministerio de Trabajo y Previsión Social y la Sección de seguridad e higiene del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. ✓ Facilitador dará las palabras de cierre de la reunión
Duración
1 hora

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

✓ **Notificación de la integración del Comité de salud y seguridad ocupacional al Ministerio de Trabajo y Previsión Social**

El encargado de recursos humanos llenará los formularios con los datos de los integrantes del comité para presentarlos en el ministerio y registrarlos. Para ello se utiliza el siguiente formato.

Formato 15
Formulario de notificación de Comité de salud y seguridad ocupacional
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Formulario de Notificación de Comité de Salud y Seguridad Ocupacional

1. DATOS GENERALES

1.1 Nombre de la Empresa _____

1.2 Dirección _____

1.3 Teléfono: _____ Fax: _____

1.4 Correo electrónico: _____

1.5 Fecha de Integración del Comité: _____

2. INTEGRANTES DEL COMITE

Nombres de Representantes de trabajadores (as)	Nombres de Representantes de empleadores (as)	Cargo	Area donde labora

7^{ma} Avenida 3-33 Zona 9, 24222500 al 03, www.mintrabajo.gob.gt
www.guatemala.gob.gt

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

c. Propuesta de capacitación a los integrantes del comité

Posterior a la elección de los miembros del comité, se les impartirá el Curso método empresarial de seguridad –MES-, el cual lo ejecutará Cruz Roja Guatemala.

Facilitador será el encargado de gestionar la inscripción y asistencia de los miembros del comité al curso MES.

Tabla 11
Capacitación MES a los miembros del comité
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Capacitación MES
Objetivo
Lograr que el 100% de los integrantes del comité tengan el conocimiento necesario para ser de apoyo a la división de ventas en el cumplimiento de las normativas de salud y seguridad ocupacional en un mediano plazo.
Temas a capacitar
<ul style="list-style-type: none">✓ Evaluación inicial del paciente✓ Reanimación cardio pulmonar (RCP)✓ Obstrucción de la vía aérea✓ Hemorragias y heridas✓ Quemaduras✓ Vendajes✓ Fracturas e inmovilizaciones✓ Movilizaciones✓ Gestión de riesgos a desastres✓ Señalización✓ Fuego✓ Evaluación, aplicación de criterios, y conformación de brigada de respuesta ante posibles desastres✓ Rutas de evacuación
Duración
3 días

Fuente: elaboración propia con base en información de Cruz Roja Guatemala. Año 2017.

d. Ejecución de la capacitación –MES-

La capacitación se llevara a cabo en las instalaciones de la Cruz Roja Guatemalteca, la cual durara tres días de ocho horas cada uno, los integrantes de comité deberán presentarse a las instalaciones.

En las instalaciones de la empresa capacitadora se le hará entrega del material y equipo requerido, adicional el costo de la capacitación incluye la alimentación de los colaboradores, la cual se realizara en el mismo lugar.

Al finalizar la capacitación a los participantes la empresa capacitadora les otorgara un diploma certificado.

e. Análisis del Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas

Facilitador entregar a cada uno de los integrantes del comité un ejemplar del Acuerdo Gubernativo, el cual deben de leerlo y analizarlo para verificar las normativas que aplican para la división de ventas de acuerdo al tipo de empresa, funciones y e instalaciones.

Como resultado del análisis el comité elaborara un informe que contenga el detalle de las normativas que aplican para la división de ventas.

f. Presentación de informe

Facilitador enviara una convocatoria por correo electrónico al comité para presentar el análisis del acuerdo gubernativo, se llevara a cabo en la sala de reuniones de la institución.

Los integrantes del comité presentaran el análisis realizado de la normativa para poder validar la situación actual de la división de ventas en relación a salud y seguridad ocupacional.

g. Ejecución de normativa

Debido a que la investigación realizada fue con relación a la satisfacción laboral se carece de información que permita establecer un plan claro sobre las normas que aplican para la división de ventas que se encuentran establecidas en el Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas.

Por lo anterior se propone que posterior a la identificación de las normativas que se aplican para la división de ventas, el comité verificara la situación actual con relación a las mismas, para así crear planes y asignar presupuesto para la implementar las mejoras y correcciones necesarias.

3.5.4 Fase III: Evaluación

La fase de evaluación tiene con fin verificar el cumplimiento de los objetivos de cada fase de los subprogramas definidos, para ello es necesario realizar de nuevo la misma encuesta de satisfacción al año de finalizada la implementación del último plan de acción, el cual permitirá verificar que el nivel de satisfacción laboral haya alcanzado el 80% esperado.

