

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



**“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA
PROPONER PLANES DE MEJORA EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE UNA FÁBRICA DE CAMAS”**

NÉSTOR VIDAL ALVARADO TZOY

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2018

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



**“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA
PROPONER PLANES DE MEJORA EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE UNA FÁBRICA DE CAMAS”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

NÉSTOR VIDAL ALVARADO TZOY

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, FEBRERO DE 2018

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

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.9, subinciso 5.9.2, del Acta 21-2015, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de septiembre de 2015.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 12 de octubre de 2017

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento DICTAMEN ADMÓN-47-2017, de fecha 26 de mayo de 2017, en el que se me designa asesorar al estudiante NÉSTOR VIDAL ALVARADO TZOY, carne 200914800, en la elaboración del trabajo de tesis titulado "EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA PROPONER PLANES DE MEJORA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA FÁBRICA DE CAMAS", me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas.

En virtud de lo anterior, y siendo a mi entera satisfacción me permito recomendarlo para que se someta a sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Administrador de Empresas

Colegiado No. 14,043

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
VEINTE DE FEBRERO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 02-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 09 de febrero de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 330-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de noviembre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA PROPONER PLANES DE MEJORA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA FÁBRICA DE CAMAS", que para su graduación profesional presentó el estudiante **NÉSTOR VIDAL ALVARADO TZOY**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

- A DIOS: Por regalarme la vida, guiar mi camino y darme la oportunidad de cumplir esta meta.
- A MI MADRE: Gracias por ser una madre excepcional, por brindarme su amor y apoyo incondicional para que alcance mis sueños. Eres el artífice principal de este logro.
- A MI HERMANA: Vicky por tu apoyo y cariño, eres la mejor hermana que alguien pueda tener, es una gran bendición y orgullo ser tu hermano.
- A MI PAREJA: Gaby con cariño especial para ti amor, gracias por haber llegado a mi vida y darle una razón más a mi existencia, agradezco tu amor incondicional todos estos años.
- A MIS ABUELOS (QEPD): Por sus cuidados y todo al cariño que me brindaron en la niñez y adolescencia. Los extraño mucho.
- A MIS TIOS: Con cariño para Oscar y Amalia, quienes me abrieron las puertas de su hogar y me apreciaron como a un hijo más. Les estaré agradecido por siempre.
- A MI ASESOR: Licenciado Álvaro Hernandez por su asesoría y profesionalismo para poder culminar esta etapa.
- A MI CASA DE ESTUDIOS: Por brindarme los conocimientos necesarios y darme la oportunidad para desarrollarme profesionalmente. Te estaré eternamente agradecido Universidad de San Carlos de Guatemala.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	01
1.1.1 Tipos de empresas	02
1.2 Administración	03
1.2.1 Proceso administrativo	04
1.2.1.1 Planeación	04
1.2.1.2 Organización	05
1.2.1.3 Integración	06
1.2.1.4 Dirección	06
a. Elementos de la dirección asociados a la satisfacción en el trabajo	07
b. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad	09
c. Causa de satisfacción de los empleados	13
d. Compromiso e involucramiento de las personas satisfechas	14
e. Como reducir la insatisfacción y estrés en los colaboradores	15
f. Teorías relacionadas con la satisfacción de las personas	16
g. Medición de la satisfacción laboral	30
h. Importancia de la satisfacción laboral	31
1.2.1.5 Control	31

Contenido	Página	
CAPÍTULO II		
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CON RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES		
2.1	Metodología de la investigación	32
2.1.1	Método científico	33
2.1.2	Método analítico	33
2.1.3	Método deductivo – inductivo	33
2.1.4	Técnicas e instrumentos	33
2.1.5	Diseño de cuestionario	34
2.1.6	Determinación de la población objetivo	36
2.2	Antecedentes	36
2.2.1	Filosofía empresarial	37
2.2.2	Estructura organizacional	38
2.3	Diagnóstico de la empresa en relación a la satisfacción laboral	41
2.3.1	Seguridad en el empleo	42
2.3.2	Condiciones de trabajo	44
2.3.3	Supervisión	46
2.3.4	Relaciones interpersonales	49
2.3.5	Desarrollo en el trabajo	51
2.3.6	Responsabilidad	53
2.3.7	Trabajo interesante	54
2.3.8	Reconocimiento	56
2.3.9	Avance o crecimiento	58
2.4	Análisis de resultados	60

Contenido**Página****CAPÍTULO III****PROPUESTA DE LOS PLANES DE MEJORA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA FÁBRICA DE CAMAS**

3.1	Presentación	63
3.2	Justificación	64
3.3	Objetivos	65
3.3.1	Objetivo general	65
3.3.2	Objetivos específicos	65
3.4	Alcance	66
3.5	Metodología de implementación	66
3.5.1	Sensibilización	67
3.5.2	Implementación	68
3.5.3	Monitoreo	68
3.5.4	Evaluación	69
3.6	Calendario para la ejecución de los planes de mejora	70
3.7	Descripción de las propuestas de planes de mejora	71
3.7.1	Supervisión efectiva	71
3.7.2	Enriquecimiento de relaciones interpersonales	90
3.7.3	Dinámica de puestos	101
3.7.4	Crecimiento y desarrollo laboral	111
3.7.5	Reconocimiento de los colaboradores	125
3.8	Recursos	133
3.8.1	Humanos	134
3.8.2	Organizacionales	134

Contenido	Página
3.8.3 Materiales	134
3.8.4 Financieros	135
3.9 Financiamiento para la implementación de los planes	135
3.10 Evaluación de los planes	136
Conclusiones	138
Recomendaciones	139
Bibliografía	140

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Contenido	Página
1	Elementos del proceso administrativo	04
2	Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad	10
3	Resultados de un colaborador comprometido	15
4	Pirámide de necesidades de Maslow	20
5	Organigrama general	40
6	Metodología de Implementación de la propuesta	67
7	Actividades durante el taller de liderazgo	77
8	Autogestión del trabajo	84

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Teoría de los dos factores de Herzberg	21
2	Total de puestos de trabajo en el área administrativa	36
3	Factores de satisfacción laboral evaluados	42
4	Plan de mejora supervisión efectiva	73
5	Información de empresas consultadas -taller de liderazgo -	75
6	Detalle de temas del taller de liderazgo	79
7	Formato de plan de trabajo para mejorar la supervisión	81
8	Bitácora de seguimiento del plan de trabajo	81
9	Minuta para mesas de participación	83
10	Acciones requeridas para lograr una delegación clara y concisa	85
11	Acciones requeridas para demostrar confianza en los trabajadores	86
12	Acciones requeridas para brindar asistencia oportuna y apoyo	87
13	Acciones requeridas para el establecimiento de metas	88
14	Acuerdo de compromisos del colaborador	90
15	Plan de mejora enriquecimiento de las relaciones interpersonales	93
16	Detalle de las actividades de integración	98
17	Detalle del taller de relaciones humanas	99
18	Manejo de tensión entre los trabajadores	100
19	Plan de mejora dinámica de puestos	103
20	Acuerdo de interrelación de tareas y enriquecimiento del puesto	106
21	Elementos designados en la priorización de tareas	107
22	Formato de priorización de actividades	108
23	Plan anual de proyectos para los colaboradores	109

No.	Contenido	Página
24	Plan de mejora crecimiento y desarrollo laboral	113
25	Formato de encuesta para detectar necesidades de capacitación	116
26	Formato programa de formación y aprendizaje continuo	119
27	Formato de evaluación general de capacitación	121
28	Formato ficha de entrenamiento experto	123
29	Plan de mejora reconocimiento de los colaboradores	127
30	Escala de ponderación de factores para la evaluación del empleado del mes	129
31	Formato para la evaluación del empleado del mes	130
32	Presupuesto para implementar los planes de mejora	135
33	Formato de evaluación y seguimiento de los planes propuestos	137

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Seguridad en el empleo	43
2	Condiciones de trabajo	45
3	Supervisión	47
4	Relaciones interpersonales	49
5	Desarrollo en el trabajo	51
6	Responsabilidad	53
7	Trabajo interesante	55
8	Reconocimiento	57
9	Avance o crecimiento	59

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Contenido	Página
1	Modelo de formato simple para lanzamiento de torneo de boliche	96
2	Buzón de sugerencias	110
3	Formato de diploma de reconocimiento para el empleado del mes	131
4	Formato de felicitación de los cumpleaños del mes	133

INTRODUCCIÓN.

Derivado de la exigencia por sobresalir en un aglomerado de organizaciones que compiten constantemente en una sociedad globalizada, es necesario enfatizar la importancia y el papel preponderante de los colaboradores en las empresas, así como su influencia en el éxito o fracaso de ella. Lo que las compañías buscan y anhelan de los individuos es un compromiso tal, que signifique ejercer el máximo esfuerzo en la ejecución de su trabajo para contribuir al alcance de los objetivos organizacionales; sin embargo, esta disposición y compromiso se logra voluntariamente cuando las personas consideran que se cumplen sus expectativas particulares y encuentran un escenario agradable y de satisfacción en el trabajo.

Es por ello que se ha realizado la tesis que se denomina: “Evaluación de la satisfacción laboral para proponer planes de mejora en el área administrativa de una fábrica de camas” con la finalidad de identificar los principales elementos que están afectando a los colaboradores y así proporcionar las herramientas administrativas más adecuadas que contribuyan a influir en la conducta y actitudes hacia la satisfacción de los colaboradores.

En el primer capítulo se detalla el marco teórico a través del cual se fundamenta la investigación realizada, empezando por la definición de empresa y la clasificación de los diferentes tipos, se enfatiza en una compañía industrial debido a que esta es el giro fundamental de la entidad objeto de investigación y demás contenidos relacionados al tema principal del presente estudio.

Durante el proceso de la investigación se empleó el método científico en sus tres fases. Mediante la fase indagadora se recolectó la información a través de libros, informes, tesis, etc. La fase demostrativa correspondiente a la investigación de campo que comprueba la información recopilada y finalmente la fase expositiva a través de la presentación de los resultados de investigación. Se ha utilizado

además el método analítico para examinar cada uno de los aspectos individuales de los elementos de la satisfacción laboral.

A través del segundo capítulo se detalla la situación actual de la empresa y los inconvenientes fundamentales que afectan a la satisfacción de los colaboradores, la representación gráfica de los resultados obtenidos, el análisis individual de cada una de ellas, y el resumen de los resultados obtenidos

En el capítulo final se desarrolla la propuesta, objetivos, actividades y estrategias que permitirán incrementar la satisfacción laboral en la empresa, se establecen las herramientas, la aplicación de acciones requeridas y aspectos relevantes para la correcta implementación de los planes de mejora.

Finalmente se incluyen las conclusiones y recomendaciones correspondientes, además de la bibliografía utilizada para llevar a cabo la investigación.

CAPÍTULO I

Marco Teórico

1.1 Empresa

La palabra empresa proviene del latín *emprenderé*, expresión que hace alusión a empezar o iniciar algo. Las empresas son estructuras conformadas por personas y diversidad de recursos orientados a lograr sus objetivos previamente establecidos.

Estas además de satisfacer las necesidades de las comunidades o regiones donde ofrecen sus productos y servicios, propician la economía y crecimiento de los países en virtud que son fuentes de empleo para los individuos, contribuyen en las recaudaciones tributarias e impulsan el desarrollo.

Dentro de las diferentes definiciones que existen, se cita que “la empresa es la unidad económico-social en la cual, a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad”. (7:188)

Las empresas se encuentran establecidas y son parte inherente de la sociedad, por lo que no pueden ser ajenas una de la otra al existir una interacción constante entre personas y empresas, es por ello que en esta relación y en las aspiraciones de cumplir los objetivos y alcanzar el éxito empresarial, se necesitan personas que además de talentos, habilidades, conocimientos y actitudes, tengan sobre todo la disposición y comportamientos enfocados para ser aprovechables en beneficio de la empresa, el compromiso de estas debe ser atraer, desarrollar y conservar a quienes tengan estas facultades.

1.1.1 Tipos de empresas

Existe una gran diversidad de empresas enfocadas en distintas actividades, las cuales se clasifican entre otras: de acuerdo a su tamaño, actividad económica, según la finalidad o propiedad, por su tecnología, etc. Relacionado a la actividad económica de estas las empresas pueden ser comerciales, de servicios e industriales.

1.1.1.1 Empresas comerciales

“Estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compra-venta y distribución de productos”. (7:191). Las empresas comerciales se subdividen en autoservicio, comercializadoras, mayoristas y minoristas, etc.

La función de estas empresas es el intercambio de productos en el mercado al trasladar los bienes hacia un consumidor final a través de la demanda y necesidad específica del producto que se está comercializando. La característica particular está determinada por no realizar ningún proceso productivo.

1.1.1.2 Empresas de servicios

“Su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos. Existe gran cantidad de instituciones de servicio, entre las más usuales se encuentran las de salud, educación, transporte, turismo, financieras, de comunicaciones, de energía y outsourcing que proporcionan toda clase de servicios”. (7:191)

Estas empresas tienen la particularidad de que no entregan bienes físicos a sus clientes, la actividad principal es entregar servicios intangibles, brindando una función o trabajo que las personas o entidades necesitan para satisfacer sus necesidades.

1.1.1.3 Empresas industriales

La presente investigación se enfocó en una empresa industrial, puesto que es el giro de la unidad de análisis y aunque ejerce también la figura de una empresa comercial, principalmente está dedicada a la transformación de materias primas en productos finales para su consumo o utilización.

“Este tipo de empresa produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas”. (7:190). A través de una fuente que provee a las empresas los materiales necesarios se dispone a transformarlos en productos elaborados o semielaborados, por lo que es preciso emplear el recurso humano y la maquinaria necesaria.

1.2 Administración

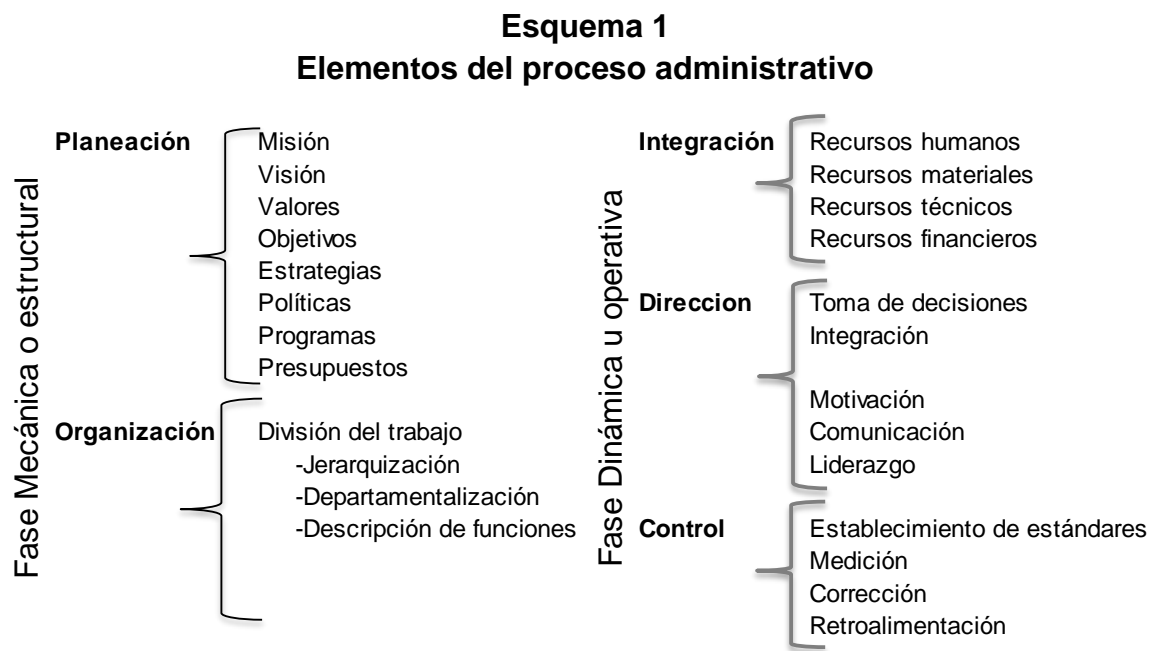
El termino administración aplicado a una empresa se cita como “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. (6:4).

Sin duda alguna, la administración es parte inherente a la existencia del ser humano, la han utilizado en alguna etapa cotidiana de la vida. Mediante la administración de recursos propios o de terceros, las personas deben utilizarlos correctamente para crear valor agregado, como utilidades para las empresas con fines de lucro o, en su defecto la satisfacción de necesidades en las no lucrativas. Por lo tanto, la administración es un sistema continuamente en evolución que a través de la dirección de sus administradores genera las condiciones idóneas para que las personas que participan en ella trabajen de manera conjunta y coordinada en la consecución de los objetivos. una administración sobresaliente determinará el éxito de la empresa, dependerá de la capacidad de sus líderes para optimizar los recursos, potencializar las

habilidades de los colaboradores para trabajar eficiente ante equipos multidisciplinarios.

1.2.1 Proceso administrativo

La administración es una ciencia que está compuesta de cinco elementos fundamentales: La planeación, organización, integración, dirección y control. Para lograr un proceso administrativo eficiente deben existir de manera conjunta y complementaria. Hay 2 fases que dividen a cada uno de estos elementos: La fase mecánica o estructural y la fase dinámica u operativa como se observa en el esquema siguiente:



Fuente: Münch Galindo, L. 2010. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª edición. México, Pearson Educación. p. 28

1.2.1.1 Planeación

“La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende 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”. (7:41)

La importancia de la planeación radica en que cuando se diseña y se establecen las acciones que han de seguirse en una empresa se reduce la incertidumbre hacia el futuro y se está preparado para actuar ante las circunstancias adversas que pudieran presentarse, se minimizan los riesgos y se aprovechan las oportunidades. Es por ello que las empresas se apoyan en la planeación, puesto que a través de ella se formula el estado deseado y perseguido por la organización.

En contexto a las personas en las empresas: “La planeación del personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura”. (2:128)

1.2.1.2 Organización

“La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo”. (7:61).

En cuanto a lo trascendental de este elemento en el proceso administrativo está el proveer los criterios adecuados para desempeñar actividades eficientes, delimitar funciones y actividades y a la contribución para lograr los objetivos, todas las entidades están organizadas de tal manera que su sistema les permite desarrollar con fluidez cada una de sus funciones para optimizar tiempo, recursos y equipos.

Como parte de la organización de las personas en las empresas, estas deben ubicar a sus integrantes en sus puestos de trabajo, establecer el conjunto de actividades que ha de ejecutar cada individuo, adaptarlos a su nueva función, guiarlos para que se conduzcan o comporten de acuerdo a los requerimientos establecidos o expectativas de la empresa.

1.2.1.3 Integración

La integración como los otros elementos del proceso administrativo ocupa un papel indispensable en la empresa puesto que todos los recursos deben estar organizados de una manera lógica y sistemática para que conjuntamente logren el fin establecido, es por ello que no pueden estar separados y trabajar de manera aislada.

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. (10:336). La función administrativa relacionada a la integración de los individuos también llamada dotación de personal o staffing “se define como el acto de cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura de la organización”. (6:284)

1.2.1.4 Dirección

Este elemento es considerado como la función de guiar a los subordinados con la finalidad de obtener y maximizar su rendimiento, debido a que a través de la dirección eficaz se logran las conductas deseables en los colaboradores, así como el establecimiento de una comunicación idónea para el funcionamiento adecuado de la empresa y el logro de los resultados previstos.

“La dirección es la 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”. (7:105).

Además de los diferentes objetivos que las empresas se hayan planteado, los seres humanos por su parte también tienen diversidad de objetivos y distintos tipos de necesidades que deben cumplir y que les permita obtener un estado de satisfacción particular.

a. Elementos de la dirección asociados a la satisfacción en el trabajo

La dirección al igual que las demás etapas del proceso administrativo está compuesta por elementos entrelazados entre sí. Sin embargo, existen tres de ellos que por su naturaleza están mayormente ligados a los factores que intervienen a mejorar la satisfacción.

El primer elemento: la comunicación, es el medio por el cual se transmite y recibe la información pertinente que posibilita la ejecución de las funciones. El liderazgo permite influir en los demás para que participen en la consecución de las metas del equipo. Por último, la motivación ayuda a moldear las actitudes y comportamientos de las personas y los impulsa a realizar sus tareas de manera eficiente y contribuir activamente a la productividad en la empresa.

I. Liderazgo

“Liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”. (6:413).

Influenciar en el comportamiento de otras personas no es tarea sencilla, se debe poseer un conjunto de habilidades y capacidades que permitan modificar la conducta de los seres humanos que por naturaleza piensan y actúan de manera distinta. Sin embargo, es habitual que los individuos tiendan a seguir a quienes consideran que son capaces de cumplir sus anhelos y satisfacer sus necesidades, es por ello necesario para los líderes identificar cuáles son esos

satisfactores que impulsan en determinado momento a las personas para actuar de una u otra manera.

II. Comunicación

“La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos. Así, toda comunicación involucra cuando menos a dos personas: la que envía un mensaje y aquella que lo recibe. Una persona sola no puede comunicar nada, porque necesita otra para completar el acto de la comunicación, que implica necesariamente transacciones entre personas”. (3:308).

Como se manifiesta en el párrafo anterior, la comunicación es la forma que permite que los individuos logren un vínculo en las empresas y derivado de la carencia de esta o una mala comunicación las personas no son capaces relacionarse y compartir, mucho menos intercambiar información con otros seres humanos, sin ella no hay forma alguna que subsista la organización, integración o dirección; ni la posibilidad de trazar y alcanzar objetivos comunes; prácticamente se viviría en un aislamiento permanente.

Sin embargo, para que la comunicación fluya con prontitud y de forma efectiva, deben fortalecerse los distintos canales con el propósito de evitar malos entendidos, mensajes expresados incorrectamente u otros inconvenientes que la entorpezcan.

III. Motivación

La motivación es el estímulo que permite que los colaboradores en una empresa trabajen con entusiasmo y compromiso en la realización de sus actividades, así como el aporte de mejores ideas, disminución de errores y mayor rendimiento en

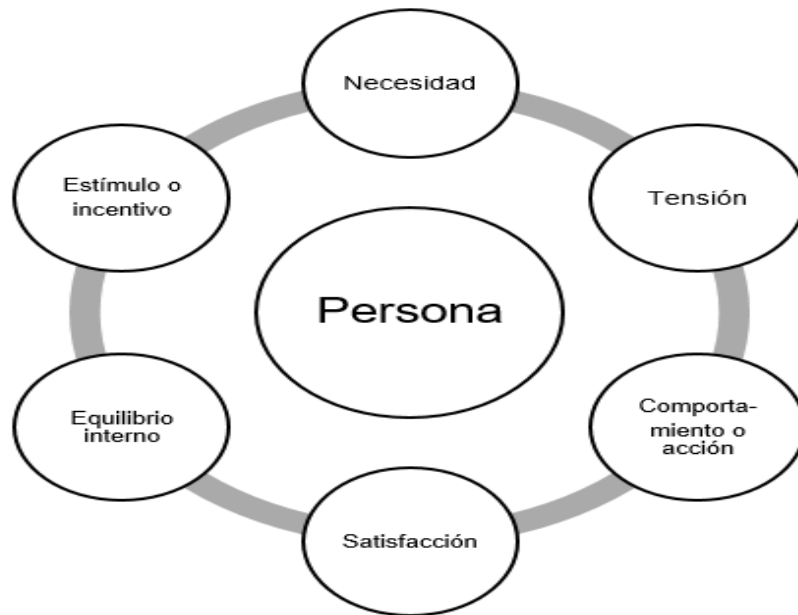
el trabajo, el reto para la empresa y principalmente los superiores es descubrir que es lo que motiva a sus subordinados.

Dentro de las diferentes teorías relacionadas se infiere además que “la motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos”. (3:237).

b. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad

Es primordial entender y comprender las diferentes necesidades de los seres humanos, sus anhelos e impulsos para desarrollar las actividades apropiadas que impacten de manera positiva en la satisfacción de esas necesidades y deseos. El ciclo motivacional inicia cuando se altera el equilibrio interno de una persona y se manifiesta por la falta de estímulo individual o incentivo. Los elementos que conforman el ciclo motivacional se observan en el esquema siguiente:

Esquema 2
Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad



Fuente: elaboración propia con base a Chiavenato, I. 2011. Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones 9ª edición. México, McGraw-Hill Educación. p.42

I. Necesidad

Como se observa y se ha manifestado, durante el ciclo se presenta una fuerza dinámica que perturba la armonía y estabilidad interna del individuo que permite el surgimiento de la necesidad. En ese sentido se define que “Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado”. (3:238).

Las necesidades de los colaboradores en una empresa son variables debido a que surgen del interior de cada persona, se manifiestan cuando existe una escasez o insuficiencia de lo que en ese momento es considerado primordial y produce resultados negativos cuando no llega a resolverse este desequilibrio,

puesto que al ser parte primordial de los anhelos de una persona afecta su comportamiento.

II. Tensión

La tensión es la secuencia de la manifestación de una necesidad, Esta lleva a la persona a un comportamiento o acción capaz de aliviar dicha tensión o de liberarlo de la inconformidad, si el comportamiento es eficaz el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad.