Formato 16
Encuesta de satisfacción laboral
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

BOLETA DE ENCUESTA				No. _____
Instrucciones: A continuación se presenta una serie de preguntas, por favor marque con una "X" la respuesta que considere aceptable, la información proporcionada será de uso confidencial y para uso exclusivo del estudio.				
		TOTALMENTE	TOTALMENTE	TOTALMENTE
		SATISFECHO	INSATISFECHO	INSATISFECHO
Relaciones interpersonales	1. Existe aceptación mutua entre sus compañeros de trabajo 2. Existe buena comunicación entre compañeros 3. La comunicación con la gerencia es adecuada			
Supervisión	4. Recibe retroalimentación oportuna por parte de su jefe con relación a su trabajo 5. Su jefe inmediato le permite desempeñar sus atribuciones con libertad 6. Su jefe inmediato le brinda apoyo cuando lo necesita 7. Tiene la confianza de expresar sus inquietudes a su jefe inmediato 8. La inducción que recibió acerca del puesto fue suficiente para su desempeño laboral 9. Cuando el jefe asigna las actividades laborales, las explica claramente 10. El jefe se preocupa por qué se aporten ideas que mejoren la realización del trabajo			
Condiciones en el trabajo	11. La pintura en los espacios interiores de las oficinas está en buen estado 12. La limpieza en el lugar de trabajo es la adecuada para desempeñar sus atribuciones 13. La higiene en el lugar de trabajo es la adecuada para desempeñar sus atribuciones 14. La iluminación que existe en el área de trabajo afecta el desempeño de sus atribuciones 15. La temperatura que existe en el área de trabajo afecta el desempeño de sus atribuciones 16. La ventilación que existe en el área de trabajo afecta el desempeño de sus atribuciones			
Seguridad en el trabajo	17. Cuenta con el equipo necesario para desempeñar su trabajo 18. Las condiciones donde desempeña su trabajo son seguras			
Reconocimiento	19. Siente que el trabajo que realiza es importante dentro de la institución 20. Se siente apreciado en la institución por el trabajo que desempeña 21. Existe un programa de reconocimiento para los colaboradores 22. Es reconocido por su buen desempeño			
Realización personal	23. Sus objetivos personales están relacionadas con su trabajo 24. Tiene planes de crecimiento dentro de la institución 25. Existen programas de crecimiento dentro de la institución			
Responsabilidad	26. Tiene autonomía para ejecutar su trabajo 27. En la mayoría de casos depende de las autorizaciones de su jefe para desempeñar sus atribuciones			
Desarrollo profesional	28. Se le brinda capacitación para desarrollar sus habilidades y destrezas 29. Se le brinda capacitación para mejorar el desempeño de sus atribuciones			
¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!				

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

3.6 Presupuesto del programa

Los subprogramas descritos anteriormente conforman el programa de satisfacción laboral para la División de ventas, a continuación se detalla el presupuesto para su implementación.

Cuadro 5
Presupuesto del programa de satisfacción laboral
División de ventas
Institución privada no lucrativa, social y educativa
Año 2017

Descripción	Total
Subprograma 1: Liderazgo y desarrollo de talento	Q. 5,587.00
Subprograma 2: Reconocimiento	Q. 1,739.52
Subprograma 3: Ambiente laboral seguro	Q. 2,187.00
Imprevistos	Q. 500.00
Costo total aproximado del programa	Q. 10,013.52

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

El presupuesto debe de trasladarse a la Junta Directiva para aprobación junto con la documentación de la propuesta para poder ser autorizado.

3.7 Impacto de la implementación del programa

En toda empresa las áreas o departamentos encargados de las ventas de los servicios o productos que ofrecen a los clientes desempeñan un papel importante, porque el cumplimiento de sus funciones con efectividad garantiza la continuación de sus operaciones.

El programa de satisfacción laboral para la división de ventas de una institución privada no lucrativa, social y educativa ubicada en la zona 1 de la ciudad de Guatemala, tiene como objetivo brindarles herramientas que permitan incrementar el nivel de satisfacción del personal, lo cual permitirá mejorar la eficiencia de los procesos.

Con el primer subprograma se busca desarrollar las habilidades de liderazgo para que ejecuten las funciones de supervisión de manera eficiente, fomenten la

comunicación y promuevan el desarrollo del talento del personal a cargo, adicional busca el involucramiento del personal operativo en identificar aquellas situaciones que causan insatisfacción y establecer acciones para minimizarlas o eliminarlas, a fin de mejorar la situación actual.

En el segundo subprograma pretende fomentar el reconocimiento a los colaboradores por la fidelidad a la institución por los años de servicio prestados, por su cumpleaños y por el trabajo que realiza el personal, con el objetivo de fomentar el compromiso con la división de ventas no solo en el alcance de los logros sino en aportar ideas innovadoras para mejorar la productividad y tener procesos eficientes.