Por ello se dice que “cuando la tensión alcanza niveles elevados, los empleados desarrollan diversos síntomas de estrés que perjudican su desempeño laboral y salud, e incluso amenazan su habilidad para manejar el ambiente”. (9:385).

III. Comportamiento o acción

El comportamiento o acción surge con la búsqueda de los elementos y las acciones que los individuos emprenden para satisfacer su necesidad y así eliminar la tensión y desequilibrio manifestado en un momento determinado, es fundamental para las empresas conocer y entender las necesidades de las personas y estímulos que lograrán crear nuevamente el equilibrio interno individual.

IV. Satisfacción

Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito y la persona regresa a su estado de equilibrio interno demostrando estímulo e incentivo nuevamente. Por el contrario, no se eliminará la situación emocional de las personas que no logren satisfacer sus necesidades. En una empresa los efectos ocasionados por la insatisfacción oscilan desde un malestar en el individuo, intranquilidad, descontento, hasta una disminución en su rendimiento y falta efectividad en el ejercicio de sus actividades.

➤ **Satisfacción laboral**

Cuando no existe disgusto e insatisfacción laboral en los individuos y se cumplen sus expectativas en el trabajo, produce armonía e impacta positivamente en la buena ejecución de las actividades. La satisfacción se refiere al bienestar que manifiesta una persona, la actitud que tenga o la armonía que experimenta en cuanto al quehacer de sus tareas en la empresa.

La satisfacción en una empresa concretamente se desarrolla en el colaborador con base en una diversidad de aspectos positivos como las condiciones del entorno en donde labora, espacio físico, instalaciones, certeza de tener estabilidad laboral, como se relaciona con los compañeros y supervisores, desarrollo personal que logre en el trabajo, que sus actividades sean retadoras e interesantes, autonomía que le permita desenvolverse sin limitaciones, reconocimiento a su trabajo y progreso profesional que la empresa le llegue a ofrecer.

En ese sentido, se cita que la satisfacción laboral es “un sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este”. (12:75)

V. Equilibrio interno

Para lograr los resultados organizacionales, no debe existir desequilibrio emocional en los colaboradores, cada vez que este se ve alterado a través del surgimiento de las necesidades deben emprenderse las acciones para satisfacerlas correctamente. El equilibrio se logrará cuando se hayan atendido todos aquellas carencias o deficiencias que afectan a las personas.

VI. Estímulo o Incentivo

Finalmente, cuando el ciclo motivacional ha sido satisfactorio en la empresa, las personas manifestaran un estímulo apropiado y aportaran exitosamente sus conocimientos y esfuerzos en beneficio de esta. Sin embargo, debe entenderse que el ciclo motivacional es continuo y repetitivo, eventualmente surgirán nuevas deficiencias que deben atenderse, por lo que es responsabilidad de las empresas estar atentos ante el surgimiento de nuevas necesidades.

Generalmente existe una diversidad de acciones que una empresa puede emprender para mantener el estímulo y lograr la satisfacción en sus colaboradores, como se observa a continuación.

c. Causas de la satisfacción de los empleados

Se han contemplado diferentes observaciones acerca de las causas de la satisfacción de los empleados en la empresa que permite un nivel superior relacionado a la actitud positiva en los colaboradores y conduce al logro de un mejor desarrollo sobresaliente en su puesto de trabajo. Entre las causas que influyen en la satisfacción de los empleados se consideran los siguientes:

- “Delegación de responsabilidad
- Responsabilidad para decidir cómo realizar una labor
- Posibilidades de ascenso
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del puesto, horizontal o verticalmente”.

(2:45)

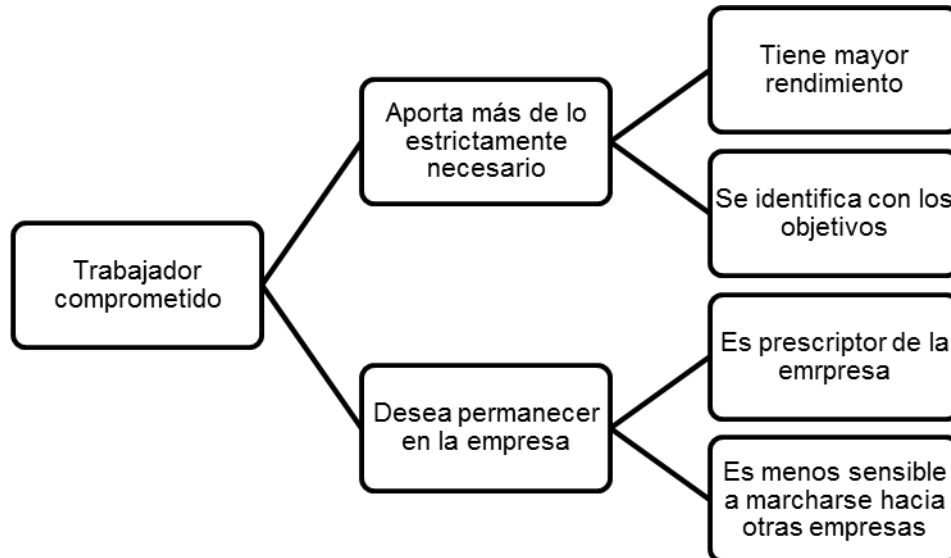
d. Compromiso e Involucramiento de las personas satisfechas

Como se ha abordado anteriormente, el compromiso de las personas se logra cuando se establecen las bases y los elementos idóneos para motivarles, así como las estrategias adecuadas que permitan mejorar y satisfacer sus necesidades. Generalmente cuando las personas están absolutamente involucradas y comprometidas en el trabajo se identifican como parte de la empresa, trabajan efusivamente para lograr un papel preponderante en sus actividades.

Por lo tanto, el involucramiento en el trabajo “se refiere al grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se sienten muy identificados e interesados por la actividad que realizan” (12:74).

En el esquema siguiente se observan los resultados positivos de un colaborador comprometido.

Esquema 3
Resultados de un colaborador comprometido



Fuente: Jericó, P. 2008. La nueva gestión del talento. 1ª edición. España, Pearson Educación. p.105

e. Como reducir la insatisfacción y estrés en los colaboradores

Las empresas disponen de varios medios para reducir la insatisfacción y el estrés, algunas consideran el enriquecimiento del trabajo, rotación de puestos, participación en la toma de decisiones como elementos positivos que ayudan a incrementar la satisfacción laboral.

I. Enriquecimiento del trabajo

“El enriquecimiento es una técnica que se utiliza para aumentar la complejidad y el significado del trabajo a fin de disminuir la monotonía de las labores simples y repetitivas y aumentar gradualmente su variedad y sus desafíos”. (3:385)

El objetivo primordial además de disminuir la monotonía laboral es crear mayor simpatía entre el trabajador y las actividades que realiza a través la implicación y participación total en su trabajo.

II. Rotación de puestos

“La posibilidad de ocupar diferentes cargos de complejidad equivalente es una manera de huir de la rutina y del estancamiento, variar las actividades y desarrollar habilidades personales, además de ofrecer nuevos conocimientos”. (3:385)

Debe existir un acuerdo previo en los colaboradores para lograr los objetivos propuestos con la implementación de una rotación de puestos, además deberá verificarse la capacidad del trabajador para la realización de nuevas tareas.

III. Participación en la toma de decisiones

“La participación en las decisiones que afectan el trabajo, sea en reuniones ocasionales o periódicas, o en juntas formales con los superiores, permite reducir los conflictos, el estrés emocional y el absentismo”. (3:386)

f. Teorías relacionadas con la satisfacción de las personas

Se han realizado estudios sustanciales e indispensables enfocados en el análisis del comportamiento de las personas y su desenvolvimiento social, estos comprenden los factores que influyen al estímulo y establecimiento de las condiciones necesarias orientadas al beneficio de las personas e incremento de la productividad de las empresas. De las distintas teorías enfocadas a mejorar la satisfacción de las personas, se consideran las siguientes:

I. Teoría de las necesidades de McClelland

Las necesidades básicas de esta teoría están enfocadas en tres carencias que deben cumplirse en mayor o menor grado para lograr un estado de satisfacción. En relación a ello, al identificar las condiciones actuales de las necesidades de los individuos se impulsa una estimulación efectiva.

- **La necesidad de realización:** “Es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas”. (3:246)

Indudablemente las personas se caracterizan por ser competitivas y por sobresalir en el ámbito laboral, es por ello que se esfuerzan constantemente para alcanzar el logro de sus metas trazadas.

- **La necesidad de poder:** “Es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural”. (3:246)

También es una característica y naturaleza humana la necesidad de influir sobre los demás, por lo que en sus aspiraciones para sobre salir por encima de otros, aspira a buscar posiciones de prestigio y liderar al resto de individuos.

- **La necesidad de afiliación:** “Es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás”. (3:246)

Las personas por lo general prefieren estar con otros individuos y tener contactos regulares de acercamiento y amistad antes que estar solos y aislarle completamente de su entorno al ser un ente eminentemente social

II. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Esta teoría propuesta por Abraham Maslow consideró que las necesidades de los seres humanos se organizan en orden jerárquico y que las más altas de ese orden se satisfacen solamente en el momento en que las más bajas hayan sido

atendidas. Cuando una necesidad ya ha sido satisfecha esta deja de serlo y la persona llega a un estado de complacencia. Las necesidades propuestas por Abraham Maslow en la jerarquía de las necesidades son:

- **Necesidades fisiológicas:** “Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana misma, como alimento, agua, calor, abrigo, sueño”. (6:391)

Estas necesidades forman parte fundamental de todo ser humano para que pueda subsistir y deben ser las primeras que deben satisfacerse, el individuo no puede enfocarse en una necesidad superior cuando carece en cualquiera de estos elementos.

- **Necesidades de seguridad:** “Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, propiedades, alimentos o abrigo”. (6:391)

El objetivo primordial de esta necesidad es defenderse o resguardarse de cualquier adversidad que pueda afectar o alterar su estabilidad y estado de protección

- **Necesidades de afiliación o aceptación:** “Ya que las personas son entes sociales, necesitan pertenecer, ser aceptados por otros”. (6:391)

Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, se expresan cuando los individuos buscan superar sus sentimientos de soledad y sentir que hay vínculos de aceptación entre ellas y otras personas.

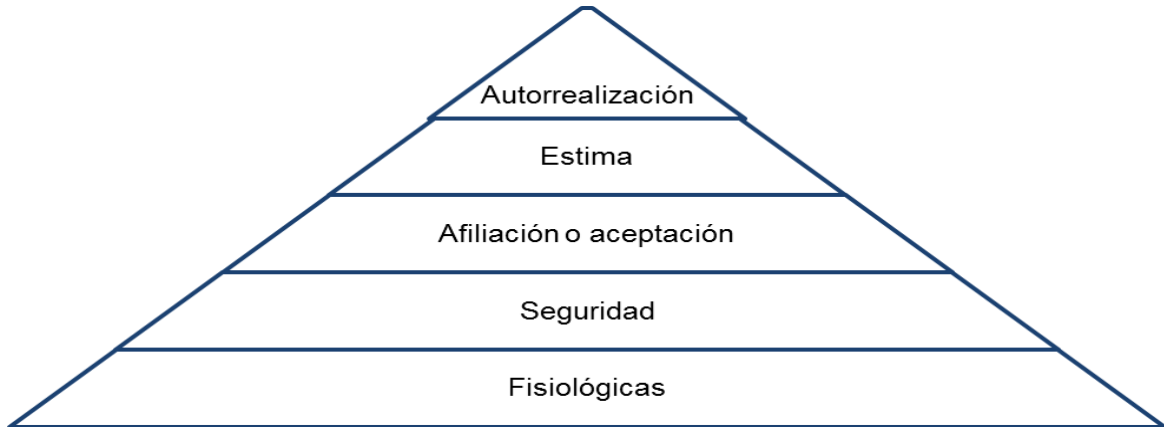
- **Necesidades de estima:** “Una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenecer, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí misma, como por otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus, confianza en sí mismo”. (6:391)

En esta escala las personas no solo desean ser aceptados por otros, sino sentirse apreciados, respetados y destacar dentro de su grupo social o el entorno en el que se desenvuelven.

- **Necesidades de autorrealización:** “Considerada como la necesidad más alta de la jerarquía. El deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar nuestro potencial y lograr algo”. (6:391).

Esta necesidad es similar a la expuesta anteriormente por David McClelland en la cual el ser humano requiere trascender, impresionar, alcanzar sus propias metas, así como desarrollar su talento al máximo. En el esquema siguiente se contempla la teoría sobre la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Esquema 4
Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: Koontz, H. Heinz W. Mark C. 2008. Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14ª edición. México, McGraw-Hill Educación. P.391

III. Teoría de los dos factores

La teoría de los dos factores, también llamada teoría de motivación e higiene, fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. “El modelo de Herzberg propone una distinción útil entre los factores de mantenimiento, necesarios, pero no suficientes y los factores motivacionales, con el potencial de mejorar el esfuerzo del empleado”. (9:114).

La característica de esta teoría radica en el análisis de cada uno de los elementos particulares que se encuentran inmersos en un puesto de trabajo y que afectan el comportamiento de las personas. La teoría de los dos factores relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y asocia factores extrínsecos con la insatisfacción. “Los motivadores intrínsecos son gratificaciones internas que una persona siente cuando realiza un trabajo, de manera que hay una conexión directa y a menudo inmediata entre el trabajo y las recompensas”. (9:114). A los factores motivacionales o satisfactores los etiquetó Herzberg como intrínsecos. Los factores motivacionales surgen cuando se alcanza cierto estatus en la empresa, por ejemplo: desarrollo, reconocimiento,

responsabilidades, logros, trabajo desafiante e interesante, lo que generará un resultado de satisfacción.

“Los motivadores extrínsecos son gratificaciones externas que ocurren fuera de la naturaleza del trabajo, sin una satisfacción directa en el momento en que se realizan las labores”. (9:114). A los factores de higiene o mantenimiento los etiquetó como extrínsecos. Ambos elementos son indispensables para lograr una satisfacción efectiva en la empresa, la diferencia entre uno y otro reside en que los motivadores extrínsecos se encuentran fuera del alcance de los colaboradores y no pueden incidir directamente en ellos, mientras que en los motivadores intrínsecos los colaboradores pueden participar activamente en su ejecución con la finalidad de lograr los beneficios individuales esperados. A continuación, en el siguiente cuadro se presenta los elementos de los factores de asociados la teoría de Herzberg

Cuadro 1
Teoría de los dos factores de Herzberg

FACTORES DE HIGIENE O MANTENIMIENTO	FACTORES MOTIVACIONALES O SATISFACTORES
Salario	Reconocimiento
Seguridad en el empleo	Trabajo interesante
Condiciones de trabajo	Logro
Políticas de la empresa	Desarrollo en el trabajo
Supervisión	Responsabilidad
Relaciones interpersonales	Avance
Categoría	

Fuente: elaboración propia con base a Koontz, H. Heinz W. Mark C. 2008 Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14ª edición. México, McGraw-Hill Educación. P.393

La teoría de los dos factores es el fundamento teórico utilizado en la presente investigación, puesto que combina los elementos que analizan en conjunto las características capaces de mejorar la satisfacción en el trabajo, permite identificar y distinguir las necesidades particulares de las personas en un determinado momento y orientar la búsqueda de condiciones que pueden plantearse para satisfacerlas.

➤ **Factores de higiene o mantenimiento**

“Factores como la política y la administración de la compañía, la supervisión y el salario que, cuando son adecuados para un puesto, mantienen tranquilos a los trabajadores. Si dichos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas”. (12:205)

Como su nombre lo indica estos factores logran mantener una situación de invariabilidad en los colaboradores y cuando cumplen las expectativas de estos evitan su insatisfacción. Según Herzberg los factores de mantenimiento no deben pasar desapercibidos en las empresas puesto que, aunque su existencia solo conduce a un estado neutral o ausencia de insatisfacción, sin embargo, su carencia ocasiona situaciones adversas.

• **Salario**

Es la retribución que las empresas pagan a sus empleados por los servicios prestados en la empresa, la cual no siempre es una fuente significativa de equidad debido a que dos colaboradores pudieran estar realizando las mismas actividades y al mismo tener una diferencia en su remuneración salarial. Es por ello la consideración no solo de otorgar un pago justo a las personas, sino que además sea un pago equitativo.

En ese sentido se indica que “las personas que perciben un salario alto tienden a producir en mayor cantidad o con más calidad que aquellas que reciben un pago justo, a fin de aumentar las entradas y restablecer la equidad, las personas mal remuneradas tienden a producir menos o con menor calidad. Su esfuerzo disminuye en comparación con el de aquellas personas que reciben un pago justo, la calidad y la productividad también disminuyen”. (3:250)

- **Seguridad en el empleo**

“Los sistemas de administración de alto desempeño incluyen la seguridad en el empleo como un factor muy importante. Las innovaciones en las prácticas laborales, la cooperación entre trabajadores y la administración, o la mejoría de la productividad, sólo tendrán una base sólida si las personas no sienten temor a perder su trabajo”. (3:206)

Actualmente en las condiciones precarias que se encuentra el país es difícil la seguridad en el trabajo, es por ello que las personas valoran a las empresas estables, que generan confianza, ofrecen certeza de empleo y suprimen el temor de los colaboradores a perder su trabajo.

- **Condiciones de trabajo**

“Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño”. (2:193).

Las condiciones de trabajo deben ser las adecuadas para evitar perturbar el estado físico y psicológico de los individuos, dentro de ellas se encuentran la

iluminación, temperatura, ruido, duración de jornada laboral, periodos de descanso, entre otros.

- **Políticas de la empresa**

Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. “Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Ofrecen respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para aclarar o resolver cada problema”. (2:102)

- **Supervisión**

“Supervisar significa dar seguimiento, ver de cerca, observar, revisar el andamiaje de las cosas. Para controlar un desempeño es necesario conocerlo y obtener información suficiente al respecto. La observación o comprobación del resultado pretende obtener información sobre cómo marchan las cosas y sobre lo que ocurre”. (2:370)

Una supervisión efectiva está enfocada en ayudar y orientar a las personas al buen ejercicio de sus funciones, no se trata únicamente de velar por la estricta ejecución de las actividades, sino en ejercer apoyo al crear un ambiente y condiciones que favorezcan el aprendizaje para la ejecución de las labores que permitan la máxima eficacia.

En el pasado los supervisores eran los principales responsables de la culminación de las tareas, la preocupación primordial era la de realizar el trabajo

a cualquier costo, el jefe tomaba decisiones de forma contundente, vigilaba a los colaboradores de cerca para asegurarse que cumplieran lo que ordenaba, los empleados constantemente esperaban que les dijeran lo que debían hacer. En el presente el supervisor debe enfocarse en ser un instructor, consejero, mentor, facilitador o entrenador, además le corresponde, motivar a los empleados, dirigir sus actividades, elegir un canal de comunicación efectiva y resolver los conflictos entre las personas.

- **Relaciones interpersonales**

Las relaciones entre las personas también son necesidades que adquieren importancia en las empresas, tienen un papel indispensable en el desarrollo de sus actividades, favorece la apertura de los canales de comunicación, descarta la falta de acuerdos, establece confianza, facilita el trabajo en equipo, la integración y adaptación a un determinado entorno.

En ese sentido se determina que “las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua y no en esquemas formales (como descripciones de puestos, relaciones formales previstas en el organigrama, etcétera) El sistema estimula la participación y el compromiso grupal de manera que las personas se sientan responsables de lo que deciden y de lo que hacen en todos los niveles organizacionales”. (2:92)

- **Categoría**

La categoría en las empresas es considerada como la jerarquía o rango que ocupa un individuo dentro de las empresas. Es conocida también como estatus por algunos autores y se define como “una posición o rango definido socialmente, que los demás dan a los grupos o a sus miembros”. (12:285)

Es satisfactorio para las personas ocupar posiciones o rango dentro de las empresas en la cual son considerados por los demás como individuos destacados y prominentes en el ámbito en el que se desempeñan.

➤ **Factores motivacionales, motivadores o satisfactores**

“Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales”. (2:45)

A diferencia de los factores de mantenimiento, estos influyen directamente en el aumento de la satisfacción de los colaboradores, es por ello que a través de estos elementos se debe identificar los factores que favorecen la satisfacción y derivado de ello determinar las técnicas adecuadas para su mejoría siempre acorde a los intereses y beneficio de la empresa.

• **Reconocimiento**

“El reconocimiento se define como una acción de apreciación de otro, se aplica a todos los tipos de reconocimiento, como el contacto físico, verbal y no verbal entre las personas”. (9:283)

Es trascendental que las empresas practiquen el reconocimiento hacia los trabajadores, mediante estrategias diseñadas para recompensarlos. Para las personas son incentivos muy fuertes que los estimula en el trabajo y fomenta el compromiso en la empresa. Cuando los individuos perciben que las actividades que realizan son notadas por los demás, provocan gratitud y agrado en cuanto al desarrollo de sus funciones.

Los programas de reconocimiento son eficaces y generan mayor beneficio para la empresa cuándo se toma en cuenta las siguientes pautas:

- ✓ Las actividades de reconocimiento deben reflejar los valores y estrategias de la empresa
- ✓ Los reconocimientos pueden comprender premios en dinero, de tipo personal que no tenga ningún costo, o ambos.
- ✓ Deben ser variados, puesto que cuando para algunos es significativo, puede no serlo para otros.
- ✓ El reconocimiento debe darse a conocer ampliamente

- **Trabajo interesante**

Ante la monotonía y repetitividad que existe en el quehacer diario dentro de las empresas, existe una probabilidad latente de que el trabajo se vuelva aburrido y desesperante, lo que produce apatía, desinterés y pérdida del significado del trabajo. Estas consecuencias dañinas podrían ocasionar rotación de personal, ausentismo, descuidos en las tareas, etc. Es primordial estar alerta y crear las condiciones para hacer el trabajo atractivo, lo que posibilita combinar dos o más tareas, asignar un nuevo proyecto, etc.

También es posible la creación de distintas alternativas que ayuden a que las tareas sean estimulantes e interesantes y beneficien la satisfacción de los colaboradores, como una rotación en los puestos de trabajo o enriquecimiento del mismo.

- ✓ **Rotación de puestos:** “Es el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra del mismo nivel y que requiera habilidades similares”. (12:243)

Además de favorecer la satisfacción de los colaboradores por realizar tareas distintas en los puestos de trabajo, contribuye a obtener personas polivalentes con la capacidad de realizar una diversidad de tareas que beneficia a incrementar sus conocimientos y habilidades.

- ✓ **Enriquecimiento del puesto:** “se refiere a la expansión de los puestos aumentando el grado en que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación del trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas de modo que permite que el empleado realice una actividad completa, incrementa su libertad e independencia, y le da más responsabilidades y retroalimentación, por lo que los individuos tienen la posibilidad de evaluar y corregir su desempeño en el trabajo”. (12:244)

El enriquecimiento del puesto de trabajo a diferencia de la rotación de puestos, permitirá a las personas la posibilidad de ejecutar tareas con mayores niveles de responsabilidad que favorecerá su desarrollo, y será de acuerdo y en función de las características personales de los colaboradores.

- **Logro**

“La motivación de logro es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por el camino del éxito. El logro se ve como algo importante sobre todo en sí mismo, no sólo por las recompensas que lo acompañan”. (9:109)

La mayoría de los seres humanos manifiesta constantemente necesidades inherentes de logro, se fijan metas y objetivos individuales que los alienta a trabajar con entusiasmo y esmero para lograrlos, es por ello la disposición que debe existir en una empresa para facilitar y coadyuvar en las metas de los colaboradores.

- **Desarrollo en el trabajo**

Los individuos con capacidades y talentos específicos realizan sus labores con la menor complejidad posible, mayor certeza y disfrutan más del trabajo, existe bienestar y satisfacción, además de un alto compromiso en la empresa. Por ello deben detectarse las principales necesidades y áreas de capacitación en los individuos que beneficie su desarrollo y el de la empresa.

En ese sentido, “el desarrollo se refiere a capacitar y entrenar constantemente a los trabajadores para que enfrente retos y se desarrollen continuamente”. (3:406).

- **Responsabilidad**

La responsabilidad implica tomar una variedad de decisiones y asumir las consecuencias que resulten de ellas. Dentro de los métodos para satisfacer a las personas e impulsar la autonomía se encuentra el estimular o promover responsabilidades y retos relacionados a obtener rendimientos sobresalientes en su trabajo.

En ese sentido la responsabilidad se define como “la profundidad con que el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados de su trabajo”. (3:182). Inclusive para enfrentar las exigencias del aumento en la carga de trabajo, los supervisores tienen que delegar autoridad en sus empleados. Como resultado, deben compartir el poder y la responsabilidad con ellos. Esto significa que su papel es mostrar confianza, proporcionar visión, eliminar las barreras que bloquean la autonomía, animar, motivar y aconsejar a los empleados.

- **Avance**

Este se atribuye como el crecimiento o avance que experimentan los individuos en una empresa durante su carrera. Progresar en el ámbito laboral no solo es

avanzar constantemente de posición en una empresa o elevar el ingreso salarial, va incorporado también la prosperidad o mejora de las condiciones profesionales de los colaboradores.

La diferencia entre el desarrollo en el trabajo y avance radica en que el primero es la etapa precedente para crecer en la empresa y se puede dar mediante esfuerzos individuales o facilitado por la empresa, cuando una persona fortalece sus conocimientos, capacidades, habilidades y se desarrolla continuamente existe una mayor probabilidad de ascenso en el trabajo.

g. Medición de la satisfacción laboral

Para la medición de la satisfacción laboral existen dos métodos que son utilizados con mayor frecuencia:

I. La puntuación general única

“La puntuación general única consiste en la respuesta a una pregunta como la siguiente: Considerando todas las circunstancias, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?, las personas que responden la encuesta encierran en un círculo un número entre 1 y 5, el cual corresponde a respuestas que van desde muy satisfecho hasta muy insatisfecho”. (12:79)

II. La suma de facetas del puesto de trabajo

“Este método es más complejo que el anterior, identifica los elementos fundamentales de un puesto de trabajo, como la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de desarrollo y las relaciones con los colegas. El trabajador califica tales factores en una escala estandarizada y, luego, los investigadores suman las puntuaciones para obtener la calificación general de satisfacción laboral”. (12:79)

En la presente investigación se utilizará la suma de facetas del puesto de trabajo como método de medición de la satisfacción laboral.

h. Importancia de la satisfacción laboral

Es indispensable lograr la satisfacción de los colaboradores en las empresas porque estas actúan con mayor efectividad, los costos se reducen notablemente, se aprovechan al máximo las habilidades de los individuos, están comprometidos, trabajan en armonía, hay mayor coordinación y trabajo en equipo e indudablemente estos elementos repercuten de forma positiva en los clientes, porque obtienen mejores productos y servicios.

1.2.1.5 Control

“El control se refiere a la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren”. (6:528)

En las empresas el control forma también un elemento trascendental como los anteriores, debido a que permite medir cada uno de los recursos utilizados y la implementación de los planes efectuados de forma apropiada y los compara contra estándares previamente establecidos, lo cual posibilita predecir de manera oportuna actividades o desviaciones que alteren los resultados para corregir el curso de acción. Cada uno de los elementos abordados representa una importancia significativa dentro del proceso administrativo, sin embargo, para efectos del presente estudio y los intereses correspondientes al mismo se hace énfasis principalmente el elemento de dirección, puesto que es en el dónde se encuentra la teoría que sustenta la información indispensable que permite entender las necesidades del personal para lograr en conjunto la consecución de los objetivos a nivel organizacional y personal.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CON RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES

Dentro de los principales obstáculos encontrados en la empresa se destaca la falta de estímulo de los superiores hacia los subordinados y la necesidad de apoyo en la ejecución de sus actividades, así como la dependencia hacia este para la realización del trabajo, lo que limita su responsabilidad, también la falta de actitud de servicio entre los mismos colaboradores y otros hallazgos que se abordaran en el presente capítulo, lo cual genera molestia y disgusto en las personas, además no se identifican como eslabones indispensables en el desarrollo y funcionamiento de la empresa al no existir instrumentos y métodos orientados a dotarles de nuevos conocimientos así como reconocer su esfuerzo diario en la empresa.

A continuación, se dan a conocer los elementos necesarios que fueron utilizados en la elaboración del diagnóstico sobre la satisfacción laboral de los colaboradores en el área administrativa de la empresa objeto de investigación, el análisis y gráfica de los factores correspondientes. También se dan a conocer la metodología utilizada en la investigación, los antecedentes de la empresa, los valores por las que se rige, así como su misión y visión.

2.1 Metodología de la investigación

En el desarrollo y diagnóstico de la situación actual de la empresa se llevaron a cabo diferentes actividades que permitieron obtener los resultados sobre la satisfacción actual de los colaboradores, como a continuación se describe:

2.1.1 Método científico

La elaboración de la presente investigación se ha basado en la utilización del método científico a través de sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva para la integración y culminación de los tres capítulos.

2.1.2 Método analítico

Para la interpretación de la información obtenida en la investigación sobre cada uno de los elementos individuales que están afectando la satisfacción laboral en la empresa objeto de estudio se ha utilizado el método analítico.

2.1.3 Método deductivo – inductivo

Se ha utilizado también el método deductivo – inductivo en la presente investigación durante el planteamiento de hipótesis, así como en la integración y análisis de la información proporcionada por los colaboradores

2.1.4 Técnicas e instrumentos

Las técnicas utilizadas fueron las que a continuación se describen:

- a) Se empleó la técnica de observación directa en algunos departamentos de la empresa para profundizar en el comportamiento de los trabajadores y como se relacionan entre ellos. El instrumento utilizado para poder llevar a cabo esta actividad ha sido una guía de observación.

- b) posteriormente se realizó también una entrevista a nueve colaboradores para determinar cuáles eran sus impresiones en cuanto a la satisfacción laboral. Así mismo la entrevista fue ampliada a la Gerencia de RRHH en donde se abordaron aspectos relevantes y características particulares que permitieron diagnosticar los principales inconvenientes que afectan a la

satisfacción laboral de los colaboradores, durante esta etapa fue necesaria la utilización de una guía de entrevista.

- c) El censo fue aplicado al 100% de los colaboradores del área administrativa para determinar el porcentaje de satisfacción de los colaboradores en cada uno de los elementos evaluados. El instrumento utilizado para adquirir la información correspondiente ha sido un cuestionario estructurado conformado por 45 preguntas orientadas a obtener e identificar cada una de los inconvenientes que afectan la satisfacción en el trabajo.
- d) Finalmente, durante este proceso y con el propósito de dar el soporte documental en el presente trabajo se han utilizado principalmente fichas bibliográficas en cada una de las etapas correspondientes y que además han sido imprescindibles en la elaboración del marco teórico y cada una de las propuestas que se han detallado.

2.1.5 Diseño de cuestionario

El diseño del cuestionario estructurado para recolección de la información en la empresa objeto de investigación fue realizado y respaldado por el asesor de tesis correspondiente, además se presentó a otras personas expertas en el área para su opinión y crítica pertinente con el fin de detectar las falencias o áreas de oportunidad no observadas previamente. El diseño de cada una de las preguntas planteadas en el instrumento está enfocado a los factores que se detallan a continuación:

- **Seguridad en el empleo:** Evalúa la certeza que la empresa proporciona a las personas de permanecer en su puesto de trabajo y conservarlo durante un tiempo indefinido.

- **Condiciones de trabajo:** Se refiere a las condiciones óptimas en la empresa para que el colaborador realice sus actividades (espacio, herramientas, higiene, iluminación, libre de riesgos físicos), etc.
- **Supervisión:** Factor que se refiere a la forma en que el supervisor (jefe) desempeña sus funciones e influye en sus subordinados para al alcanzar las metas establecidas.
- **Relaciones interpersonales:** Evalúa la afinidad existente entre las personas, así como la facilidad para comunicarse e interrelacionarse en el trabajo.
- **Desarrollo en el trabajo:** Se refiere a las oportunidades que ha tenido el colaborador para el enriquecimiento de sus conocimientos y aprendizaje de nuevas prácticas o habilidades en beneficio de su puesto de trabajo.
- **Responsabilidad:** Evalúa el compromiso, obligaciones e involucramiento de las personas en su trabajo, así como la libertad necesaria para realizar sus funciones.
- **Trabajo interesante:** Evalúa la rutina que pudiera existir por la realización de tareas estáticas e inamovibles, además de la falta de creatividad en el trabajo que pudieran ocasionar aburrimiento y falta de estímulo.
- **Reconocimiento:** Se refiere a la evaluación de las prácticas que realiza la empresa por reconocer el esfuerzo de sus colaboradores.
- **Avance:** Evalúa las oportunidades de crecimiento laboral del colaborador en la empresa.

Posteriormente se trabajó en una prueba piloto que fue trasladada hacia siete personas con opinión crítica en la empresa para efectos de validación que permitieron corregir y modificar los aspectos fuera de contexto o transformar el contenido de las preguntas para una mejor comprensión. El cuestionario final se trabajó de forma presencial y fueron repartidos cincuenta y cinco documentos impresos a la población objetivo.

2.1.6 Determinación de la población objetivo

La población objetivo tomada en cuenta para la presente investigación se conformó por 55 personas que pertenecen al área administrativa de la empresa, se efectuó un censo al total de colaboradores de dicha área con la finalidad de obtener un resultado completo que evidenciara los obstáculos que tienden a originar la insatisfacción de las personas. El cuadro a continuación se muestran los participantes que representan a la población objeto de estudio:

Cuadro 2
Total de puestos de trabajo en el área administrativa
año 2,017

Área administrativa	
Departamento	Total de puestos
Abastecimiento	9
Logística	15
Cuenta corriente	17
Almacenes	14
Total	55

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

2.2 Antecedentes

La empresa objeto de investigación se dedica a la producción y comercialización de sistemas de descanso que distribuye en la región centroamericana. Fue fundada durante los años setenta con la visión de ser una compañía dedicada la producción de esponjas de diferentes densidades y tamaños las cuales eran vendidas a otras empresas guatemaltecas. Posteriormente con la experiencia que se va adquiriendo paulatinamente en el negocio y después de cinco años de operaciones su dirigente apuesta por invertir en maquinaria de alta tecnología que existía en ese momento para aventurarse a producir sistemas de descanso y operar como una fábrica de bases y colchones en el mercado guatemalteco. Actualmente elabora nueve tamaños distintos. Hoy en día posee plantas en

Guatemala, Honduras y Nicaragua siendo una empresa competitiva en el sector en el que se desempeña.

2.2.1 Filosofía empresarial.

La empresa objeto de investigación mantiene a la vista de los colaboradores los elementos de su filosofía empresarial, los cuales están situados posterior a la entrada principal de la empresa. Estos se citan a continuación.

a. Misión

Cambiamos la vida de la gente positivamente, brindándoles una mejor calidad de vida a través del desarrollo.

- **Visión**

Ser líder en la región Centroamericana en productos y servicios de calidad, para dormir y descansar bien

- **Valores**

La empresa se rige por valores determinantes, los cuales están destinados a orientar el comportamiento de los colaboradores

- **Integridad**

Se refiere a la rectitud, así como valentía y conducta intachable.

- **Respeto a la dignidad humana**

Es el respeto incondicional a la dignidad de la persona a través del trato justo y a la generación de compensaciones que propicien su beneficio personal y familiar.

- **Trabajo arduo**

Trabajar positivamente con productividad, eficiencia y constancia en el desempeño de las actividades diarias, desarrollando la capacidad de hacer mayores esfuerzos para lograr cada tarea propuesta.

- **Lealtad**

Reconocer que somos parte de la familia de la organización, correspondiendo con nuestro desempeño, respeto y fidelidad a la marca y a todo lo que representen principios o activos valiosos para la empresa.

- **Trabajo en equipo**

Es la meta común de todos, asociado a la organización y humildad dentro de la organización.

Sin embargo, es necesario dar a conocer que el trabajo en equipo no corresponde a un valor como tal, es más bien la consecuencia de prácticas como: la contribución para mejorar el compromiso de las personas, fomentar la pertenencia hacia la empresa y el desarrollo de una comunicación efectiva, etc.

- **Excelencia**

Trabajo extraordinario y superación de expectativas

- **Responsabilidad empresarial**

Capacidad de reconocer que somos parte de una sociedad y de un entorno ambiental, apoyando con diligencia y generosidad en la ejecución.

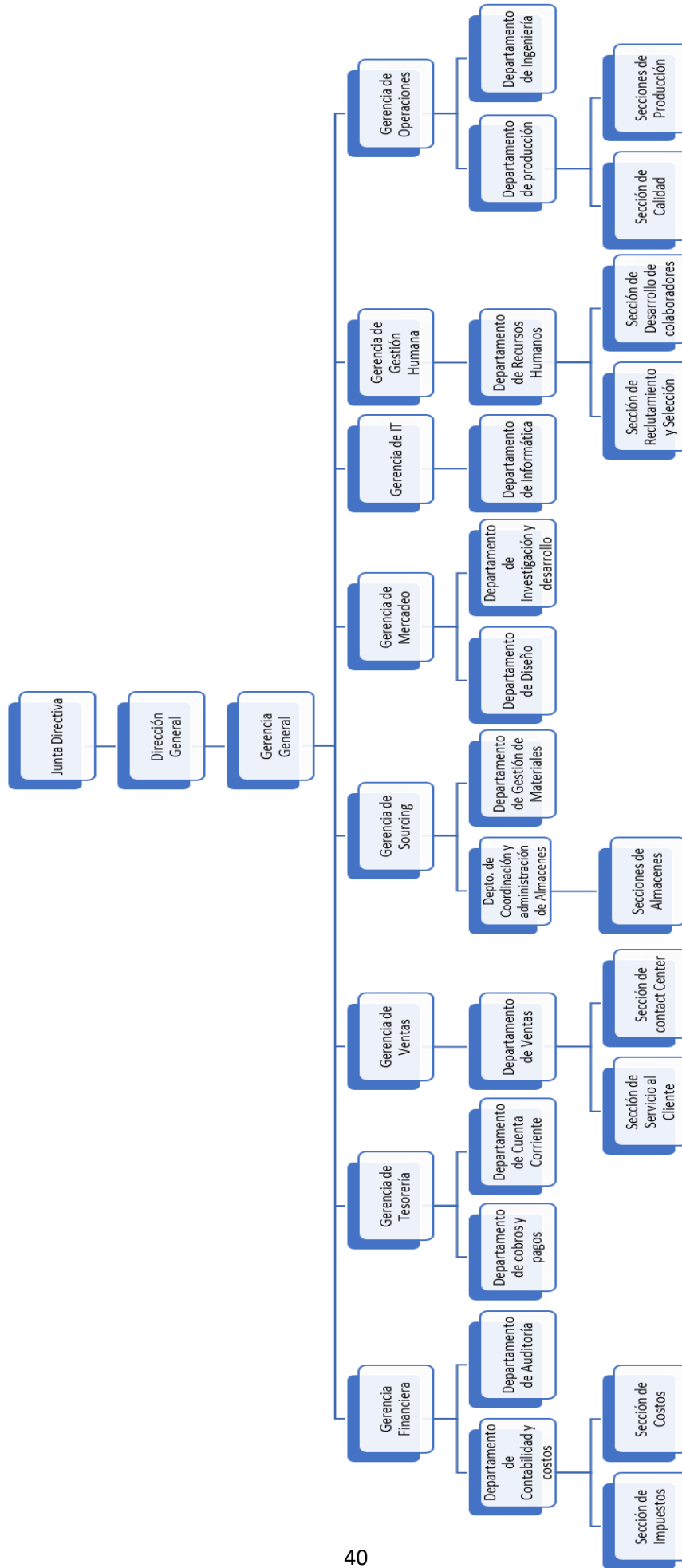
2.2.2 Estructura organizacional

Actualmente la empresa objeto de investigación no cuenta con una estructura definida únicamente para Guatemala, esta contempla los países donde opera. El

director general es la persona encargada de elaborar, autorizar e impulsar las estrategias de la compañía, el gerente general tiene dentro de sus responsabilidades principales esta la administración eficiente de los recursos de la empresa, tiene a su cargo la planificación de los objetivos de la empresa y el control de las actividades planificadas. Junto a dirección y gerencia general, los gerentes de las diferentes áreas conforman los mandos estratégicos en la estructura de la empresa, bajo los mandos medios se encuentran los distintos coordinadores, mientras que los facilitadores representan la línea técnico administrativa.

Al momento de la investigación se elaboró el organigrama de acuerdo a la información proporcionada por el área gestión humana, según se detalla a continuación:

Esquema 5 Organigrama general



2.3 Diagnóstico de la empresa en relación a la satisfacción laboral

Para determinar la situación actual en la empresa se tomó como base la teoría de los dos factores de Frederik Herzberg, teoría que permitió obtener la información pertinente sobre la percepción de cada uno de los colaboradores evaluados en la empresa objeto de investigación y mediante la cual se ha conocido la satisfacción e insatisfacción que existe en el área administrativa.

De acuerdo a cada uno de los elementos evaluados se ha determinado que actualmente existe en promedio un 55% de insatisfacción laboral en la empresa objeto de investigación. La información fue obtenida a través del diseño de un cuestionario estructurado en el cual se establecieron cuatro elementos fundamentales como escala de medición para determinar la satisfacción e insatisfacción de los colaboradores. Las respuestas a las preguntas de los elementos “siempre” y “casi siempre” fueron los fundamentos para considerar la satisfacción en las personas, en su defecto las respuestas a las preguntas de los elementos “nunca” y “casi nunca” determinaron la insatisfacción. A través del vaciado de datos y la tabulación de la información se sumaron la totalidad de los cuestionamientos y se obtuvieron los porcentajes correspondientes, para luego adquirir los promedios finales.

A continuación, en el cuadro siguiente se presenta el resumen de los datos obtenidos sobre los factores evaluados, los valores son reflejados en porcentajes y representan la proporción de personas satisfechas e insatisfechas respecto a cada uno de los elementos que anteriormente fueron elegidos para evaluar a la población objetivo en la empresa.

Cuadro 3
Resumen de resultados
Factores de satisfacción laboral evaluados
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

FACTORES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
SEGURIDAD EN EL EMPLEO	16%	44%	38%	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	16%	48%	24%	12%
SUPERVISIÓN	19%	27%	37%	17%
RELACIONES INTERPERSONALES	12%	22%	52%	14%
DESARROLLO EN EL TRABAJO	9%	24%	40%	27%
RESPONSABILIDAD	25%	33%	32%	9%
TRABAJO INTERESANTE	12%	26%	38%	24%
RECONOCIMIENTO	9%	27%	48%	16%
AVANCE	13%	26%	42%	18%

FACTORES	SATISFACCIÓN	INSATISFACCIÓN
SEGURIDAD EN EL EMPLEO	59%	41%
CONDICIONES DE TRABAJO	64%	36%
SUPERVISIÓN	46%	54%
RELACIONES INTERPERSONALES	34%	66%
DESARROLLO EN EL TRABAJO	33%	67%
RESPONSABILIDAD	59%	41%
TRABAJO INTERESANTE	38%	62%
RECONOCIMIENTO	36%	64%
AVANCE	40%	60%
PROMEDIO	45%	55%

Fuente: Investigación de campo. año 2,017

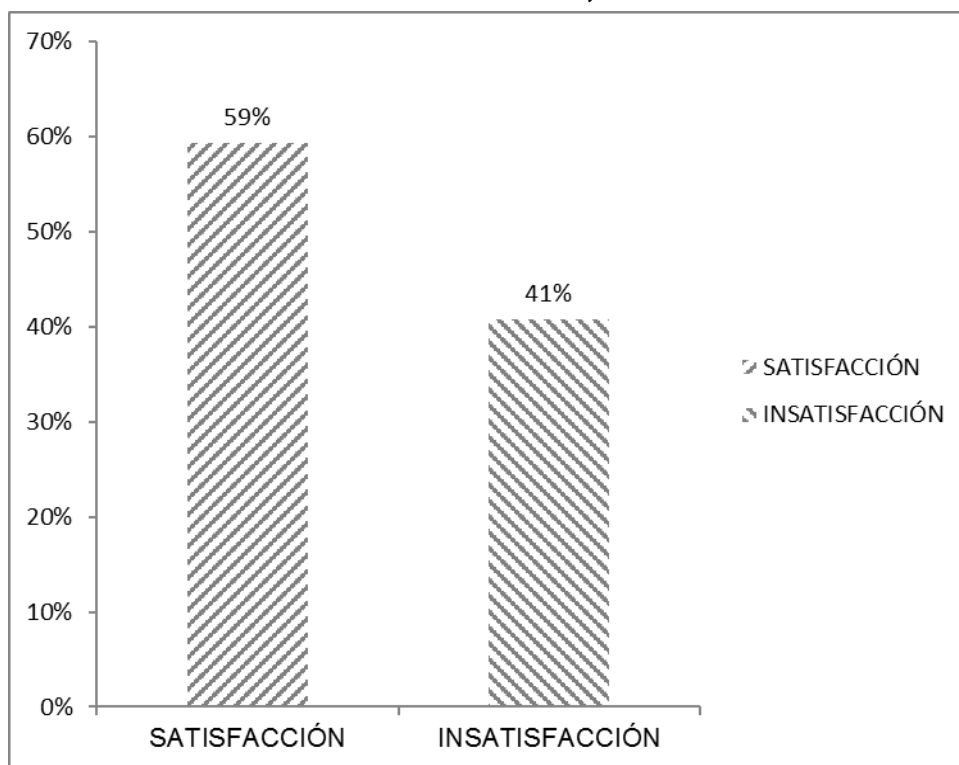
A continuación, se presenta el análisis de cada uno de los factores evaluados y el porcentaje de satisfacción e insatisfacción de cada uno de ellos que se obtuvo en la investigación realizada, así como sus principales causas que están afectando.

2.3.1 Seguridad en el empleo

La seguridad o estabilidad laboral que una empresa proporciona a sus colaboradores es importante para garantizar no solo el ingreso activo y constante de dinero a las personas sino también para eliminar la incertidumbre de que puedan quedarse desempleados en cualquier momento, esto brinda un ambiente

de confianza en el trabajo, puesto que excluye un estado emocional adverso que tiende a causar inquietud e inestabilidad al realizar sus actividades en un ambiente laboral desconocido.

Gráfica 1
Seguridad en el empleo
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017



Fuente: Investigación de campo. año 2,017

Con base a los resultados obtenidos en la investigación de campo e información proporcionada por los colaboradores se puede observar que, del total de la población evaluada un porcentaje mayor manifiesta sentirse satisfecha en cuanto a la seguridad de empleo que la empresa les proporciona, específicamente el 59% manifiesta tener la certeza de un trabajo estable, lo cual se ve manifestado en la poca rotación que observan en su entorno.

Además, dentro de los principales elementos que contribuyen a garantizar la estabilidad de un puesto de trabajo, es porque observan que en la empresa a menudo brinda nuevas oportunidades de empleo, lo que indica que siempre está creciendo, lo que visualizan como importante puesto que fortalece la tranquilidad y permanencia, además elimina la incertidumbre de que en un futuro cercano pudieran quedarse desempleados. También contribuye a la estabilidad laboral, la remuneración que perciben, debido a que esta es pagada puntualmente sin excepción y gozan de todas los beneficios y prestaciones que establece la ley en el momento oportuno. Sin embargo, los resultados reflejan que en promedio hay un 41% de insatisfacción en este elemento, principalmente porque las funciones de su puesto de trabajo no están claramente definidas.

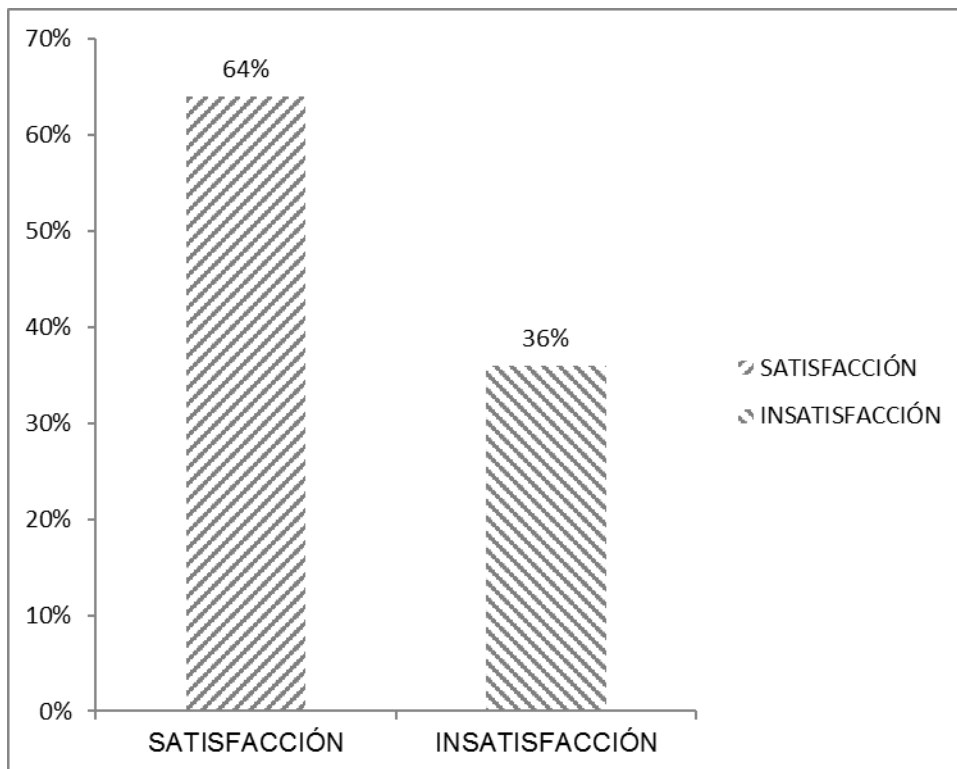
La falta de claridad en su puesto de trabajo es porque al momento de que un nuevo colaborador ingresa a la empresa, esta únicamente les ha dado a conocer de forma verbal cuáles son las principales actividades que deben desempeñar, por lo que se debe enfatizar que cuando las personas no tienen claridad sobre el alcance de sus responsabilidades en un puesto de trabajo se puede incurrir en la omisión de tareas o desconocimiento de las mismas, realización de actividades improductivas o que no generan valor para la empresa; además existe un desconocimiento en la trascendencia de las obligaciones, la desinformación y vulnerabilidad expuesta podría incitar a que en algún momento los trabajadores renuncien a sus puestos de trabajo o piensen en retirarse de la empresa en busca de nuevas oportunidades laborales por la falta de información y claridad que han expresado.