Por último, el tercer subprograma pretende crear un Comité de salud y seguridad ocupacional conforme al Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas, el cual tiene como función principal velar por el cumplimiento de las normativas establecidas con relación a seguridad e higiene, a fin de brindarles al personal áreas de trabajo seguras y óptimas para desempeñar sus funciones.

La satisfacción laboral también tiene como efecto retener y desarrollar el talento humano, disminuyendo la rotación del personal y alcanzar los objetivos establecidos con calidad y eficiencia.

CONCLUSIONES

Con base en el análisis de los resultados de la investigación se presentan las conclusiones siguientes:

1. La falta de capacitación y fomento de la ejecución correcta de un liderazgo por parte de los mandos superiores ha ocasionado desaprovechamiento del talento humano, que el personal perciba falta de apoyo, desigualdad en el trato de los colaboradores por parte de los jefes, para ello se realizarán capacitaciones externas e internas que permitan desarrollar líderes con nueva perspectiva que permita realizar una administración eficiente.
2. El reconocimiento que se realice a los colaboradores por aportes extraordinarios, fomenta el compromiso, fidelidad y permanencia en la división de ventas, lo cual repercute en el incremento de los aportes propositivos e innovadores que el personal realice en busca de un lugar de trabajo agradable.
3. El establecimiento de parámetros claros para el reconocimiento del cumplimiento de objetivos permitirá premiar a los colaboradores que alcanzan los resultados establecidos de forma equitativa.
4. La creación del Comité de salud y seguridad ocupacional con base en los criterios establecidos en el Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas permitirá iniciar con el cumplimiento de las normativas establecidas en relación a seguridad e higiene.
5. Realizar la encuesta de satisfacción laboral un año posterior para medir los resultados y verificar si el objetivo de los planes ejecutados fueron alcanzados.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se realizan las siguientes recomendaciones:

1. En el presupuesto del próximo año se recomienda que se asigne un presupuesto para invertir en capacitaciones externas para el personal y lograr desarrollar sus habilidades y destrezas que permitan que sean más eficientes en la realización de su trabajo y desarrollar el talento humano.
2. Organizar actividades anuales en los que se reconozca a los colaboradores por cada cinco años para impulsar la permanencia en la institución y la realización de una carrera profesional dentro de la misma.
3. Establecer reconocimientos que promuevan el trabajo en equipo, creación de iniciativas de mejoras de procesos e innovaciones para que la división de ventas sea competitiva en el mercado.
4. Asignar presupuesto para la ejecución de los planes establecidos por el Comité de salud y seguridad ocupacional para brindar áreas de trabajo que cumplan con las normativas establecidas.
5. Posterior a obtener los resultados de la segunda evaluación asignar un nuevo facilitador y agentes de cambio para establecer los nuevos planes de mejora que permitan continuar con el incremento de la satisfacción laboral.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2004. **Administración**. 1ª. ed. México. McGraw Hill Interamericana, S.A. 354 p.
2. Castillo, Raymundo, Juárez, Alejandra. 2008. **Análisis organizacional y de imagen de Asociaciones no lucrativas**. España. EUMEDNET. 110 p.
3. Chiavenato, Idalberto. 2000. **Administración de Recursos Humanos**. 5ª. ed. Colombia. Mc. Graw-Hill Interamericana, S. A. 699 p.
4. Chiavenato, Idalberto. 2002. **Gestión del talento humano**. 1ª. ed. Colombia. McGraw Hill Interamericana, S.A. 475 p.
5. Chiavenato, Idalberto. 2006. **Introducción a la teoría general de la administración**. 3ª. ed. México. McGraw Hill Interamericana, S.A. 494 p.
6. Franklin, Enrique, Krieger, Mario. 2011. **Comportamiento organizacional**. 1ª. ed. México, Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 568 p.
7. Fred, David R.1997. **Conceptos de Administración Estratégica**. 5ª. ed. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 355 p.
8. Ministerio de administraciones públicas. 2008. **Estudios de la Administración Local y Autonómica**. No. 308. España. 273 p.
9. Münch Galindo, Lourdes. 2010. **Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 1ª. ed. México, Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 320 p.

10. Robbins, Stephen. 2004. **Comportamiento organizacional**. Prentice-Hall, 10a ed. México. 675 p.
11. Robbins, Stephen P. 2009. **Comportamiento Organizacional**. 13ª. ed. México. Pearson Educación. 752 p.
12. Unidad Europea de Eurydice 2008. Organización de la estructura de la Educación Superior de Europa. España 344 p.

E-Grafía

13. Supervisión profesional (en línea) consultado el 9 de mayo de 2016. Disponible en http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38194/-tema_3_la_supervision_profesional.pdf