2.3.2 Condiciones de trabajo.

Con la finalidad de facilitar el trabajo de las personas es indispensable que cuenten con las condiciones óptimas para su realización, es por ello que debe velarse siempre para que las instalaciones y los espacios de trabajos sean los

apropiados, libres de riesgo, con iluminación correcta, ambiente agradable, oficinas limpias y que cuenten con las medidas necesarias de seguridad, etc.

Gráfica 2
Condiciones de trabajo
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017



Fuente: Investigación de campo. año 2,017

Como se puede observar, la gráfica que representa este factor evaluado indica que el 64% de las personas cuestionadas manifiestan su satisfacción por las condiciones actuales para la realización de su trabajo y la disponibilidad completa de los insumos necesarios para ello, principalmente relacionadas al espacio físico donde realizan su trabajo, debido a que han asegurado que la iluminación con la que cuentan es la óptima, la ventilación también es correcta y el nivel de ruido no es percibido. Expresan que, aunque las oficinas están

situadas en el mismo espacio donde se ubica la fábrica, se encuentran correctamente distribuidas y lo suficientemente aisladas para que el efecto del sonido que produce la maquinaria no interrumpa las labores de los empleados.

Aunque el 10% de las personas consultadas manifiesta que el ritmo de trabajo al que están sometidos no es acorde a sus posibilidades y capacidades, la gran mayoría por el contrario responde que si tienen la posibilidad de realizarlo en el tiempo indicado, además en todo momento cuentan con las herramientas para el ejercicio de sus funciones.

Sin embargo, la principal causa por la que el 36% de las personas a reflejado su insatisfacción es debido a que desconocen las medidas mínimas de seguridad dentro de la empresa, a pesar de que en ella existe un comité de seguridad e higiene laboral, las personas expresan su inquietud debido a que desconocen cuáles son las medidas de seguridad necesarias para la prevención de accidentes dentro de la empresa, además desconocen cuáles son los protocolos de seguridad que deben de seguir en caso de existir una emergencia.

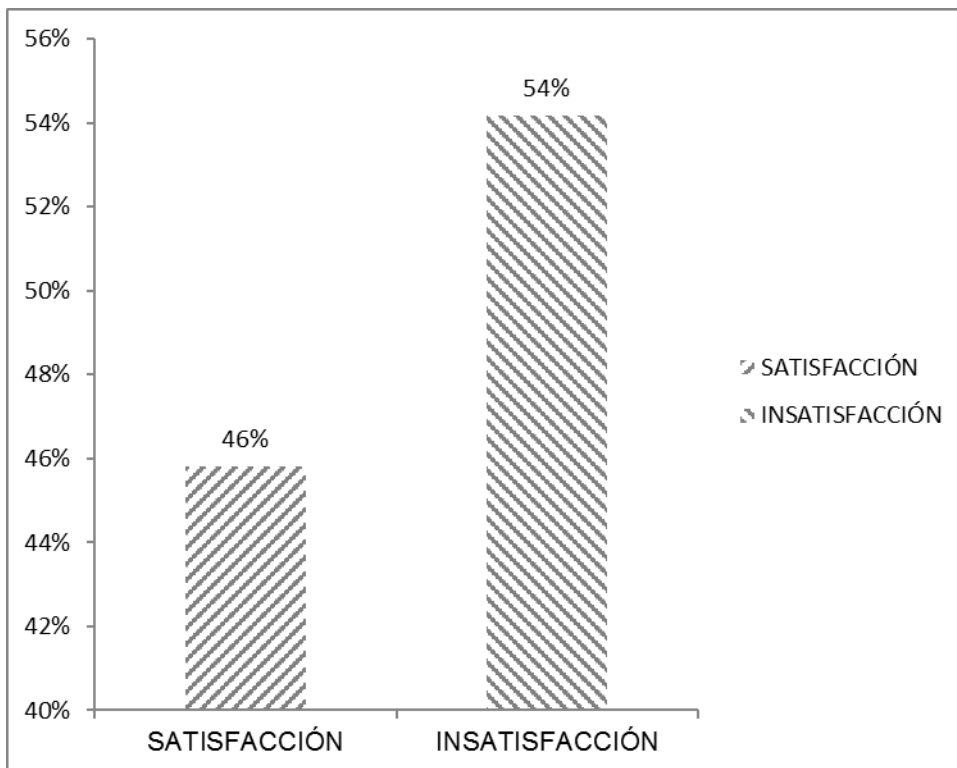
Esto afecta en que los colaboradores no estén preparados para prevenir accidentes o responder correctamente cuando estos sucedan, además del desconocimiento de no saber cómo actuar ante sismos, incendios u otro desastre natural no previsto. Aunque el no contar con un protocolo de seguridad definido y socializado no ha perjudicado directamente a los colaboradores del área administrativa si ha afectado al área de producción en donde operarios han tenido accidentes.

2.3.3 Supervisión.

Con propósito de alcanzar los objetivos de la empresa y las metas de equipo todas las personas que tienen subordinados a su cargo deben poseer las

habilidades y conocimientos necesarios para dirigir y liderar a los grupos de trabajo de una forma tal, que permita aumentar y mejorar la productividad de los empleados, ejecutando de manera óptima la utilización de los recursos. Se alude al liderazgo porque de este depende la influencia en las personas para que con motivación y entusiasmo contribuyan a logro de las metas planteadas en su puesto de trabajo.

Gráfica 3
Supervisión
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017



Fuente: Investigación de campo. año 2,017

En este sentido, según la investigación de campo realizada, se estableció que el 54% de las personas cuestionadas consideran que existen oportunidades de mejora sobre cómo se desempeña la supervisión hacia los subordinados, debido

principalmente a que más de la mitad de ellos se encuentran insatisfechos. En su mayoría los colaboradores manifiestan que su jefe inmediato debe cambiar la forma en que ejerce su liderazgo, la falta de cambio podría inducir a que siga en aumento tal inconformidad y ocasione una disminución e interés en el trabajo, resentimiento hacia el jefe, carencia de disposición para lograr los resultados, falta de iniciativa, etc.

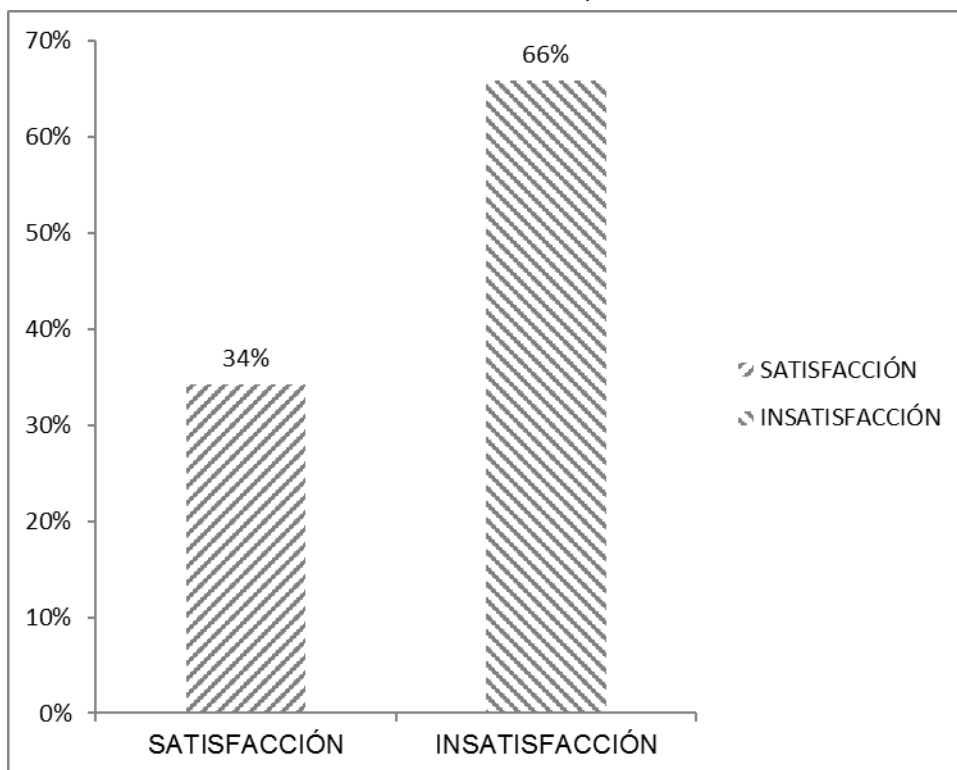
Aunque el 95% de las personas han mantenido siempre un trato respetuoso y ameno con sus superiores, la gran mayoría coincide también en que a veces existe un control excesivo sobre la forma en que estos desempeñan su trabajo, limitando su autonomía y libertad para el ejercicio de sus funciones. Dicha falta de independencia provoca que los colaboradores se encuentren completamente sometidos y dependientes de su jefe para la realización de sus tareas. Es bien conocido que esto es muy dañino para una empresa puesto que tiende a causar frustración, disminución del rendimiento, falta de compromiso en el trabajo, así como exclusión de responsabilidad.

Por otro lado, el 58% de las personas cuestionadas expresan además que no tienen el apoyo directo de su jefe, ya sea para la culminación de una tarea particular, ayuda en la resolución ante situaciones complejas o cuando necesitan el involucramiento directo de este para facilitar el trabajo ante otros departamentos o jefes. Otro elemento desfavorable que actualmente está causando insatisfacción en las personas se debe a que en ocasiones particulares no han entendido de forma clara y precisa las instrucciones que reciben, lo que se deriva en resultados diferentes a los esperados, incluso su opinión no es tomada en cuenta en las decisiones que afectan su propio trabajo, por lo que la mayoría de las veces los colaboradores han dejado de participar de forma activa y solo se limitan pasivamente a la ejecuciones de las tareas que les son encargadas.

2.3.4 Relaciones interpersonales.

Para lograr un entorno ameno y agradable en el trabajo las relaciones interpersonales adquieren un papel indispensable en los colaboradores, puesto contribuyen de forma positiva al fortalecimiento de los equipos, mejora todos los canales de comunicación, además disminuye las fricciones que suelen suceder entre los individuos, por el contrario, unas excelentes relaciones estimulan la empatía y fomentan la disposición para afrontar y solucionar los problemas existentes.

Gráfica 4
Relaciones interpersonales
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017



Fuente: Investigación de campo. año 2,017

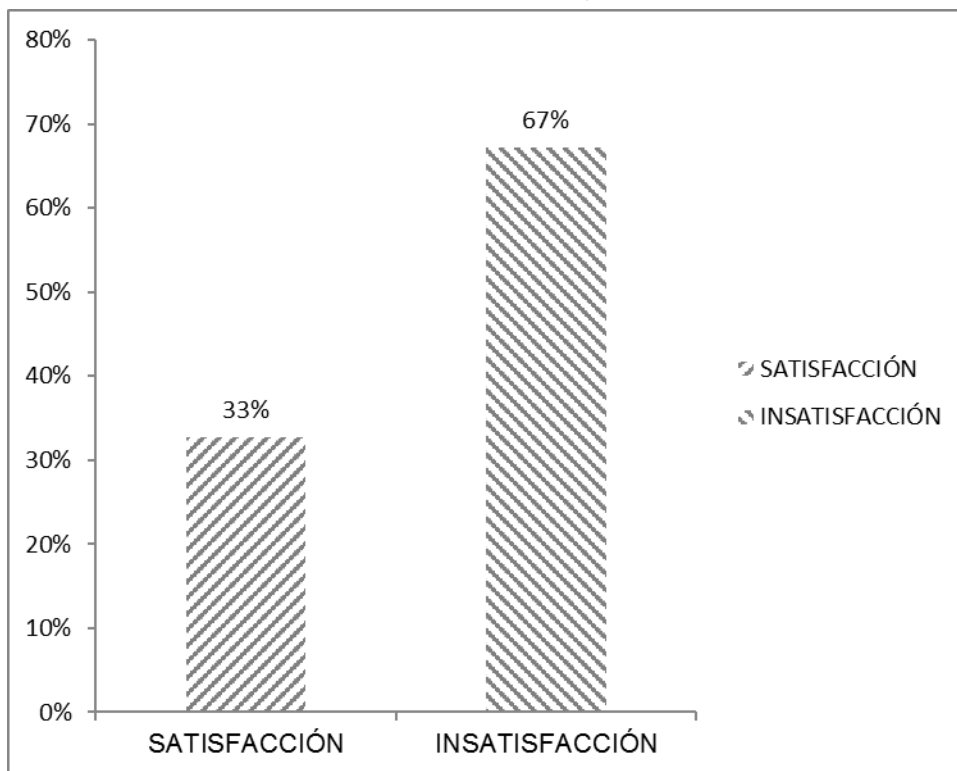
De acuerdo a la información recopilada en la investigación de campo realizada, las personas han dado a conocer que existe un 66% de insatisfacción respecto a las relaciones interpersonales que se manejan en la empresa, lo cual se manifiesta en la convivencia diaria con los compañeros de trabajo. En algunas ocasiones es debido a la falta de tolerancia y actitud de servicio para con los demás, lo que ha incitado a la existencia ocasional de conflictos y roces entre individuos. Entre otros elementos, se da a conocer que una de las principales causas que están afectando la insatisfacción es debido a que el 64% de los individuos asegura que en ningún momento en la empresa se ha fomentado la unidad entre los colaboradores para que trabajen en equipo, además han observado el favoritismo hacia algunas personas, por lo que es habitual la hostilidad y envidia que contribuye a que se incremente el individualismo, perjudicando además de la dificultad para lograr los objetivos: conflictos personales y aislamiento. Todo ello influye de forma negativa en una empresa, debido a que complica la realización diaria de las tareas, no hay comunión y todos trabajan por separado, se limita la aportación de soluciones, frena la innovación y al final se ven afectados los resultados.

Así mismo, se determina también que las personas no se encuentran satisfechas de pertenecer a su actual equipo de trabajo e indican que estarían dispuestos a cambiar de área si tuvieran la oportunidad de hacerlo, lo que pone de manifiesto una fuerte dificultad entre los individuos. Lo anteriormente expuesto, puede inducir a que en cualquier momento los colaboradores manifiesten estrés por la necesidad de apoyo entre colegas de trabajo, expresan además que lo que ayudaría a favorecer su relación con los compañeros es la realización de actividades de integración, lo que ven como uno de los principales obstáculos y que no ayuda a fortalecer los grupos de trabajo e incrementar el poco compañerismo.

2.3.5 Desarrollo en el trabajo.

Ante el dinamismo de las empresas y su constante evolución, es indispensable también que las habilidades y conocimientos de las personas se desarrollen de acuerdo a las necesidades que se requieren. El desarrollo en un trabajo es trascendental para estimular las aptitudes y destrezas que influyen en el crecimiento particular y profesional de los colaboradores, por lo que se debe considerar como uno de los elementos para incrementar la satisfacción laboral.

Gráfica 5
Desarrollo en el trabajo
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017



Fuente: Investigación de campo. año 2,017

En relación a ello y con base a la información obtenida, en la gráfica se observa un alto porcentaje de insatisfacción, hasta el 67% de las personas consultadas

han indicado las limitantes que existen para su desarrollo en el trabajo, lo que tiene como principal consecuencia el desinterés de afrontar los desafíos que surgen en él, debido además al estancamiento y una limitada disposición que muestra la empresa por fomentar y enriquecer el conocimiento de las personas.

El 75% de los colaboradores afirma que en la empresa nunca se han impartido cursos o capacitaciones enfocadas a mejorar el desempeño del trabajo de las personas, coinciden también en su mayoría que no se han visto beneficiados con facilidades para que ellos puedan mejorar sus habilidades asistiendo a talleres o seminarios fuera de la empresa y así potencializar su desarrollo laboral, aunque en algún momento haya sido ofrecido a ciertas personas.

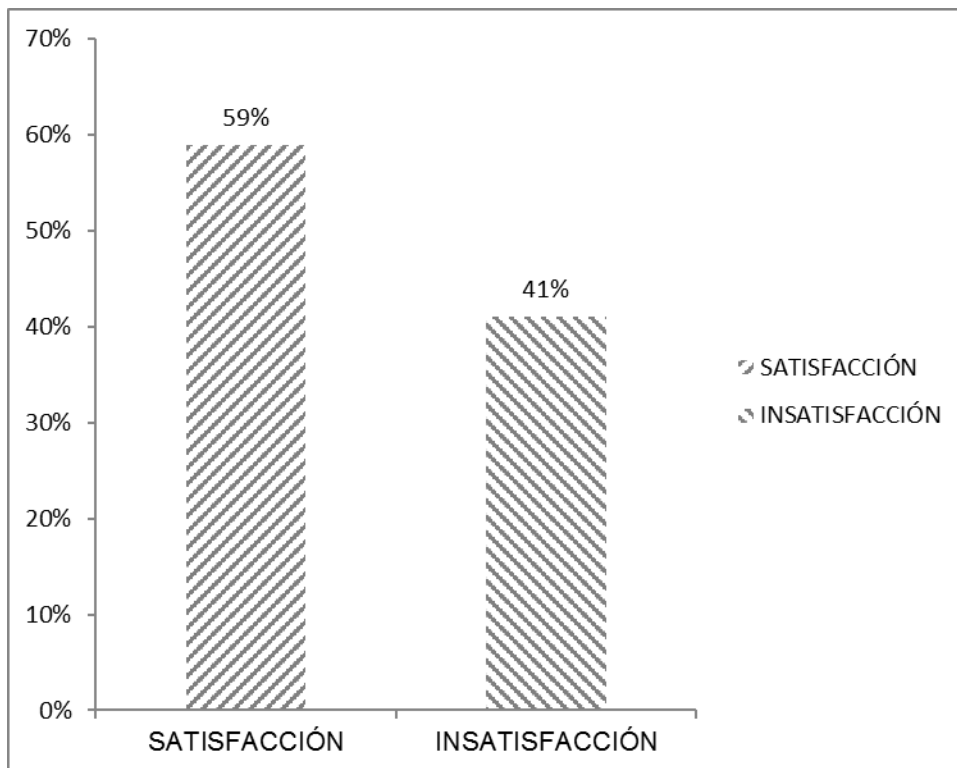
Por el contrario, manifiestan que sin importar las complicaciones que implique y realizando un esfuerzo adicional más de la mitad de los cuestionados se ha capacitado por cuenta propia para incrementar sus capacidades y conseguir una mejor oportunidad laboral a la que actualmente desempeñan en la empresa no lo han conseguido, lo que ha repercutido en frustración por el gasto ocasionado, el tiempo invertido y la carencia de oportunidades obtenidas.

Los resultados de la investigación manifiestan también que la mayoría de los colaboradores no ha tenido la oportunidad de participar en proyectos adicionales o diferentes a su círculo laboral que les posibilite desarrollarse activamente en el ejercicio de otras tareas, lo que ocasiona estrés, disgusto, solo una minoría ha coincidido afirmando que la empresa ocasionalmente si les ha proporcionado facilidades para capacitarse bajo sus propios medios, citando como ejemplo permisos especiales para asistir a cursos o seminarios.

2.3.6 Responsabilidad.

Para favorecer la autonomía en la ejecución del trabajo y empoderar a los colaboradores en la toma de decisiones, la responsabilidad representa una labor necesaria. La responsabilidad en el trabajo también es un elemento esencial para favorecer la satisfacción en los trabajadores, además los compromete a que realicen eficientemente sus tareas, lo que beneficia el resultado de sus acciones.

Gráfica 6
Responsabilidad
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017



Fuente: Investigación de campo. año 2,017

En ese sentido, según la investigación de campo realizada en el área administrativa se refleja que actualmente existe un 59% de satisfacción, lo que indica que las personas expresan como positiva la responsabilidad con la que

desempeñan cada una de sus actividades y la mencionan como un estímulo para cumplir con las tareas asignadas. Aunque este porcentaje es positivo para la empresa, se muestra también que un 41% de los entrevistados expone su insatisfacción, lo cual se origina por los elementos que se detallan a continuación.

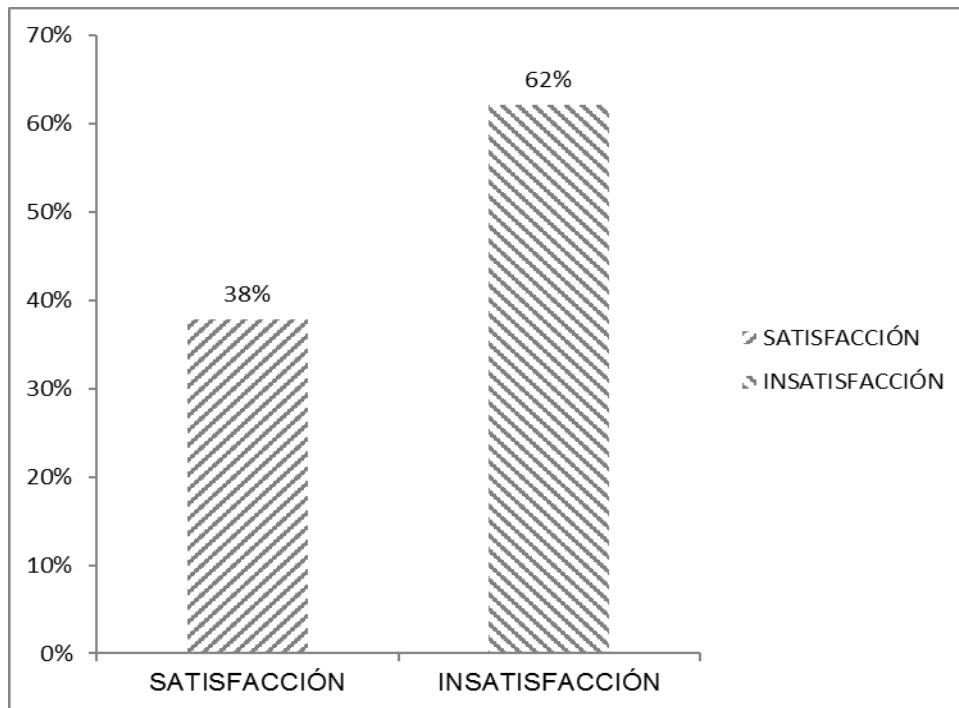
El 66% de los colaboradores coinciden en que no tienen la autonomía suficiente para realizar sus funciones y toma de decisiones necesarias, lo que dificulta en ocasiones el dinamismo que se requiere para realizar alguna función en particular, esto demuestra que es una de las principales causas que afecta la insatisfacción puesto que esta limitante dificulta el trabajo y genera alta dependencia para la realización del mismo.

Aunque las personas tienen claridad de lo que se espera de ellos en su puesto de trabajo, manifiestan que es difícil cumplir con la totalidad de tareas asignadas en el tiempo establecido por los obstáculos que representa la dependencia en las funciones. De la misma forma la mayoría de las personas coinciden en la falta de involucramiento para participar en las decisiones concernientes a sus funciones y tampoco en las metas u objetivos de su departamento.

2.3.7 Trabajo interesante.

Asociado a cada uno de los elementos indispensables para mejorar la satisfacción en el trabajo, se encuentra también la necesidad de las empresas para ofrecer a sus colaboradores la realización de un trabajo interesante y cautivador. Es parte de la naturaleza humana participar con mayor entusiasmo en el cumplimiento de sus labores cuando las actividades que realiza son retadoras, variadas e interesantes y sobre todo que les permita estimular su creatividad en las situaciones cotidianas en las que participan.

Gráfica 7
Trabajo interesante
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017



Fuente: Investigación de campo. año 2,017

En ese contexto y según la información proporcionada por los colaboradores se ha encontrado que hay un 60% de insatisfacción en las personas, lo cual se deriva en gran parte a la rutina constante en la que se encuentran sujetos, lo que en su mayoría causa disgusto por el trabajo repetitivo e incluso algunas personas han mencionado como único incentivo la remuneración que perciben.

Se atribuyen principalmente entre otros elementos que la insatisfacción manifestada corresponde a que el 40% de las personas evaluadas asegura que muy pocas veces en su trabajo tienen la oportunidad de hacer las cosas que le gustan, ocasionando que en varias oportunidades no encuentran gratificante estar ejecutando las mismas funciones todos los días.

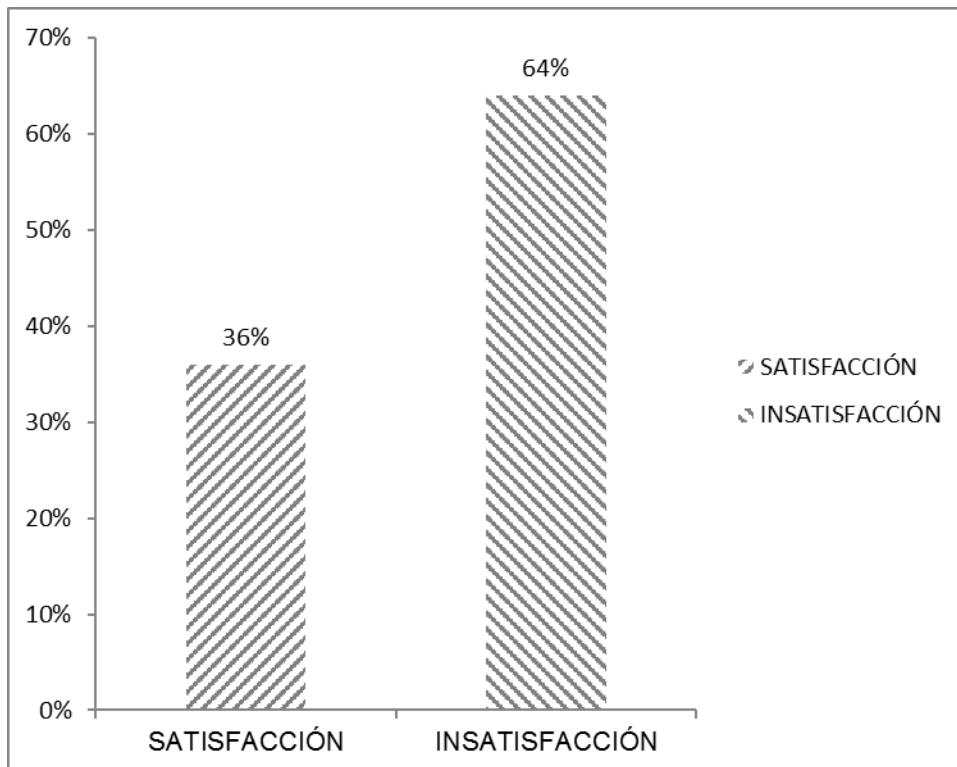
Solo unos pocos colaboradores han comentado que ocasionalmente han tenido desafíos en su trabajo que los reta a obtener resultados satisfactorios; y aunque consideran que el puesto que realizan en algún momento les ha ofrecido la posibilidad de aportar su creatividad, a la mayoría de ellos les gustaría realizar otras actividades u otra forma de ejercer su función en su área de trabajo que permita hacerlo más dinámico y menos repetitivo.

Los resultados obtenidos son negativos para la empresa, puesto que sería comprensible que en cualquier momento la monotonía en el trabajo provoque cansancio en los trabajadores, disgusto por sus labores, aburrimiento, retraso en la entrega de las tareas asignadas, etc.

2.3.8 Reconocimiento.

Para influir notablemente en la realización de un trabajo sobresaliente y que contribuya al alcance de las metas individuales y de equipo, el reconocimiento es considerado como uno de los factores trascendentales que por ende favorece también a mejorar la satisfacción de las personas, adicional a ello involucra y fortalece el vínculo entre los colaboradores y la empresa al demostrar la estima que esta tiene a sus trabajadores, lo que provoca que se facilite la armonía del individuo para realizar las tareas con eficiencia.

Gráfica 8
Reconocimiento
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017



Fuente: Investigación de campo. año 2,017

En ese contexto, los resultados obtenidos en la investigación realizada reflejan un alto descontento en los colaboradores, principalmente el 64% de las personas expresan su insatisfacción debido a la falta de reconocimiento que actualmente se carece la empresa, lo que ha provocado en más de una ocasión inconformidad, más aún cuando deberían ser apreciadas o percibidas la realización de tareas sobresaliente.

Como se ha expresado, dentro de la diversidad de circunstancias que ocasionan el disgusto de las personas en cuanto al reconocimiento laboral, se ha encontrado que el 73% de los colaboradores afirma que no existen métodos

formales de reconocimiento por metas alcanzadas, lo que pone de manifiesto su insatisfacción por la inexistencia de dichos procedimientos enfocados a reconocer su esfuerzo.

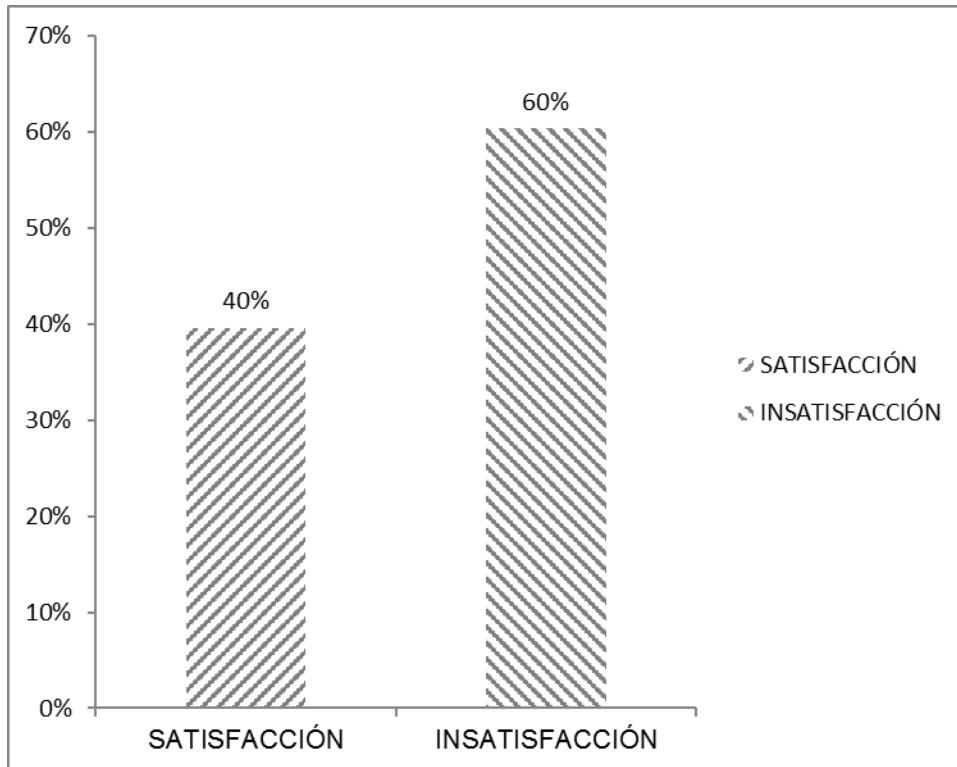
Además, se hace énfasis en la trascendencia que representa de que solo el 9% de las personas encuestadas afirma haber recibido en alguna oportunidad felicitaciones en forma de reconocimiento que los estimula para seguir realizando un trabajo sobresaliente. Esto repercute de forma adversa en la predisposición de la empresa y los jefes hacia sus subordinados por la realización de estas actividades, lo que puede llegar a impactar negativamente en su desempeño.

No obstante, los colaboradores que en algún momento han obtenido felicitaciones también aseguran que solo la mitad de ellos recibieron forma de recompensa alguna. En contraparte se determina que cuando por alguna razón los colaboradores no han cumplido su trabajo de acuerdo a lo esperado han recibido una retroalimentación negativa y duras críticas por ello afectando su estado de ánimo y disminuyendo su iniciativa por esforzarse en el trabajo.

2.3.9 Avance o crecimiento

Las personas constantemente buscan y demandan de una empresa oportunidades reales para avanzar o crecer profesionalmente, consideran como principal estímulo que existan actividades propias para fomentar su crecimiento mediante planes y estrategias establecidas. Por la naturaleza misma del ser humano debe ser fundamental y significativo que los colaboradores tengan la posibilidad de evolucionar y ascender en un puesto inicialmente aceptado.

Gráfica 9
Avance o crecimiento
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017



Fuente: Investigación de campo. año 2,017

En ese sentido y con base a los resultados encontrados en la investigación de campo realizada, se manifiesta en la gráfica que en promedio un 60% de las personas del área administrativa expresa su insatisfacción sobre este factor. Esto demuestra la falta de crecimiento que han experimentado los colaboradores dentro de la empresa.

Dentro las principales causas que afectan a este factor evaluado, se encuentra que al 58% de los individuos nunca se les ha promovido, tampoco han tenido la oportunidad de participar en un proceso de reclutamiento interno, además consideran también que este fenómeno no se da únicamente en su

departamento ya que lo mismo perciben en otras áreas de la empresa, por lo que consideran que para los puestos vacantes que surgen no se toma en cuenta al personal interno antes de contratar a un nuevo colaborador.

Otra situación que contribuye a la insatisfacción en cuanto a la necesidad de crecimiento que existe en la empresa, se refleja cuando las personas indican que por lo general ante las limitadas oportunidades que pudieran surgir prevalece sobre todo la antigüedad y el favoritismo antes que los méritos y desempeño sobresaliente para optar a dicho puesto.

Esto ocasiona que solo una minoría de los colaboradores encuestados obtuvieron el beneficio de cambiar de puesto, lo que pone de manifiesto que las oportunidades de crecimiento a lo interno de la empresa son limitadas y por el contrario cuando surge la necesidad de cubrir las vacantes existentes se contrata a personal externo.

2.4 Análisis de resultados.

Luego de haber analizado los resultados en cada uno de los factores evaluados se ha comprobado que actualmente existe en promedio un 55% de insatisfacción en el área administrativa, esto debido a la carencia de instrumentos orientados a mejorar la misma, ocasionando inconformidad en las personas, falta de pertenencia a la empresa, etc. Dentro de los factores que mayormente inciden y afectan la satisfacción se encuentra la forma en cómo se manejan las relaciones interpersonales con un 66% de inconformidad, la insuficiencia para desarrollarse en el trabajo que refleja el 67%, además el 62% de las personas realiza un trabajo inflexible y monótono, la carencia de reconocimientos y privación de crecimiento laboral con el 64% y 60% respectivamente. Dentro de los principales hallazgos que permitieron que se hayan encontrado estos resultados, se mencionan los siguientes:

- Los colaboradores consideran que la forma en se practica la supervisión y liderazgo les perjudica de tal manera que muchas veces impide que puedan desempeñar sus funciones autónoma e independientemente, puesto que entre otras cosas no se considera sus opiniones, no se les informa de lo que ocurre en su entorno de trabajo, a veces existe ambigüedad en las instrucciones, algunas personas han dado a conocer también la falta de interés del jefe inmediato por demostrar un acercamiento e interés allá de lo laboral.
- En cuanto a las relaciones interpersonales, existe una discrepancia en el trato diario entre las personas, no hay comunión ni trabajo en equipo, lo cual se complica principalmente por la falta de comunicación y confianza mutua. Asimismo, en ese contexto se manifiesta un desinterés e indisposición por apoyarse entre los colegas de trabajo, también consideran la falta de tolerancia y empatía, lo que ha ocasionado tensión en más de una oportunidad. Todo ello siempre repercute negativamente en la eficiencia y ejecución óptima de las actividades.
- Por otro lado, las deficiencias en cuanto los resultados obtenidos también se marca por el escaso desarrollo laboral que han alcanzado los colaboradores por falta de oportunidades en su formación y capacitaciones orientadas a la actualización de conocimientos y mejores prácticas en beneficio de la empresa, sin embargo, las personas han optado por capacitarse por sus propios medios, no obstante, se encuentran en el mismo puesto, lo que se percibe como estancamiento y fracaso.
- Además, se ha encontrado también que la monotonía del trabajo al que diariamente están sometidos en ocasiones tiende a volverlo aburrido,

debido a la necesidad de realizar tareas diferentes en donde tengan la oportunidad ejercer y despertar su creatividad. Los efectos negativos pueden provocar que no se identifiquen plenamente con los objetivos organizaciones, además de no estar dispuestos a ejercer su máximo esfuerzo.

- Por último y también en el mismo nivel de importancia se ha determinado que no existen métodos establecidos de reconocimiento, lo que demuestra que los logros particulares de las personas y el esfuerzo adicional no son valorados o reconocidos, como se ha expuesto anteriormente este elemento es indispensable para contribuir a un mayor compromiso y aportar un alto nivel de energía y empeño en su trabajo.

Es por ello que de acuerdo a los resultados expuestos y a los elementos anteriormente analizados se ha determinado abordar únicamente los factores que se consideran los más idóneos e influyentes para eliminar la insatisfacción de los colaboradores y contribuir a los objetivos de la empresa.

Los elementos elegidos se interpretan como los más convenientes porque representan un contexto de análisis profundo que permitirán encauzar los planes de mejora e incrementar la satisfacción de los individuos y que reflejan más del 45% de insatisfacción.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE LOS PLANES DE MEJORA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA FÁBRICA DE CAMAS

3.1 Presentación

A continuación, se presenta la propuesta que contiene los diferentes planes de mejora orientados a influir en el mejoramiento de las conductas y actitudes idóneas de los colaboradores para favorecer su satisfacción en el trabajo. Dicha proposición se deriva de los resultados obtenidos en el diagnóstico de realizado hacia colaboradores dentro de la empresa, en donde se ha dado a conocer que actualmente existe en promedio un cincuenta y cinco por ciento de personas insatisfechas.

Es por ello que se han seleccionado los elementos que más afectan la satisfacción en las personas e impactan con mayor fuerza en su actitud y comportamiento dentro de la empresa, entre los que sobresalen las conductas perjudiciales que se exteriorizan principalmente por la forma en que se ejerce la supervisión hacia los subalternos, la deficiencia de relaciones interpersonales entre colaboradores, necesidad de crecimiento en el trabajo, así como la falta reconocimientos.

El contenido de la propuesta se elaboró con base a cada uno de los nueve factores evaluados y que representan menos del cincuenta y cinco por ciento de satisfacción laboral. Debido a ello se incluye dentro de dicha propuesta los planes siguientes: Supervisión efectiva, Enriquecimiento de relaciones interpersonales, Dinámica de puestos, Crecimiento y desarrollo laboral y Reconocimiento de los colaboradores.

3.2 Justificación

Los colaboradores son la parte medular de las empresas, de hecho, la única forma para que pueda permanecer y desarrollarse con éxito en un entorno cada vez más competitivo es gracias a ellos. Por esta razón se deben implementar las acciones que permitan mejorar las condiciones en donde las personas se sientan identificadas y comprometidas totalmente con los objetivos de la empresa a través de la realización del trabajo que favorezca en un desempeño y productividad superior. La falta de atención en mejorar la satisfacción de los individuos constituye la disminución en su rendimiento y deficiencias en la calidad de su trabajo.

La aspiración de las empresas es que los individuos se esfuercen al máximo en la ejecución de sus funciones. Sin embargo, disponer de colaboradores comprometidos no es tarea sencilla, se deben buscar y desarrollar las herramientas idóneas que coincidan con los objetivos individuales de las personas y particularmente como se ha observado en la presente investigación deben estar enfocados en mejorar las relaciones personales, mostrar interés por las diferentes necesidades del colaborador, implementar un liderazgo efectivo, así como el establecimiento de constantes desafíos para evitar la rutina, entre otros.

En consecuencia, la finalidad de la propuesta está enfocada en mejorar progresivamente la satisfacción de los individuos durante los próximos doce meses, por lo que se han elegido las actividades para cada uno de los factores que representaron menos del cincuenta y cinco por ciento de satisfacción en la evaluación realizada y así elevar su compromiso, lealtad y el esfuerzo requerido para cumplir con las metas y objetivos de la empresa.

3.3 Objetivos

Se describen a continuación los objetivos que se persiguen mediante la implementación de la propuesta para alcanzar la satisfacción laboral.

3.3.1 Objetivo general

Alcanzar el 85% de satisfacción de los colaboradores en un mediano plazo a través del cumplimiento de cada una de las propuestas realizadas para mejorar su actitud, compromiso y motivación en la empresa, así como la eliminación de las deficiencias encontradas de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación realizada.

3.3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar y promover la implementación de los elementos que contribuyan a la consecución de tareas estimulantes y retadoras para el 95% de todos los colaboradores del área administrativa en el mediano plazo.
- b) Enriquecer el liderazgo dentro de la organización en donde los jefes a través de sus habilidades y destrezas influyan de manera efectiva en la conducta de los individuos reflejándose en un 85% de satisfacción laboral asociado al factor de supervisión sobre los colaboradores.
- c) Reconocer de manera oportuna el esfuerzo del 100% de los colaboradores del área administrativa para incrementar su satisfacción y sentido de pertenencia hacia la empresa.

- d) Mejorar en un 85% las relaciones interpersonales de los colaboradores logrando el trabajo en equipo y una contribución recíproca en el mediano plazo.

- e) Impulsar el desarrollo mediante una capacitación continua para el 100% de los colaboradores del área administrativa orientada a la adquisición de nuevas herramientas y conocimientos que contribuyan a realizar el cumplimiento óptimo de sus objetivos.

- f) Garantizar la participación activa y compromiso del 100% de los jefes en la ejecución de los planes de acción para el mejoramiento de la satisfacción laboral de las personas en un mediano plazo.

3.4 Alcance

El alcance o trascendencia de la propuesta está enfocado en obtener un cambio significativo en la percepción de los colaboradores al considerarse valorados por la empresa y donde observen que realmente existe una preocupación por atender sus necesidades.

Derivado de ello se fomentará una mayor participación de los individuos en el aporte de ideas, propuestas de soluciones y lealtad hacia la empresa, teniendo como fin el obtener recurso humano con las habilidades, el compromiso necesario para enfrentar las tareas con la creatividad requerida y sobre todo la existencia de un crecimiento y desarrollo mutuo entre colaboradores y empresa.

3.5 Metodología de implementación

La metodología a utilizar durante la implementación de los planes de mejora propuestos se detalla en el siguiente esquema

Esquema 6
Metodología de Implementación
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017



Fuente: Elaboración propia. año 2,017

Cada uno de los cuatro elementos de la metodología enunciados anteriormente son indispensables puesto que en conjunto permitirán alcanzar los objetivos de la presente propuesta, tienen como finalidad guiar en cada una de las tareas establecidas y llevar a cabo los planes de una manera ordenada desde la sensibilización e influir con éxito en su implementación, llevar un registro a través del monitoreo establecido para corregir el rumbo en caso de ser necesario y así lograr una evaluación satisfactoria.

3.5.1 Sensibilización

Previo a la implementación de los planes de mejora es imprescindible darlos a conocer formalmente a través de una presentación dirigida a los individuos que

estarán directamente involucrados en su implementación, principalmente a las personas con personal a su cargo y gerente de área. Es indispensable concientizarlos sobre la importancia de la satisfacción laboral en la empresa, hacer de su conocimiento los resultados obtenidos en la investigación y el porcentaje alcanzado, así como el impacto negativo percibido.

En dicha presentación también se deben plantear cuales son las áreas de oportunidad encontradas para cerrar las brechas, exponiendo las necesidades más críticas que deben enfrentar de manera apremiante, para lo cual se citarán los planes propuestos y la importancia que representa para los colaboradores y como contribuirán en beneficio de la organización, impulsando su compromiso y liderazgo para garantizar el éxito de las actividades y el logro de los resultados esperados. Después de realizada la actividad se debe dejar evidencia de ello y asumir los respectivos compromisos a través de un acta correspondiente que deberán firmar los presentes.

3.5.2 Implementación

Posteriormente de haber realizada la presentación de sensibilización y el énfasis sobre la importancia de la propuesta, se llevará a cabo la ejecución de cada uno de los planes de mejora en donde se promoverán y efectuarán a detalle las actividades de cada plan para que contribuyan paulatinamente al incremento en la satisfacción de las personas. La persona delegada en el desarrollo de los planes de mejora junto a los jefes de área será el departamento de recursos humanos a través de su representante quien ocupa el puesto de especialista en relaciones laborales.

3.5.3 Monitoreo

Esta etapa de la metodología propuesta es necesario llevar un registro detallado y los controles que permitirán conocer a través del seguimiento el avance de los

planes establecidos que permitan avalar el buen desempeño de las actividades o corregir el rumbo de acción para cumplir con los objetivos planteados en las fechas oportunas. Dicho seguimiento se realizará de forma mensual y la empresa podrá elegir las herramientas para identificar el desarrollo de los planes, entre los que se detalla:

- Foros grupales con los jefes y colaboradores
- Entrevistas individuales
- Observación
- Registro detallado del avance de cada plan implementado

3.5.4 Evaluación

Se realizará la evaluación posterior a un año de la implementación de los planes de mejora los cuales determinarán como han favorecido y beneficiado a los colaboradores, dando como resultado un mayor compromiso y cambio de actitudes en la empresa y se determinará principalmente mediante la evaluación de la satisfacción laboral en conjunto y de forma individual en cada uno de elementos analizados, así como en el cumplimiento de las metas del área administrativa. La evaluación también determinará los cursos de acción más oportunos para corregir o modificar las estrategias, impulsando las que son bien acogidas por los individuos y desmotivando o modificando las actividades que no aportan los beneficios esperados.

3.6 Calendario para la ejecución de los planes de mejora

A continuación, se detalla las tareas a realizar durante la implementación y seguimiento de los planes:

Tarea	Responsable	1° Mes	2° Mes	3° Mes	4° Mes	5° Mes	6° Mes	7° Mes	8° Mes	9° Mes	10° Mes	11° Mes	12° Mes
Informe final de los planes de acción a Gerencia de RRHH	E estudiante												
Taller de Sensibilización sobre la satisfacción laboral en los colaboradores	RRHH / Especialista en Relaciones Laborales												
Lanzamiento e información oficial a los colaboradores de los planes	Especialista en Relaciones Laborales / Jefes de área												
Ejecución del plan supervisión efectiva	Jefes de área												
Ejecución del plan enriquecimiento de las relaciones laborales	Facilitador / Especialista en Relaciones Laborales / Jefes de área												
Ejecución del plan dinámica de puestos	Especialista en Relaciones Laborales / Jefes de área												
Ejecución del plan crecimiento y desarrollo laboral	Especialista en Relaciones Laborales / Jefes de área												
Ejecución del plan reconocimiento a los colaboradores	Especialista en Relaciones Laborales / Jefes de área												
Seguimiento y monitoreo de los planes de acción	Especialista en Relaciones Laborales												
Evaluación de final de la satisfacción laboral	Especialista en Relaciones Laborales												

Fuente: elaboración propia, año 2,017

3.7 Descripción de las propuestas de planes de mejora

Las propuestas que a continuación se detallan fueron fundamentadas con base a las deficiencias encontradas en la investigación, cada una de ellas está orientada a incrementar el porcentaje de satisfacción en el trabajo. Además, estos planes van enfocados hacia los factores de mantenimiento y satisfactores que representaron más del 55% de insatisfacción según la evaluación realizada.

3.7.1 Supervisión efectiva

Este factor tiene la finalidad de mejorar la supervisión y enriquecer el estilo de liderazgo que se ejerce actualmente en la empresa para incrementar la capacidad de dirigir de manera efectiva que permita incidir en los colaboradores amablemente sobre la consecución de los objetivos establecidos. El planteamiento está orientado a transformar la forma de trabajar por parte de los superiores hacia sus subordinados y que está afectando el ejercicio de sus actividades por la falta de participación, opiniones no tomadas en cuenta, así como privación de autonomía en su trabajo que afecta la satisfacción de las personas.

Permitirá estimular también al personal y fomentar la toma de decisiones, solucionar problemas, enfrentar situaciones difíciles e integrar cada uno de los esfuerzos individuales para contribuir de manera efectiva y formar un auténtico equipo de trabajo que aporte eficientemente a la productividad de la empresa. Para poder lograrlo se deben alcanzar los objetivos y plan de mejora que detallan a continuación:

3.7.1.1 Objetivos

- a) Desarrollar en los superiores un liderazgo efectivo que sea capaz de influir positivamente en el comportamiento del 100% de sus subordinados, así como modificar la percepción de cada uno de ellos en el mediano plazo

para lograr el cumplimiento y la consecución de todas las metas establecidas.

- b)** Fomentar la estimulación intelectual de todos los colaboradores del área administrativa posibilitando el aporte de ideas que favorezcan la inventiva e imaginación adecuadas para el cumplimiento de sus actividades.
- c)** Incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores en un 40% respecto a la ejecución de la supervisión en el mediano plazo a través de la implementación de una supervisión efectiva que aliente a la participación entusiasta de las personas en su área de trabajo.
- d)** Desarrollar un entorno laboral ameno dentro de la organización en donde se fomente la autonomía total en la ejecución de las actividades del 100 % de los colaboradores.

3.7.1.2 Plan de mejora para el ejercicio de una supervisión efectiva

A continuación, se detalla el plan de mejora que tiene la finalidad de incrementar las habilidades del supervisor y lograr los objetivos anteriormente establecidos.

Cuadro 4
Plan de mejora 1: Supervisión efectiva
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

Empresa: Empresa dedicada a la producción y comercialización de camas								
Objetivo: Establecer las herramientas idóneas que permitan mejorar en los próximos doce meses la supervisión que actualmente se ejerce en la Empresa.								
Área: Administrativa								
No.	Actividad	Descripción	Resultado	Responsable	Meta	Tiempo	Evaluación	Presupuesto
1	Taller de Liderazgo	Desarrollar y fortalecer la capacidad de liderazgo de los jefes del área administrativa a través de la implementación de un taller impartido por la empresa de reconocida trayectoria elegida previamente para ello	Líderes capaces de influir positivamente en su equipo de trabajo Líderes capaces de proyectar un entorno favorable para lograr el compromiso total de las personas	Empresa capacitadora	Asistencia y participación de todos los jefes	4 semanas	Aplicación de los conocimientos adquiridos para mejorar la supervisión hacia sus colaboradores	Q20,000.00
2	Mesas de Participación	Realizar mesas de participación en donde los colaboradores intervengan activamente con sugerencias, ideas e iniciativas sobre temas trascendentales en su área de trabajo, así como aporte de planteamientos para incrementar la productividad y ofrecer soluciones a las oportunidades existentes en la empresa	Colaboradores que contribuyen con dinamismo en soluciones para la empresa y aporte de ideas para mejorar la ejecución de las actividades	Jefes de área	Compromiso y participación de todos los colaboradores	1 año	Participación activa en los foros establecidos	Q100.00

3	Autogestión del Trabajo	Empoderar a los colaboradores en ejecución de las actividades y liberar la supresión e imposición del jefe hacia ellos en la ejecución del trabajo, permitiendo que actúen con libertad y asuman la responsabilidad de sus acciones	Supervisores que evitan el control excesivo en los trabajadores Colaboradores con mayor autonomía y creatividad en su puesto de trabajo	Jefes de área	Autogestión del trabajo de todos los colaboradores	1 año	Cumplimiento de las metas de la empresa	Q100.00
4	Práctica de puertas abiertas	Incrementar la comunicación a través de la implementación de charlas individuales entre colaboradores y jefes para fomentar la confianza y acercamiento entre ambas partes	Confianza mutua entre colaboradores y jefes para lograr mayor flexibilidad en la resolución de las actividades cotidianas	Jefes de área	Estrategia aplicada a todos los colaboradores	1 año	Armonía y afinidad entre jefes y colaboradores	Q100.00
5	Retroalimentación sobre desempeño	Brindar retroalimentación positiva sobre el desempeño individual de cada uno de los subordinados, elogiando los esfuerzos sobresalientes y realizando críticas constructivas sobre las fallas detectadas para cerrar las brechas existentes	Colaboradores con mayor seguridad y autoestima en su trabajo y mejora de las relaciones jefe – subordinado, así como mayor apertura en la comunicación	Jefes de área	Retroalimentación realizada a todos los colaboradores	1 año	Tareas eficientes de los colaboradores	Q100.00

Fuente: elaboración propia, año 2,017

3.7.1.3 Metodología de implementación para el plan de supervisión efectiva

Las acciones siguientes detallan las actividades que han de realizarse durante la implementación y ejecución del plan de mejora denominado supervisión efectiva.

a) Cómo lograr la implementación del taller de liderazgo

El taller de liderazgo se realizará durante un periodo de cuatro semanas en el cuál se fortalecerán las habilidades de todas las personas que tengan subordinados a su cargo y tiene como finalidad influir de forma adecuada en los colaboradores para la consecución de los objetivos.

- **Entidad elegida para el taller de liderazgo**

Después de haber efectuado la búsqueda de tres entidades con experiencia en la realización de talleres de liderazgo y luego de la comparación de cada una de las opciones encontradas se sugiere que sea la Asociación de Gerentes de Guatemala la elegida para dicho taller, puesto que se considera que presenta un contenido muy completo que aportará en mayor medida a los objetivos de la empresa, principalmente a desarrollar y fortalecer el liderazgo de los jefes de área.

Cuadro 5
Información de empresas consultadas -taller de liderazgo -
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

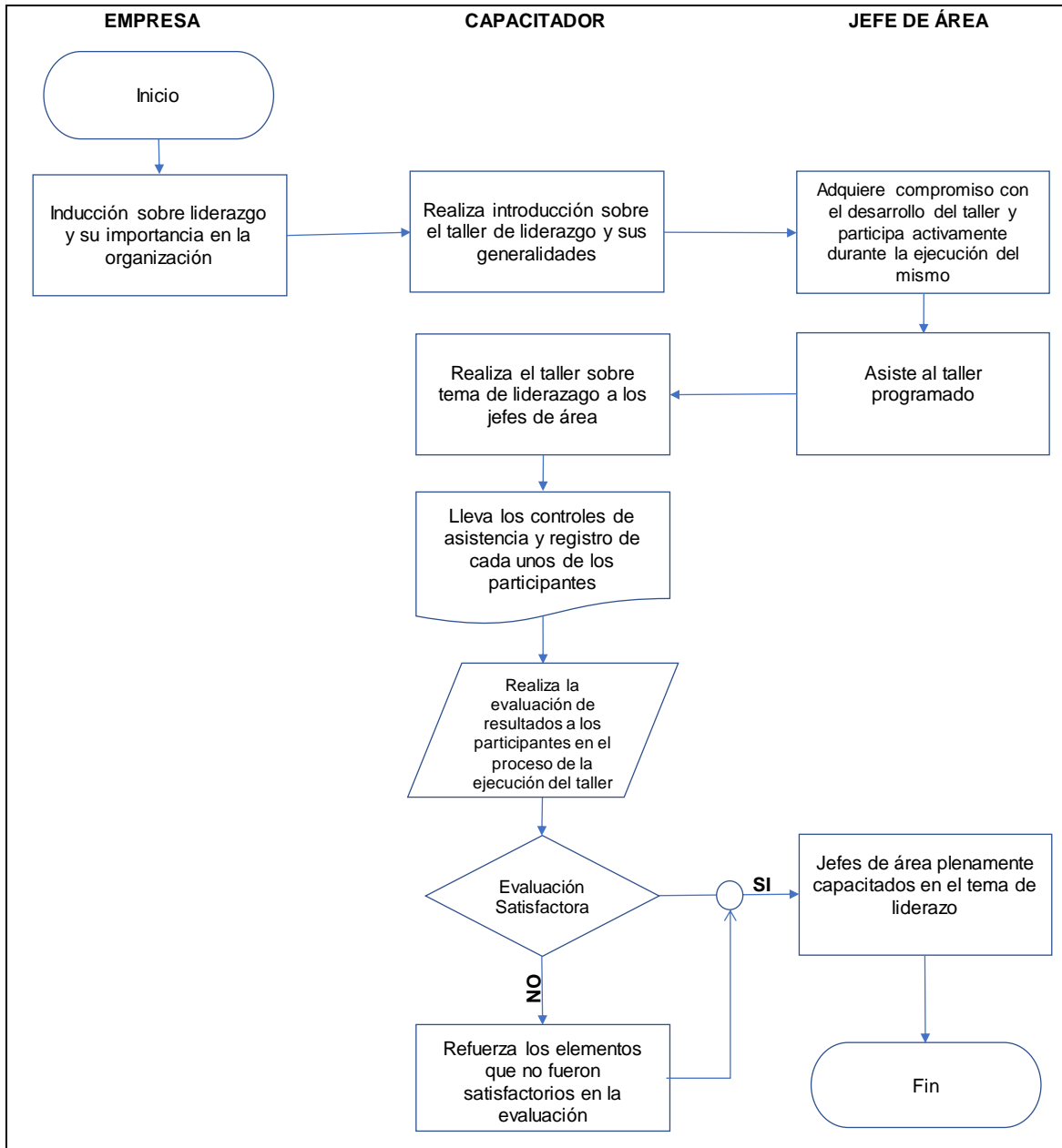
INFORMACIÓN DE EMPRESAS CONSULTADAS						
OPCIÓN	NOMBRE	CURSO	DIRECCIÓN	CONTACTO	TEL.	CORREO ELECTRÓNICO
A	AGG	Taller de Liderazgo	3 av. 13-78 zona 10 Torre Citigroup nivel 4	Gustavo León	24274900	gustavo.leon@agg.com.gt
B	Dale Carnegie	Taller de Liderazgo	7 av. 7-78 zona 4 Edif. Centro Americano	Silvia García	24643382	sgarcia@dalecarnegie.com.gt
C	Intecap	Taller de Liderazgo	Calle del estadio Mateo Flores 7-51 zona 5	Helen Lemus	24105555	helen.lemus@intecap.edu.gt

Fuente: elaboración propia, año 2,017

- **Actividades durante el taller de liderazgo**

Para la ejecución del taller, se desarrolla a continuación el diagrama que representa un proceso simple pero detallado de la formación de liderazgo en el cual participarán los jefes de área, se especifican las acciones de cada uno de los elementos que conducirán a concluir el aprendizaje de los individuos y que posteriormente deberán aplicar dentro de la empresa para permitir que sus subordinados se desempeñen de una forma efectiva dentro de ella.

Esquema 7
Actividades durante el taller de liderazgo
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017



Fuente: elaboración propia, año 2,017

- **Detalle del taller de liderazgo**

La impartición del taller se realizará en las instalaciones de la AGG los días sábados en horario matutino, empezando a las 09:00 am y finalizando el mismo día a la 01:15 pm durante 4 sábados para un total de 16 horas. El aprendizaje está dividido en tres módulos y su finalidad es la de obtener un conocimiento paulatino y sistemático. Los colaboradores asistirán a las instalaciones de la entidad durante la duración del curso, por lo que dentro del presupuesto ya está considerado los gastos alimenticios y combustible, una vez finalizado el taller se realizará una evaluación sobre el aprendizaje obtenido y se emitirá un diploma para cada participante que certificará el logro del nuevo conocimiento adquirido

Los módulos y contenidos del taller de la Asociación de Gerentes de Guatemala para el curso de liderazgo se presentan a continuación:

Cuadro 6
Detalle de temas del taller de liderazgo
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

ENFOQUE:	Sé mejor, Sé un líder
LUGAR DE CAPACITACIÓN:	Instalaciones AGG
DIRIGIDO A:	Jefes de área
DURACIÓN:	4 semanas
OBJETIVO:	Que el participante pueda definir la importancia y la capacidad de desarrollar un liderazgo en una forma estratégica en todos los ámbitos en donde se desempeña el individuo
CONTENIDO	
MÓDULO I	
➤ Nueva visión de un modelo estratégico	
➤ Detectar y desarrollar el liderazgo interno	
➤ Los 5 enfoques del liderazgo	
➤ Definición de competencia y su desarrollo afín al liderazgo	
➤ Desarrollando el liderazgo en la sociedad, en la empresa y frente a equipos de trabajo	
MÓDULO II	
➤ Análisis de problemas y toma de decisiones	
➤ Conocimientos que debe tener un líder para lograr autoridad	
➤ Comunicación: Escucha activa, saber comunicar, saber dirigir con efectividad y claridad	
➤ Gestionando el autocontrol como líder	
➤ Como dirigir con sentido y propósito	
MÓDULO III	
➤ Ingeniería emocional para toma de decisiones	
➤ Aprender a des-aprender como un camino para el cambio	
➤ Influencia vs persuasión	
➤ Estructura de un liderazgo estratégico, situacional y participativo	
➤ Influir efectivamente	

Fuente: elaboración propia, año 2,017

- **Evaluación de los resultados**

La empresa capacitadora será la encargada de evaluar los resultados del taller de liderazgo impartido a los jefes de área y presentará los reportes satisfactorios e informe final de forma individual y colectiva, el cual reconocerá la consecución de los conocimientos adquiridos por parte de los participantes y su capacidad para aplicarlos en el campo laboral. El reporte presentará lo siguiente

- Informe de evaluación satisfactoria individual
- Ejercicios prácticos de aplicación
- Diploma de participación que avala el aprendizaje adquirido
- Otros que sean propios de la entidad capacitadora

Adicional a ello, una vez finalizado el taller, la empresa trabajará en conjunto con los jefes de área en la implementación de las prácticas adquiridas para beneficio de los subordinados, por lo que cada jefe deberá presentar un plan de trabajo para los próximos doce meses, así como una bitácora para el seguimiento respectivo.

- **Plan de trabajo y bitácora de seguimiento**

Cada jefe de área presentará un plan de trabajo individual posterior a finalizada la capacitación de liderazgo, dicho plan será para poner en práctica los conocimientos adquiridos. Los formatos sugeridos para los planes de trabajo y bitácora de seguimiento se detallan a continuación:

Cuadro 7
Formato de plan de trabajo para mejorar la supervisión
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

Nombre del plan															
<i>Empresa</i>															
<i>Responsable</i>															
<i>Jefe Inmediato</i>			<i>Mes</i>												
Objetivos	Actividades	Resultados esperados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Avance

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

Cuadro 8
Bitácora de seguimiento del plan de trabajo
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

Bitácora de seguimiento y ejecución de planes de trabajo						
<i>Empresa</i>						
<i>Responsable</i>						
<i>Jefe Inmediato</i>			<i>Mes</i>			
No.	Fecha	Nombre	Actividad	Resultado	Firma	Observaciones

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

b) Como implementar las mesas de participación

Las mesas de participación se realizarán una vez al mes con la finalidad de que los colaboradores puedan debatir sobre temas trascendentales que afectan su puesto de trabajo y asuntos correspondientes al área al que pertenecen. La principal característica será abordar contenidos en materia de cada una de las actividades que realizan los subordinados en su trabajo, establecimiento de objetivos y metas, etc. Se expondrán incluso los puntos de vista individuales y sugerencias para mejorar la forma de realizar sus tareas, consensos entre los participantes, reforzamiento de las acciones que agregan valor a la empresa, así como ideas y compromisos para el beneficio de la empresa y corregir los cursos de acción que sean necesarios.

Para cumplir y coadyuvar con los objetivos del plan de mejora, las mesas de participación deberán establecerse bajo las siguientes pautas:

- Las mesas de participación se realizarán una vez al mes
- Se destinará una sala de las instalaciones de la empresa
- El jefe o líder presentará el tema sobre el que se generará las ideas y propuestas.
- La mesa de participación será siempre precedida por cada jefe de área
- Se contará con un detalle estructurado del tema a tratar
- Se sugiere realizar una breve presentación de los temas que se aborden
- Todos los integrantes participaran activamente durante la actividad
- Se deberá realizar una síntesis de las sugerencias expuestas, señalar las coincidencias e información relevante de acuerdo a los objetivos de la actividad
- Se deberá generar una minuta de conclusiones generales y compromisos al finalizar la mesa de participación, para lo cual se apoyará con el siguiente formato:

Cuadro 9
Minuta para mesas de participación
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

<i>Minuta</i>			
<i>Empresa</i>			
<i>Departamento</i>			
<i>Responsable</i>			
<i>Mesa De Participación No.</i>			
<i>Lugar, Hora Y Fecha</i>			
<i>Objetivo</i>			
<i>Nombre</i>	<i>Puesto</i>	<i>Firma</i>	
<i>Temas</i>			
<i>Actividades A Realizar</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fecha</i>	<i>Firma</i>

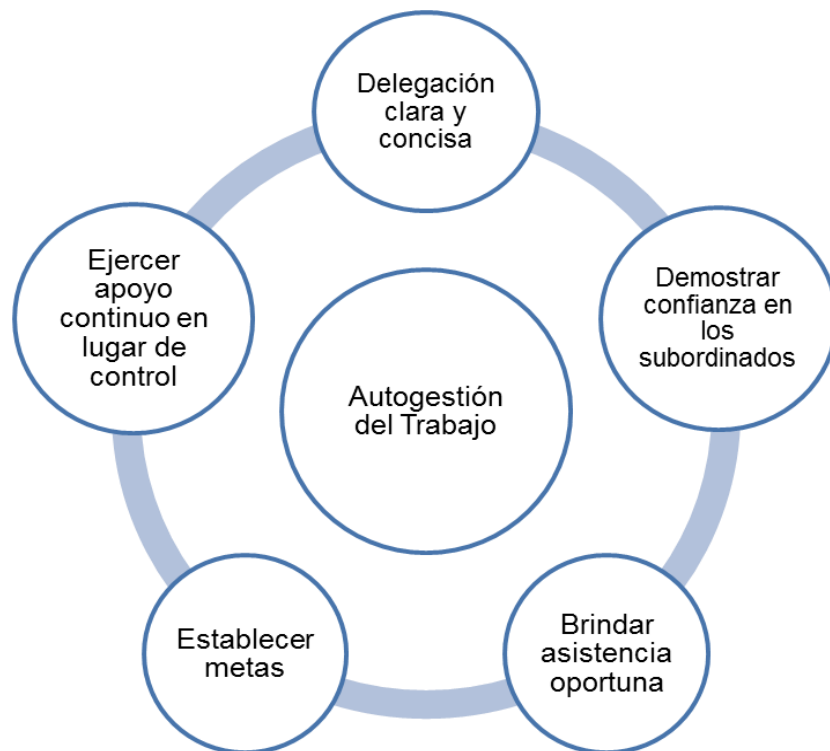
Fuente: Elaboración propia, año 2,017

c) Cómo ejecutar la autogestión del trabajo.

Para que los colaboradores asuman las responsabilidades y tengan la libertad de tomar las decisiones pertinentes e influenciar positivamente en el ejercicio de sus actividades se realizará la implementación de la autogestión del trabajo que contribuirá a cambiar notablemente las funciones actuales otorgando mayor autonomía, delegación concisa, acompañamiento y asistencia hacia los colaboradores.

Para lograr la autogestión y empoderamiento de los individuos, se deberán ejecutar las actividades que se detallan en el siguiente esquema:

Esquema 8
Autogestión del trabajo
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017



Fuente: Elaboración propia, año 2,017

- **Delegación clara y concisa**

La delegación es imprescindible en los equipos de trabajo ya que confiere a los subordinados la autoridad y autonomía en el ejercicio de sus labores. Sin embargo, para que logre un efecto positivo para el jefe y subordinados debe delegarse mediante una comunicación efectiva y clara, utilizando los siguientes lineamientos.

Cuadro 10
Acciones requeridas para lograr una delegación clara y concisa
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

No.	ENFOQUE	ACCIONES	RESPONSABLE
1	Delegación clara y concisa	Establecer y dejar claro los objetivos y las funciones específicas de cada tarea en particular	Jefes de área
2	Delegación clara y concisa	Asegurarse de que tanto jefe como subordinado comprendan profundamente el contenido y alcance en el ejercicio de sus actividades	Jefes de área
3	Delegación clara y concisa	Delegar hasta tener garantía de que la persona será capaz de realizar el trabajo	Jefes de área
4	Delegación clara y concisa	Dar a conocer a todos los colaboradores sin excepción el manual de funciones de cada puesto de trabajo	Jefes de área
5	Delegación clara y concisa	Establecer los tiempos de entrega de las actividades delegadas	Jefes de área
6	Delegación clara y concisa	Identificar plenamente cuales son las responsabilidades del colaborador	Jefes de área

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

- **Demostrar confianza en los subordinados**

Las acciones siguientes tienen la finalidad de construir una confianza entre jefe-subordinado y forjar relaciones exitosas entre ambos:

Cuadro 11
Acciones requeridas para demostrar confianza en los trabajadores
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

No.	ENFOQUE	ACCIONES	RESPONSABLE
1	Demostrar confianza	Demostrar transparencia hacia todos los subordinados en el trabajo	Jefes de área
2	Demostrar confianza	Respetar en todo momento a cada uno de los colaboradores	Jefes de área
3	Demostrar confianza	Estar siempre dispuesto a evitar y desalentar todo tipo de crítica negativa	Jefes de área
4	Demostrar confianza	Demostrar honestidad en todo momento	Jefes de área
5	Demostrar confianza	Evitar la omisión de detalles importantes que afecten a los colaboradores	Jefes de área
6	Demostrar confianza	Evitar el comportamiento abusivo	Jefes de área
7	Demostrar confianza	Utilizar una comunicación asertiva	Jefes de área

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

- **Brindar asistencia oportuna y apoyo continuo en el trabajo**

Se ha determinado también que para lograr una eficiente autogestión en el trabajo debe existir en todo momento la disposición de los jefes para brindar un apoyo constante y asistencia cada vez que los colaboradores lo necesiten, las acciones requeridas para lograrlo las detalla el cuadro siguiente:

Cuadro 12
Acciones requeridas para una asistencia oportuna y apoyo continuo
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

No.	ENFOQUE	ACCIONES	RESPONSABLE
1	Asistencia y Apoyo	Expresar confianza en los individuos cuando las tareas sean más complejas de lo normal	Jefes de área
2	Asistencia y Apoyo	Apoyar en los problemas individuales que afecten las actividades de los colaboradores	Jefes de área
3	Asistencia y Apoyo	Ser paciente y servicial para repetir las instrucciones cuando no sean completamente entendidas por los subordinados	Jefes de área
4	Asistencia y Apoyo	Apoyar personalmente cuando sus conocimientos y experiencia sean las que necesita el subordinado para la ejecución de una actividad en particular	Jefes de área
5	Asistencia y Apoyo	Intervenir cuando sea necesario el apoyo del jefe para resolver situaciones complejas con otros departamentos o compañeros de la empresa	Jefes de área

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

- **Establecer las metas para la autogestión del trabajo**

Se he concluido la importancia en el establecimiento de las metas para fortalecer la autogestión del trabajo y el desarrollo de la autonomía en los empleados, con ello se establecerá la dirección que deben seguir los colaboradores para el cumplimiento de su trabajo y a la vez el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cuadro 13
Acciones requeridas para el establecimiento de metas
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

No.	ENFOQUE	ACCIONES	RESPONSABLE
1	Establecimiento de metas	Los colaboradores deben ayudar a establecer sus propias metas	Jefes de área
2	Establecimiento de metas	El jefe y subordinado deben asegurarse de que la meta es medible y razonablemente se puede alcanzar	Jefes de área
3	Establecimiento de metas	Debe existir flexibilidad para modificar las metas si fuese necesario	Jefes de área
4	Establecimiento de metas	Llevar un seguimiento de las metas para verificar el avance en el proceso	Jefes de área
5	Establecimiento de metas	Acordar en conjunto -jefe y colaborador- el tiempo necesario para su cumplimiento	Jefes de área

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

d) Cómo alcanzar una práctica de puertas abiertas.

Para lograr una práctica efectiva de puertas abiertas, eliminar el ambiente laboral rígido y lograr mayor apertura de los colaboradores hacia sus superiores, así como elevar la confianza y relaciones mutuas, se deberán realizar las directrices que se detallan a continuación:

- Establecer conversaciones periódicas entre jefe y subordinados para fomentar la empatía
- Los subordinados se comunicarán directamente con los superiores sin citas previas.
- Jefes y subordinados se deben comunicar por su nombre de pila, evitando los títulos de jefe, señor, etc.
- Los colaboradores pueden hacer uso del correo para enviar sugerencias, inquietudes o propuestas a sus superiores.
- El jefe demostrará confianza y apertura en todo momento a sus subordinados.

e) Cómo retroalimentar el desempeño de los colaboradores

Se ha establecido la retroalimentación sobre el desempeño del colaborador como prioritario para alcanzar una supervisión efectiva entre subordinados y jefes, por lo que para retroalimentar a cada uno de ellos y obtener beneficios de este mecanismo se deberá realizar lo siguiente:

- Se realizará una vez al mes reunión entre jefe y subordinado para dar retroalimentación sobre el desempeño de este
- Equilibrar las opiniones en ambas vías - positivas y negativas –
- Evitar la ambigüedad y ser específico en el mensaje que se transmitirá
- La retroalimentación debe ser oportuna para actuar de inmediato y modificar el rumbo de lo que se desea cambiar
- Hacer énfasis en las acciones sobresalientes y motivar su continuidad
- Se debe resaltar que la retroalimentación es un proceso para ayudar al colaborador y no para castigarlo
- Al finalizar la retroalimentación se deberá establecer un convenio de compromisos para reforzar las debilidades detectadas y seguir fortaleciendo los aspectos positivos, como se demuestra en el siguiente formato:

Cuadro 14
Acuerdo de compromisos del colaborador
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

ACUERDO DE COMPROMISOS DEL COLABORADOR			
Nombre y puesto del colaborador		Fecha	
Departamento		Jefe inmediato	
Participantes			
Temas abordados			
Aspectos Positivos	Aspectos que se deben mejorar	Expectativas del jefe	Compromisos del colaborador
Recibido por	Fecha	Nombre	Firma
Evaluador			
Evaluado			
RRHH			

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

3.7.2 Enriquecimiento de relaciones interpersonales

Lograr las metas establecidas en la empresa no es posible si se trabaja de forma aislada, por lo que es vital combinar los esfuerzos particulares y desalentar cualquier tipo de trabajo en donde se excluya la unión entre individuos, se debe estimular un espíritu de cooperación en todos los ámbitos para que las personas

estén dispuestas a colaborar y apoyarse mutuamente. Sin embargo, para alcanzar una mayor afinidad los individuos deben mantener relaciones cordiales y agradables, así como la armonía dentro de la empresa.

La determinación de esta propuesta está enfocada en el desarrollo y mejoramiento de las relaciones entre los individuos, empatía para comprender a los demás, así como incrementar el respeto y la simpatía, también controlar las emociones en todo momento. Además, este plan de mejora está encaminado para que se eliminen las deficiencias que han expuesto los colaboradores en cuanto a la falta de apertura para la resolución de conflictos, incapacidad para construir fuertes lazos personales, fomentar la unión y deficiencias del trabajo en equipo, elementos que en la actualidad crean un entorno que afecta de forma negativa la satisfacción en la empresa como lo han expuesto en la investigación realizada.

3.7.2.1 Objetivos

- a)** Mejorar en el mediano plazo la armonía entre los colaboradores alcanzando un 85% de satisfacción en cuanto al manejo de las relaciones interpersonales en el área administrativa a través de la implementación del plan de mejora propuesto.

- b)** Eliminar el conflicto laboral en el 90% de los trabajadores a través de la realización continua de actividades de integración a ejecutarse en el área administrativa.

- c)** Lograr en el mediano plazo y a través de la implementación del plan de mejora propuesto la vinculación del trabajo en equipo del 95% de los colaboradores mediante la cooperación mutua entre ellos.

- d) Mantener un entorno ameno que favorezca el compañerismo y apoyo en el 90% de los colaboradores del área administrativa para alcanzar las metas establecidas en el trabajo.

3.7.2.2 Plan de mejora para el enriquecimiento de las relaciones interpersonales

El plan de mejora está enfocado en enriquecer las relaciones de las personas y alcanzar los objetivos expuestos en el apartado anterior se presenta a continuación:

Cuadro 15
Plan de mejora 2: Enriquecimiento de las relaciones interpersonales
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

Empresa: Empresa dedicada a la producción y comercialización de camas								
Objetivo: Desarrollar los elementos idóneos que permitan durante el próximo año mejorar la satisfacción en las relaciones interpersonales que se desarrollan actualmente en la empresa.								
Área: Administrativa								
No.	Actividad	Descripción	Resultado	Responsable	Meta	Tiempo	Evaluación	Presupuesto
1	Organización de campeonatos en el trabajo	Fomentar la participación y mejorar la convivencia de todos los colaboradores a través de la organización y desarrollo de diferentes torneos o campeonatos como juegos de ping pong, boliche, fútbol, etc.	Incrementar los vínculos de compañerismo y afinidad entre las personas, así como reforzar el trabajo en equipo en los individuos	Jefes de área Gerencia de RRRH	Participación de todos los colaboradores	Semestral	convivencia amena y armonía entre los colaboradores	Q 2,000.00
2	Actividades de integración	Realizar actividades de integración fuera de la empresa en las que se promueva la interacción y fortalecimiento de los integrantes del equipo de trabajo, así como la participación conjunta hacia el logro de los objetivos	Mayor afinidad y cooperación y cierre de brechas entre los colaboradores que fortalecerá el trabajo en equipo en el área administrativa	Jefes de área Gerencia de RRRH	Involucramiento de todos los jefes y colaboradores	Annual	Mejor actitud del trabajo en equipo	Q 2,000.00

3	Taller de relaciones humanas	Brindar capacitación a los colaboradores sobre las relaciones humanas en el trabajo y el impacto positivo sobre ello en la empresa.	Incrementar las habilidades personales y las interacciones de las personas en las diferentes áreas de la empresa. Identificar las aptitudes necesarias para desarrollar habilidades humanas positivas	Empresa capacitadora Gerencia de RRHH	Asistencia y participación de todos los colaboradores	Anual	Transformación positiva en las relaciones interpersonales entre colaboradores	Q 5,000.00
4	Mejora de tensión entre colaboradores	Desarrollar actividades orientadas a disminuir el estrés y la tensión entre las personas para incrementar los vínculos emocionales entre ellos	Hábitos y acciones favorables que faciliten el trato diario entre los colaboradores	Jefes de área Gerencia de RRHH	Participación de todos los colaboradores	Anual	Cambio del comportamiento en el trato entre los colaboradores	Q 500.00

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

3.7.2.3 Metodología de implementación para el plan enriquecimiento de relaciones interpersonales

Las acciones siguientes detallan los procedimientos que han de realizarse durante la implementación y ejecución del plan de mejora denominado enriquecimiento de las relaciones interpersonales.

a) Cómo realizar la implementación de campeonatos

La organización y realización de estas actividades permitirán una convivencia amena, mayor relación entre los colaboradores y ayudará a la disminución de conflictos, por el contrario, creará vínculos personales que se harán evidentes mediante una actitud positiva en la empresa y se reflejarán en el trabajo y vida personal.

- **Tipos de campeonatos**

Los torneos o campeonatos que se han elegido no están orientados únicamente a combatir el estrés y liberar las tensiones entre las personas, sino también contribuir a que se practique la unidad entre los individuos. Se recomiendan los siguientes, puesto que durante su práctica se logrará fortalecer la convivencia y el valor del trabajo en equipo. Es aconsejable realizar 2 campeonatos durante el año, siendo estos:

- Campeonato de boliche – mixto
- Campeonato de papi y mami futbol

- **Organización**

La organización de los campeonatos estará a cargo del departamento de Recursos Humanos a través su representante designado - especialista de relaciones laborales - quien buscará la participación de todas las personas del área administrativa. Se trabajarán afiches electrónicos y físicos los cuales se publicarán para promover su participación. Los campeonatos se realizarán

después de la jornada laboral para no afectar las labores diarias. A continuación, se propone el siguiente formato simple para dar a conocer el lanzamiento de un torneo de boliche e invitar a los colaboradores

Imagen 1
Modelo de formato simple para lanzamiento de torneo de boliche
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017



Fuente: Elaboración propia, año 2,017

- **Premiaciones y actividades especiales**

Se realizarán actividades de apertura y clausura de cada uno de los torneos que se realicen, esto con la finalidad de proporcionar mayor realce al campeonato. Durante el inicio de la actividad se realizará una introducción para agradecer la participación de los asistentes y competidores, así como enfatizar el compromiso de la empresa en la estimulación de las acciones para mantener el ánimo y

alegría de los colaboradores dentro de ella. Posterior a ello y una vez finalizado el torneo se debe también realizar el cierre o clausura de la actividad y premiar a al primero y segundo lugar:

- primer lugar: Trofeo de ganadores y medalla de participación
- Segundo lugar: Medallas de participación

Se recomienda también que durante los protocolos de clausura se solicite el apoyo del departamento de promociones para amenizar el evento y se entregue un refrigerio para los asistentes y participantes durante el cierre del mismo.

b) Cómo realizar las actividades de integración

Esta estrategia se ejecutará dos veces en el año y también busca fortalecer el trabajo en equipo y la participación conjunta de las personas a través de la integración entre colaboradores.

Existe una diversidad de opciones, dentro de las cuales se considera la realización de las siguientes actividades para lograr los objetivos planteados en el plan de mejora.

Cuadro 16
Detalle las actividades de integración
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

ENFOQUE:	Mejora de integración entre colaboradores
RECOMENDACIÓN:	Realizar las actividades en un entorno natural fuera del ambiente laboral
DIRIGIDO A:	Colaboradores del área administrativa
DURACIÓN:	1 día
PROCEDIMIENTO	La persona encargada de la actividad dará la bienvenida a los participantes e informará que las actividades están orientadas a lograr un ambiente ameno para romper las barreras interpersonales y mejora en el manejo de relaciones entre colaboradores
ACTIVIDADES	
Conociendo a los individuos	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formar un círculo en donde los participantes se presenten individualmente, indicando las actividades particulares que realiza en la empresa y su relación directa con otros compañeros y áreas de trabajo 	
Trabajo en equipo	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formar equipos de trabajo equitativos y asignar una tarea idéntica a cada equipo en donde el grupo deberá descubrir el método de trabajo que la resolverá con mayor destreza y prontitud, todos los integrantes deberán participar activamente en la identificación del método ideal para solucionar dicha tarea, al final se discutirán las técnicas efectuadas y por qué el equipo vencedor sobresalió sobre los demás 	
Rally de participación	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impulsar a través de juegos participativos el trabajo en equipo y cooperativismo mediante la formación de grupos para que participen en carreras, saltos y retos de juegos por resultados 	
Simulación de conflictos	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formar grupos aleatorios de personas simulando situaciones de conflictos reales que comúnmente suceden en la empresa y decidir en conjunto las actividades que realizarían los diferentes grupos, identificando las soluciones, procesos idóneos y los resultados que todos esperan obtener 	
Juego de roles	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar dinámicas para fortalecer las habilidades de comunicación entre las personas formando grupos y designando un líder en el que se realizarán juegos complejos a resolver: juegos de mesa, ilusiones ópticas, juegos de memoria, adivinanzas, etc. 	

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

c) Como realizar el taller de relaciones humanas

El taller de las relaciones humanas se impartirá durante 4 horas continuas a los colaboradores del área administrativa en las instalaciones de la empresa. Dicho

taller se dividirá en dos sesiones que serán impartidas por la AGG en las instalaciones de la empresa

Cuadro 17
Detalle del taller de relaciones humanas
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

TEMA	Taller de relaciones humanas
LUGAR DE CAPACITACIÓN:	Instalaciones de la empresa
DIRIGIDO A:	Todos los colaboradores del área administrativa
DURACIÓN:	4 horas
OBJETIVO:	Mejorar las relaciones de los colaboradores en la empresa
CONTENIDO	
SESIÓN I	
➤	Introducción de las relaciones humanas
➤	La tolerancia y su impacto en la convivencia con los demás
➤	Tratando a mis semejantes como a mí mismo
➤	Comprensión de las diferencias culturales
➤	Manejo constructivo de críticas
SESIÓN II	
➤	Confianza entre los integrantes y equipos de trabajo
➤	Predicar con el ejemplo
➤	Ponerse en el lugar de otro
➤	Aceptación general y consenso grupal de los equipos
➤	Normas para relacionarse entre individuos
➤	Solución de problemas en equipos de trabajo

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

d) Cómo realizar el manejo de tensión entre colaboradores

Se realizarán reuniones trimestrales en el que se dedicará un tiempo aproximado de dos horas para la discusión e implementación de estas actividades, al igual que las anteriores están enfocadas en favorecer el manejo de las relaciones interpersonales en el área administrativa, determinar aquellas acciones que

causan estrés y generan conflictos entre los individuos para coadyuvar a las soluciones pertinentes.

Cuadro 18
Manejo de tensión entre los colaboradores
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

TEMA DE REUNIÓN	Manejo de tensión entre colaboradores
DIRIGENTE:	Jefe de Área
DIRIGIDO A:	Colaboradores del área administrativa
DURACIÓN:	2 horas
OBJETIVO	Identificar las acciones que causan conflicto y tensión entre los colaboradores para encontrar las soluciones idóneas.

ACCIONES

DIRIGENTE	<p>Debe entregar una hoja a los participantes en donde deberán responder los siguientes cuestionamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar que es la tensión ➤ Describir cuáles son las características positivas y negativas de cada persona ➤ Cuáles son las acciones de otras personas que le causan mayor tensión ➤ Como se enfrenta la tensión hacia los demás
COLABORADORES	Voluntariamente leerán cada una de las respuestas y las anotarán en un lugar visible para todos en el cuál se descubrirán las coincidencias entre las respuestas y su implicación negativa en el trabajo cuando no se soluciona de forma adecuada
DIRIGENTE Y COLABORADORES	Establecer junto a los participantes el estilo apropiado para mejorar la tensión, identificar las áreas de acuerdo y desacuerdo, analizar el patrón de conductas conflictivas entre las personas enfocándose en la realización de un desenlace favorable y concluir en cuál debe ser la postura de las personas para mejorar el trato en el futuro con los demás
DIRIGENTE	Concientizar que la tensión en el trabajo es parte natural de las relaciones entre los individuos, sin embargo, la falta de madurez emocional para resolverla puede repercutir daños principalmente emocionales por lo que se debe finalmente concluir las acciones idóneas para solucionarlas cuando se presenten en el futuro

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

3.7.3 Dinámica de puestos

Considerando las deficiencias encontradas en la investigación, principalmente en donde se manifestó la coincidencia en cuanto a la necesidad de transformar las tareas que ejecutan los individuos de manera cotidiana en experiencias agradables y actividades amenas, además también con el propósito de eliminar de los individuos la posibilidad de causarles depresión, fatiga e incluso a ejecutar sus actividades sin el esfuerzo necesario y el requerido por la empresa.

El propósito de la propuesta también busca contribuir al incremento de conocimientos y habilidades personales de los trabajadores.

Cuando hay una repetición constante en las funciones que ejecutan los colaboradores se limita su inspiración y disminuye la creatividad; por ende, existe una clara falta de satisfacción en las personas al estar realizando labores rutinarias por más de ocho horas diarias. Hay una gran complejidad para explotar el talento de las personas cuando las condiciones de su trabajo no les permite gozar de ello, debido a que el mejor empleado es quien puede disfrutar de lo que hace. Derivado de lo expuesto anteriormente, se presenta la siguiente propuesta denominada Dinámica de Puestos, la cual está encaminada a formular una nueva forma de ejecutar las actividades desarrollando un trabajo interesante,

3.7.3.1 Objetivos.

- a)** Reducir en el mediano plazo la monotonía en la ejecución del trabajo diario que se realiza en el área administrativa logrando que el 90 % de los colaboradores desarrollen tareas retadoras y estimulantes.

- b)** Impulsar los elementos idóneos para lograr que el desarrollo y ejecución de un trabajo interesante en el 90% de los colaboradores del área administrativa les permita obtener resultados satisfactorios.

- c) Aumentar la satisfacción de los colaboradores en un 55% mediante la introducción de puestos que incluyan una mayor variedad de actividades en un mediano plazo

- d) Lograr un trabajo sobresaliente en el 95 % de los trabajadores impulsando el gusto por su trabajo y una vinculación a largo plazo entre el empleado y la empresa.

3.7.3.2 Plan de mejora

A continuación, se detalla la propuesta que describen las actividades que permitirán obtener una dinámica en los puestos de trabajo e incentivar a los empleados en el desarrollo de tareas variadas y retadoras.

Cuadro 19
Plan de mejora 3: Dinámica de puestos
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

Empresa: Empresa dedicada a la producción y comercialización de camas								
Objetivo: Establecer los elementos que permitirán cumplir con la transformación y aplicación de un trabajo estimulante y dinámico para los colaboradores durante los próximos doce meses.								
Área: Administrativa								
No.	Actividad	Descripción	Resultado	Responsable	Meta	Tiempo	Evaluación	Presupuesto
1	Interrelación de tareas en el puesto de trabajo	Otorgar mayor variedad a los puestos de trabajo de los colaboradores a través de la asignación de tareas similares a las que actualmente ejecutan y trasladar las tareas actuales a otros puestos del mismo nivel	Colaboradores con trabajos más estimulantes y significativos.	Jefes de área Colaboradores	Participación del 90% de los colaboradores en la interrelación de tareas	Anual	Incremento de la satisfacción de los colaboradores	Q 500.00
			Realización de un trabajo menos rutinario y repetitivo					
2	Priorización de actividades	Detallar quincenalmente una lista de trabajo individual que priorice las actividades de cada colaborador estableciendo las metas y tiempos para su cumplimiento.	Reasignación de las tareas ordenándolas por su urgencia e importancia	Colaboradores	Todos los colaboradores	Quincenal	Cumplimiento de actividades	Q 200.00
			Cumplimiento de actividades según tiempos y metas establecidas					

3	Emprendimiento en el trabajo	Plantear y asignar proyectos o actividades asociados a la funcionalidad del departamento de trabajo y que mejor se adapte a los conocimientos y capacidades del colaborador seleccionado, estableciendo las metas y la durabilidad necesaria para finalizar dicho emprendimiento	Mayor satisfacción en los colaboradores en la realización de tareas diferentes a las actualmente ejecutadas y fomento de la creatividad individual de cada persona	Jefes de área Colaboradores	Participación del 90 % de los colaboradores en el desarrollo de proyectos individuales	Anual	Cumplimiento de los proyectos asignados	Q 200.00
4	Enriquecimiento del puesto de trabajo	Establecer actividades con responsabilidades más elevadas para los trabajadores al mismo tiempo que se elimina de forma gradual las actividades de menor relevancia o simples (Ver cuadro 20)	Incorporación de nuevos retos para los colaboradores y mayores logros en los puestos de trabajo, así como la Posibilidad de aprender nuevas habilidades que impulsan el crecimiento en las personas	Jefes de área Colaboradores	Participación del 90 % de los colaboradores en el enriquecimiento de su puesto	Anual	Mayor satisfacción de los colaboradores	Q 200.00
5	Participación en la toma de decisiones organizacionales	Involucrar a todos los colaboradores en la participación sobre toma de decisiones organizacionales e intervenciones sobre temas significativos y trascendentales en la empresa -nuevos procesos, cambio de proveedores, etc. desarrollos-, etc.	Compromiso elevado de los colaboradores con los resultados de la empresa Adopción de un papel preponderante en las decisiones importantes de la empresa	Jefes de área Colaboradores	Todos los colaboradores y jefes de área	Anual	Mayor satisfacción de los colaboradores y compromiso organizacional	Q 200.00

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

3.7.3.3 Metodología de implementación para el plan dinámica de puestos

Las acciones siguientes detallan los procedimientos que han de realizarse durante la implementación y ejecución del plan de mejora denominado dinámica de puestos.

a) Cómo realizar la interrelación de tareas en el puesto de trabajo

Se ha establecido la interrelación de actividades entre los colaboradores para establecer mayor dinamismo en sus puestos de trabajo. Es por ello que se sugiere que se efectúe de manera periódica con el fin de modificar la ejecución de tareas que durante periodos prolongados pudieran resultar tediosas y aburridas. No obstante, previo a su ejecución deben examinarse las siguientes acciones:

- El jefe inmediato establecerá las actividades que le corresponderán a la persona. participante en la interrelación de actividades.
- Debe existir un acuerdo total del colaborador.
- Se establecerá el lapso de tiempo durante el cual se ejecutarán las nuevas actividades
- Previamente se realizará un adiestramiento y orientación para el entendimiento completo de las actividades.
- Las responsabilidades de las actividades estarán a cargo del nuevo colaborador que las asuma.
- El colaborador que tome la responsabilidad de las nuevas actividades debe tener las habilidades adecuadas para poder cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones.
- Se utilizará el formato que se presenta a continuación para establecer el acuerdo entre el colaborador - jefe inmediato y asumir el compromiso de las nuevas actividades

Cuadro 20
Acuerdo de interrelación de tareas y enriquecimiento del puesto
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

Acuerdo interrelación de actividades y enriquecimiento del puesto			
Fecha			
Empresa			
Nombre			
Puesto			
Área			
Jefe Inmediato			
Conocimientos y habilidades requeridas			
Duración			
Funciones actuales			
Nuevas Responsabilidades			
Descripción	Parcial	Total	Observaciones
Firmas			
Jefe Inmediato			Colaborador

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

b) Cómo desarrollar la priorización de actividades

La propuesta se enfoca en priorizar y ejecutar las actividades según su preponderancia, al determinar y organizar las tareas se ejecutarán desde las más urgentes e importantes a las que lo sean en menor escala, todo ello con la

finalidad de que las personas descubran mayor dinamismo ante la invariabilidad de su trabajo, así como el alcance de las metas de todas las actividades asignadas en el tiempo establecido y no dejando nada incompleto o en suspenso. Los elementos o enfoques elegidos para establecer la priorización de las actividades se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 21
Elementos designados en la priorización de tareas
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

No.	Enfoque	Descripción
1	Importante y Urgente	Actividades significativas que demandan atención inmediata e impactan en las metas del puesto de trabajo
2	Importante no Urgente	Actividades significativas pero que no necesariamente debe atenderse de forma inmediata
3	Urgente no Importante	Son actividades que demandan atención inmediata pero que su ejecución aporta en menor medida a las metas del puesto
4	No urgente no Importante	Son actividades que deben de realizarse en un puesto de trabajo, pero no son prioritarias y tampoco aportan al puesto

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

El formato que se utilizará como herramienta destinada para organizar y priorizar las actividades en el puesto de trabajo es la que en seguida se presenta:

Cuadro 22
Formato de priorización de actividades
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

Priorización de actividades						
<i>Fecha</i>						
<i>Nombre</i>						
<i>Puesto</i>						
<i>Área</i>						
<i>Jefe inmediato</i>						
Nivel de Importancia	No.	Actividades	Descripción	Meta	Duración	Observaciones
<i>Importante y Urgente</i>	1					
	2					
	3					
<i>Importante no Urgente</i>	4					
	5					
	6					
<i>Urgente no Importante</i>	7					
	8					
	9					
<i>No urgente No importante</i>	10					
	11					
	12					

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

Nota: se utilizarán los colores: verde, amarillo, rojo y gris para denotar la atención que se debe prestar a cada actividad

c) Cómo desarrollar el emprendimiento en el trabajo

También se ha determinado como necesario implementar junto a los colaboradores la realización y emprendimiento de proyectos individuales en sus puestos de trabajo como una herramienta para crear actividades variadas y retadoras y así combatir la rutina en la que generalmente se encuentran inmersos. Por lo que es esencial que cada jefe inmediato que tenga subordinados a su cargo desarrolle un plan de proyectos en el año enfocado en las capacidades, conocimientos y habilidades que posea cada uno de sus

colaboradores y que deberá consensuar con el departamento de recursos humanos de la empresa. Se recomienda utilizar el formato que se detalla en el presente cuadro:

Cuadro 23
Plan anual de proyectos para los colaboradores
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

<i>Departamento</i>		<i>Fecha</i>			
<i>Jefe Inmediato</i>					
<i>Objetivo</i>					
<i>Nombre del Proyecto</i>	<i>Descripción del Proyecto</i>	<i>Requisitos y habilidades necesarias</i>	<i>Resultados esperados</i>	<i>Duración</i>	<i>Principales candidatos</i>

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

d) Cómo realizar el enriquecimiento del puesto de trabajo

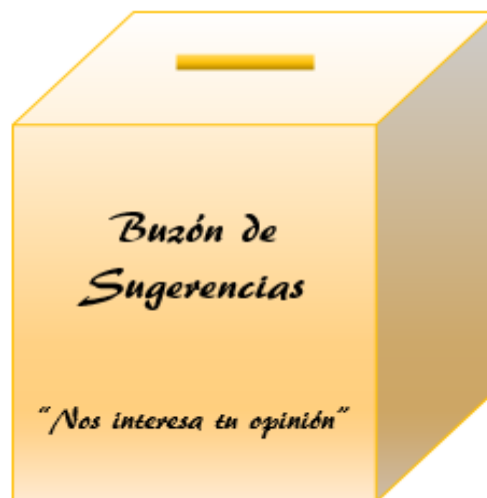
La diferencia entre la interrelación de tareas y el enriquecimiento del puesto de trabajo radica principalmente en que este otorga responsabilidades mayores a las que ejecutan los colaboradores, considerándose como la adquisición de una posición más elevada en la empresa. No obstante, se utilizará el mismo acuerdo detallado en la interrelación de tareas.

e) Cómo se realizará la participación en la toma de decisiones

Se ha concluido la trascendencia que tiene involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones que les competen únicamente a los niveles jerárquicos más elevados. Esta estrategia se considera como idónea para ayudar a mejorar la satisfacción laboral debido a que es usual la inconformidad en colaboradores cuando no se les toma en cuenta. La manera más apropiada para su implementación será a través de los siguientes medios:

- Charlas informativas
- Realizar encuestas según el asunto a tratar
- Habilitar un correo interno para sugerencias
- Desarrollo de focus group
- Mantener un buzón de sugerencias en cada departamento. Ver imagen 3
- Mantener informado al personal sobre las decisiones realizadas con base a las sugerencias de los colaboradores

Imagen 2
Buzón de sugerencias
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017



Fuente: Elaboración propia, año 2,017

3.7.4 Crecimiento y desarrollo laboral

Tomando en cuenta lo esencial e imprescindible que representa también la presencia de ambos elementos para incrementar la satisfacción de los individuos en la empresa y además de las limitantes que han expuesto los colaboradores en cuanto a la falta de oportunidades de desarrollo laboral, las dificultades y falta de interés que perciben en la empresa para incrementar sus habilidades y capacidades, así como potencializar su crecimiento, se hace preciso establecer los cursos de acción para lograrlo.

Cuando los colaboradores poseen los conocimientos adecuados y óptimos en la empresa para la ejecución de sus labores, experimentan mayor confiabilidad para realizar un excelente trabajo, esto a su vez incrementa su satisfacción laboral, amplía su trayectoria en la empresa, y consecuentemente facilita cumplir las metas organizacionales. Otro aspecto fundamental que beneficia la formación y enriquecimiento de las habilidades y conocimientos es permitirles a los individuos contar con los mecanismos para optar a oportunidades de ascenso dentro de la empresa que en algún momento pudieran considerarse como una limitante para posicionar al empleado en un puesto de trabajo superior.

Es por ello la propuesta de este plan de mejora que busca la adquisición continua de desarrollo de habilidades y destrezas que permitan no solo la realización de un trabajo óptimo mediante nuevas formas de pensamiento, capacidades y actitudes que mejoren su calidad de vida laboral, sino que también los prepara para puedan optar a las oportunidades de crecimiento organizacional que la empresa esté dispuesta a otorgar al personal interno antes de buscar candidatos externamente.

3.7.4.1 Objetivos.

- a) Proporcionar en el mediano plazo un desarrollo integral para el 90% de los colaboradores del área administrativa mediante el fortalecimiento y adquisición de nuevos conocimientos que contribuyan eficazmente al alcance de los objetivos y metas de la empresa.

- b) Lograr que el 95 % de los colaboradores del área administrativa pueda incrementar sus habilidades y destrezas para favorecer su desarrollo y crecimiento en la organización.

- c) Lograr en un mediano plazo cambios en el comportamiento de todos los empleados al mejorar la satisfacción de los individuos en un 45% respecto a la evaluación realizada sobre el desarrollo en la empresa.

- d) Fortalecer en un mediano plazo el aprendizaje continuo para el 90 % de los colaboradores y que este sea orientando a mejorar el compromiso total hacia el trabajo en la organización.

- e) Ocupar el 80% de las plazas vacantes del área administrativa con el personal interno que cumpla los requisitos y capacidades requeridas para un nuevo puesto de trabajo.

3.7.4.2 Plan de mejora

A continuación se detalla el presente plan de mejora que identifica cada una de las actividades que permitirá el logro de los objetivos anteriormente planteados.

Cuadro 24
Plan de mejora 4: Crecimiento y desarrollo laboral
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

Empresa: Empresa dedicada a la producción y comercialización de camas								
Objetivo: Fomentar el desarrollo de los colaboradores e impulsar su crecimiento laboral dentro de la empresa cumpliendo con la totalidad de las estrategias y actividades planteadas en los próximos doce meses								
Área: Administrativa								
No.	Actividad	Descripción	Resultado	Responsable	Meta	Tiempo	Evaluación	Presupuesto
1	Programa de formación y aprendizaje continuo	Facilitar la formación y aprendizaje continuo a través de la identificación de los cursos y capacitaciones idóneos para los colaboradores según el diagnóstico de sus intereses y debilidades específicas	Identificación y adquisición de nuevos conocimientos para mejorar en el puesto de trabajo	Jefes de área Gerencia de RRHH	Todos los colaboradores y jefes de área	Anual	Mejores habilidades y desarrollo de conocimientos específicos	Q 15,000.00
2	Flexibilidad de Horario para colaboradores	Brindar flexibilidad en el horario laboral de los trabajadores que se encuentren realizando estudios para su formación profesional o colaboradores que contemplen iniciar un proyecto de estudios y / o capacitación personal	Crecimiento profesional de los colaboradores	Jefes de área Gerencia de RRHH	Todos los colaboradores y jefes de área	Anual	Satisfacción de los colaboradores	Q 100.00
3	Entrenamiento experto	Realizar un entrenamiento experto entre los propios colaboradores con base a las habilidades y capacidades individuales que cada persona posee formando un círculo de aprendizaje bajo la dirección de los mismos participantes	Intercambio de conocimientos y habilidades entre colaboradores Involucramiento y aprendizaje en el trabajo reforzando la comunicación e interacción entre las personas	Jefes de área Colaborador	Todos los colaboradores y jefes de área	Anual	Mejores habilidades y desarrollo de conocimientos específicos	Q 1,000.00

4	Promoción interna	Fomentar una cultura de promoción interna en la empresa, en donde los colaboradores puedan aplicar y se considere prioritario impulsar el ascenso de los mismos antes de cubrir la plaza vacante con personal externo	Favorecimiento a la lealtad y retención del personal idóneo en la empresa	Jefes de área Gerencia de RRHH	Todos los colaboradores	Anual	Cantidad de promociones internas realizadas	Q 1,000.00
5	Información actualizada de plazas vacantes	Mantener actualizada la información a los colaboradores sobre las plazas vacantes en la empresa a través de capsulas informativas que llegue a los correos electrónicos y murales elegidos para ello	Impulsar la participación de los colaboradores internos que cumplan con los requisitos solicitados	Jefes de área Gerencia de RRHH	Todos los colaboradores	Anual	Cantidad de plazas publicadas	Q 200.00
6	Información sobre las promociones internas efectuadas	Informar a los colaboradores sobre todas las promociones internas realizadas, así como el nombre de los candidatos elegidos mediante capsulas informativas que llegue a los correos electrónicos y murales elegidos para ello	Información a los colaboradores sobre el compromiso de la empresa y el interés por el reclutamiento interno	Jefes de área Gerencia de RRHH	Todos los colaboradores	Anual	Cantidad de promociones internas realizadas	Q 200.00

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

3.7.4.3 Metodología de implementación para el plan de crecimiento y desarrollo laboral

Las acciones siguientes detallan las actividades que han de realizarse durante la implementación y ejecución del plan de mejora denominado crecimiento y desarrollo laboral.

a) Cómo implementar el programa de formación y aprendizaje continuo

Previo a iniciar un programa de formación y aprendizaje para el desarrollo laboral de los colaboradores es indispensable identificar cuáles son las áreas individuales de oportunidad que deben fortalecerse, por lo que en la formación deben ir de la mano los intereses personales junto a las metas organizacionales del área administrativa.

• Detección de necesidades individuales de formación y aprendizaje

La formación y aprendizaje tienen como finalidad elevar la satisfacción de las personas, así como incrementar su eficiencia en el trabajo por lo que, para incrementar las habilidades, conocimientos y una formación adecuada, deben determinarse cuáles son las necesidades individuales de formación y por ende capacitar a los colaboradores basándose en los siguientes elementos:

- Encuestas para detectar las necesidades de capacitación. **Ver cuadro 25**
- Evaluación de desempeño de los colaboradores
- Solicitud de jefes inmediatos o gerente
- Observación del jefe inmediato o gerente
- Entrevistas individuales para conocer los intereses personales de formación y las principales debilidades a fortalecer.

Cuadro 25
Formato de encuesta para detectar las necesidades de capacitación
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

ENCUESTA PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN			
<p>El objetivo del presente documento consiste en recolectar toda la información pertinente que permitirá conocer las necesidades de capacitación que tengan los colaboradores que actualmente laboran en el área administrativa. Por favor responda de forma honesta, puesto que con la información obtenida se diseñará un programa de capacitación que se adecue a los requerimientos expuestos y necesidades de su puesto de trabajo</p>			
DATOS GENERALES			
Nombre completo	Nivel de estudios		
Puesto de trabajo	Fecha de ingreso		
Departamento	Jefe inmediato		
CURSOS Y TALLERES EN LOS QUE HA PARTICIPADO			
Nombre del curso	Institución	Duración	Tipo de capacitación
FUNCIONES PRINCIPALES			
<p>Enumere y describa de forma breve cuales son las funciones principales que realiza en su puesto de trabajo y sus características correspondientes</p>			
AUTOEVALUACIÓN			
<p>Considera que los conocimientos que usted posee son suficientes para el desempeño eficiente de sus actividades</p>			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
<p>Si su respuesta es afirmativa, como lo ha logrado?</p> <p>_____</p>	<p>Si su respuesta es negativa, cuáles ha sido las principales deficiencias encontradas</p> <p>_____</p>		

Considera importante el aprendizaje constante para desarrollar nuevas técnicas en beneficio del desarrollo de un trabajo más dinámico		
	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es afirmativa, que técnicas le gustaría desarrollar? _____	Si su respuesta es negativa, especifique la razón por la que no le gustaría? _____	
¿Los conocimientos y capacidades que posee están relacionados con las funciones que actualmente desempeña en su puesto de trabajo?		
<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente relacionados <input type="checkbox"/> • Parcialmente relacionados <input type="checkbox"/> • Sin ninguna relación <input type="checkbox"/> 		
¿Se encuentra satisfecho con las capacitaciones que la empresa proporciona a los colaboradores?		
<ul style="list-style-type: none"> • Muy satisfecho <input type="checkbox"/> • Satisfecho <input type="checkbox"/> • Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> 		
Por favor amplíe su respuesta: _____		
Por favor marque con una X las casillas que considera son de alta importancia y contribuirían a mejorar su desempeño si se realizasen las siguientes capacitaciones		
Liderazgo <input type="checkbox"/>	Habilidades técnicas <input type="checkbox"/>	
Comunicación <input type="checkbox"/>	Procesos de la empresa <input type="checkbox"/>	
Idiomas <input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo <input type="checkbox"/>	
Otros <input type="checkbox"/>		
Por favor especifique: _____		
Por favor indique cuales son los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para el desarrollo eficiente de su puesto de trabajo		
Conocimiento	Habilidades	Destrezas

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

- **Análisis de información recopilada en la detección de necesidades**

Toda vez que se obtenga la información recopilada a través de los elementos expresados anteriormente para detectar las necesidades de capacitación, esta debe ser analizada en su conjunto y servirá fundamentalmente para determinar las áreas de oportunidad en cuanto a la capacitación necesaria que debe realizarse. Dicho análisis de información debe ser trasladado a los jefes de área con las conclusiones y recomendaciones pertinentes, fundamentadas fielmente sobre los resultados obtenidos, si bien la implementación de formación y aprendizaje debe establecer en cuanto a las principales prioridades y no vaya enfocada en el total de las opiniones expresadas de los individuos, sus comentarios deben ser tomados en cuenta para la aprobación en su implementación y que todos participen amablemente. El siguiente cuadro detalla el registro individual que se deberá llevar sobre los hallazgos encontrados acerca de las necesidades específicas de capacitación de los colaboradores, las competencias y habilidades que se desean desarrollar o fortalecer, así como los resultados que se esperan:

Cuadro 26
Formato programa de formación y aprendizaje continuo
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

PLAN DE FORMACIÓN Y APRENDIZAJE CONTINUO						
NOMBRE DEL COLABORADOR:		EDAD:			PROFESIÓN:	
ANTIGÜEDAD LABORAL:		PUESTO:			DEPARTAMENTO:	
JEFE INMEDIATO:						
DIAGNÓSTICO	COMPETENCIA A DESARROLLAR Y/O FORTALECER	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN
COMENTARIOS						

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

- **Implementación**

Finalmente, la ejecución del curso o cursos de capacitación necesarios que responderán a las necesidades identificadas en el diagnóstico de detección de necesidades y que deberán implementarse realizando una calendarización y programación específica en los que se definirá el tiempo requerido y la cantidad de personas que participaran en los cursos establecidos.

- **Evaluación y seguimiento**

Al finalizar la capacitación hacia los colaboradores debe determinarse la destreza de los conocimientos adquiridos en donde se demostrará que efectivamente el objetivo se ha alcanzado y los individuos posteriormente al haber recibido el curso habrán mejorado notablemente sus habilidades, El jefe de área será el encargado de monitorear el beneficio efectivo de la capacitación a través de la mejora en el desenvolvimiento de su puesto de trabajo, para tal efecto se plantea el siguiente formato como apoyo para realizar la evaluación inicial y determinar el nuevo conocimiento alcanzado después de treinta días de haber finalizado el curso.

Cuadro 27
Formato evaluación general de capacitación
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

EVALUACIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN	
INFORMACIÓN GENERAL	INFORMACIÓN ESPECÍFICA
Fecha:	Nombre del curso:
Colaborador:	Capacitador:
Puesto:	Duración del curso:
Área	
Jefe Inmediato	

Parte I					
No.	Preguntas	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1	El colaborador ha aplicado todo lo aprendido en curso de capacitación				
2	Existe una mejora en el desempeño del colaborador después de haber recibido el curso				
3	El colaborador aplica constantemente lo aprendido				
4	Contribuye realmente al cumplimiento de metas lo aprendido por el colaborador				
5	Cuál es el dominio del colaborador sobre el tema aprendido				
6	De qué manera se han alcanzado los objetivos de la capacitación				

Parte II	
No.	Preguntas
7	El puesto del colaborador reúne las condiciones para aplicar correctamente el nuevo conocimiento (Si)_____ (No)_____ Amplíe su respuesta
8	El colaborador cuenta con nuevas habilidades posterior a haber recibido el curso de capacitación (Si)_____ (No)_____ Amplíe su respuesta
9	Si de usted dependiera, permitiría que todos sus subordinados asistiesen a una capacitación similar (Si)_____ (No)_____ Amplíe su respuesta
10	Considera que aún existen deficiencias que no se lograron cubrir en la capacitación (Si)_____ (No)_____ Amplíe su respuesta

COMENTARIOS FINALES

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

b) Acciones requeridas para brindar flexibilidad de horario para colaboradores

La flexibilidad será un beneficio para los colaboradores que requieran un horario preciso para dedicarlo exclusivamente a sus actividades de estudios o cursos de superación personal, serán el jefe inmediato y la gerencia de recursos humanos los autorizados para poder otorgar la facilidad de horario. Las acciones que se detallan a continuación serán las necesarias para todo colaborador que necesite dicho beneficio:

- Se realizará una carta formal del colaborador solicitando el beneficio de flexibilidad laboral
- En la carta se especificará el tiempo durante el cual se requiere el permiso especial
- El jefe inmediato y gerencia de recursos humanos aprobarán el permiso de horario flexible
- Existirá un compromiso del colaborador para utilizar el tiempo únicamente para fines académicos
- Al final de cada ciclo académico el colaborador deberá presentar constancia de culminación de sus estudios o avances del mismo

c) Entrenamiento experto

Se propone esta metodología de trabajo también como un camino para lograr el desarrollo laboral de los colaboradores, el propósito específico es que los mismos participantes completen un círculo de aprendizaje y enseñanza de acuerdo al cúmulo de conocimientos y experiencias personales que poseen, así como el adiestramiento en las actividades particulares que realizan dentro de la empresa. para tal efecto se plantea el siguiente formato como apoyo para llevar un registro detallado sobre cada una de estas actividades.

Cuadro 28
Formato ficha de entrenamiento experto
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

FICHA DE ENTRENAMIENTO EXPERTO	
Nombre del entrenador	-----
Puesto	-----
Área a la que pertenece	-----
Fecha de entrenamiento	-----
Duración de la actividad	-----
No.	Nombre de participantes (aprendices)
No.	Objetivos que se pretenden alcanzar
No.	Temas y actividades de adiestramiento
Comentarios	

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

d) Promoción interna

Se ha determinado que la promoción interna es indispensable puesto que es una herramienta de gran valor para lograr la satisfacción de los colaboradores, además es una ventaja porque se contaría con personas que ya conocen el

funcionamiento de la empresa; su adaptabilidad sería mejor y con mayor rapidez. Es por ello la necesidad de transmitirle a las personas que la empresa aprecia el desarrollo profesional, el máximo esfuerzo en el cumplimiento de su puesto de trabajo y el compromiso total a la compañía. Se recomienda que los elementos que se presentan a continuación sean del conocimiento de todos los involucrados debido a que serán en su conjunto los fundamentos principales que se deben cumplir al momento de que existan oportunidades de ascenso

- Evaluación de desempeño satisfactoria
- Analizar las capacidades y cualidades del colaborador
- Examinar su compromiso y máximo esfuerzo
- Historial de capacitación interna y externa
- Antigüedad mínima de un año en la empresa

e) Información actualizada de plazas vacantes

Se debe dar a conocer a los colaboradores y mantener actualizada la información sobre las distintas plazas disponibles que se necesitan cubrir en la empresa con la finalidad de que todos los individuos que cumplan con los requisitos tengan la oportunidad de optar a un ascenso y además para evidenciar el compromiso total de la empresa por ascender al personal interno antes que cubrir una plaza vacante con personas externas o ajenas a ella

f) Informar sobre las promociones internas efectuadas

Finalmente, como parte del plan se resuelve la importancia de dar a conocer las promociones internas realizadas manifestando siempre el compromiso de la empresa por el crecimiento laboral de sus colaboradores. Tanto la información de las promociones hechas como la información de las plazas disponibles se darán a conocer cada quince días mediante cápsulas informativas a través de los correos internos y carteles físicos.

3.7.5 Reconocimiento de los colaboradores

Es habitual que los seres humanos realicen el ejercicio de sus funciones y responsabilidades con mayor entusiasmo cuando existen condiciones en donde se promueve la estima y agradecimiento por el trabajo que realizan. Contrario a ello, la falta de reconocimiento repercute de forma negativa en la satisfacción de los colaboradores, afecta el entorno laboral y disminuye su rendimiento, puesto que perciben que la empresa no los considera como eslabones importantes de la cadena productiva.

El reconocimiento proporciona un estado psicológico que tiende a reforzar el comportamiento y conducta en concordancia con las estrategias de la empresa y el cumplimiento de las metas individuales y colectivas. Los planes de reconocimiento son visualizados como mecanismos fundamentales para obtener, desarrollar e incrementar el compromiso de todos los empleados.

Derivado de ello, se hace indispensable la propuesta de un plan que reconozca a todos los colaboradores, que aporte y estimule a una conducta de pertenencia y compromiso y se cambie en un periodo breve la forma de pensar de los individuos de que en la empresa no existe estima y reconocimiento, para lo cual es necesario la participación directa también de los jefes de área quienes deben apoyarlo y fomentarlo velando y promoviendo la equidad entre los subordinados.

Dentro de los aspectos a considerar es que las distintas prácticas que se establezcan para impulsar el reconocimiento, estarán diseñadas para felicitar y premiar públicamente en la mayoría de los casos, puesto que cuanto más importante se sienta el colaborador en la compañía el rendimiento también mejorara.

3.7.5.1 Objetivos

- a) Establecer las principales formas de reconocimiento que promuevan a mejorar las actitudes en el trabajo de por lo menos el 90 % de los trabajadores del área administrativa en un mediano plazo.

- b) Incrementar el 60% de satisfacción de los individuos del área administrativa mediante el agradecimiento por los esfuerzos realizados, la estabilidad en la empresa y el esmero por cumplir las metas establecidas.

- c) Hacer partícipe primordial en el mediano plazo a todos los supervisores en la ejecución de cada una de las actividades de reconocimiento constituidas sobre el 100% de los colaboradores.

- d) Premiar públicamente el 100% de los reconocimientos hacia los individuos por los éxitos personales logrados, proyectos especiales culminados y la permanencia alcanzada en la organización.

3.7.5.2 Plan de mejora

Para lograr la consecución de los objetivos anteriormente establecidos se detallan las actividades necesarias en la implementación del sistema de reconocimientos en los colaboradores.

Cuadro 29
Plan de mejora 5: Reconocimiento de los colaboradores
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

Empresa: Empresa dedicada a la producción y comercialización de camas								
Objetivo: Establecer los elementos indispensables que influirán en el aumento de satisfacción laboral sobre el reconocimiento en los colaboradores durante el próximo año								
Área: Administrativa								
No.	Actividad	Descripción	Resultado	Responsable	Meta	Tiempo	Evaluación	Presupuesto
1	El empleado del mes	Realizar una premiación mensual al colaborador que haya sobresalido en sus actividades a través de la aportación de su esfuerzo, asistido puntualmente sin faltas injustificadas y que además haya culminado el 100% de sus metas establecidas en su ficha de priorización de actividades anunciando públicamente al ganador	Cumplimiento superior de los colaboradores en la calidad de su trabajo, esmero, compromiso y cooperación en la resolución de problemas	Jefes de área Gerencia de RRHH	Participación de todos los colaboradores	Mensual	Cumplimiento de las metas establecidas	Q 1,000.00
2	Aniversarios laborales	Realizar una celebración anual por aniversario laboral para los colaboradores que cumplan dos años de servicio en la empresa a través de un almuerzo especial y entrega de placas conmemorativas según sea la antigüedad en la empresa	Agradecimiento de la empresa hacia los colaboradores por su estabilidad laboral y el tiempo servido	Jefes de área Gerencia de RRHH	Participación de todos los colaboradores	Anual	Incremento en la satisfacción y sentido de pertenencia a la empresa	Q 15,000.00

3	Reconocimiento espontáneo y oportuno	Agradecimiento y felicitación individual del jefe inmediato hacia sus subordinados de forma personal y a través de una carta formal inmediatamente después de que del esfuerzo del colaborador en la realización de una tarea en particular	Reconocer el esfuerzo de los colaboradores en el momento justo	Jefes de área	Todos los departamentos	Todo el año	Incremento en la satisfacción de los colaboradores	Q 500.00
4	Celebración de cumpleaños	Enviar a través de correo electrónico felicitación al personal el día de su cumpleaños y realizar el festejo de todos los cumpleaños de un mismo mes con pastel y promocionales sencillos con el logo de la empresa	Mayor identificación y vínculo entre los colaboradores y la empresa	Jefes de área Gerencia de RRHH	Participación de todos los colaboradores	Mensual	Incremento en la satisfacción de los colaboradores	Q 3,000.00
5	Reconocimiento a la excelencia laboral	Distinguir, elogiar y otorgar una bonificación especial y cena familiar el esfuerzo laboral sobresaliente de manera individual en un año calendario de acuerdo a la evaluación realizada hacia los colaboradores	Motivación en los colaboradores para sobresalir en el cumplimiento de su trabajo	Jefes de área Gerencia de RRHH	Todos los departamentos	Annual	Incremento en la satisfacción de los colaboradores	Q 1,500.00

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

3.7.5.3 Metodología de implementación para el plan de reconocimiento

Las acciones siguientes detallan las actividades que han de realizarse durante la implementación y ejecución del plan de mejora denominado reconocimiento de los colaboradores

a) El empleado del mes

Para la elegir al empleado del mes es preciso que pueda cumplir con los factores de evaluación a los que estará sujeto, el jefe inmediato deberá llevar un formulario individual para cada colaborador; al finalizar el mes correspondiente de forma inmediata se trasladará la información al departamento de recursos humanos de la empresa con la puntuación final de todos los participantes. Posteriormente elegido el empleado del mes se anunciará de manera oficial otorgándole como premio un día de descanso y además diploma de reconocimiento extendido por la gerencia de recursos humanos.

Cada uno de los factores a evaluar tendrá una calificación individual que afectará en el resultado final atribuyéndose como deficiente la nota más baja y excelente la puntuación más alta de acuerdo al cuadro siguiente:

Cuadro 30
Escala de ponderación de factores para la evaluación del empleado del mes
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

ESCALA DE PONDERACIÓN DE FACTORES		
NIVEL	CARACTERÍSTICA	PUNTUACIÓN
DEFICIENTE	No alcanza los requisitos mínimos, el cumplimiento del trabajo está por debajo de lo esperado	1 - 3
REGULAR	Alcanza parcialmente los requisitos, tiene aptitudes en el cumplimiento de los factores de evaluación, pero necesita mejorar	4 - 6
BUENO	Alcanza los requisitos, su nivel de cumplimiento es normal sin superar las expectativas	7 - 8
EXCELENTE	Cumple claramente con todos los requisitos, siempre supera las expectativas mostrando un plus en el desarrollo de cada uno de los factores de evaluación	9 - 10

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

El documento formal que se utilizará para la evaluación de las personas se detalla a continuación:

Cuadro 31
Formato para la evaluación del empleado del mes
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL EMPLEADO DEL MES												
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS												
NOMBRE DEL COLABORADOR						PUESTO						
ANTIGÜEDAD LABORAL						DEPARTAMENTO						
JEFE INMEDIATO						MES DE EVALUACIÓN						
No.	FACTORES DE EVALUACIÓN	DEFICIENTE			REGULAR			BUENO		EXCELENTE		PUNTUACIÓN
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Eficiencia											
2	Cumplimiento de tareas											
3	Desempeño											
4	Servicio											
5	Participación											
6	Puntualidad											
8	Cooperación											
9	Iniciativa											
CALIFICACIÓN TOTAL												
OBSERVACIONES												
FIRMA												
Jefe Colaborador Departamento de recursos humanos												

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

- **Reconocimiento**

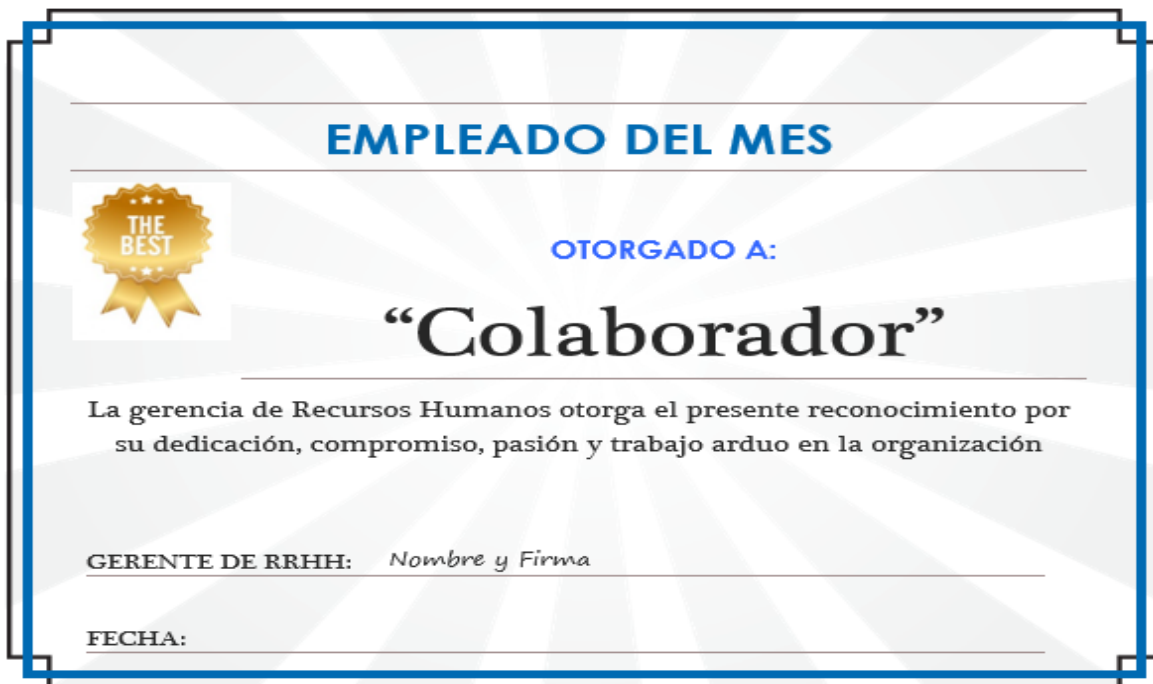
Un mismo colaborador podrá ser elegido el empleado del mes las veces que su evaluación satisfactoria así lo determinen, los reconocimientos para los colaboradores ganadores serán:

- Un día de descanso adicional en su periodo de vacaciones anual
- Diploma de reconocimiento

- Publicación mensual de fotografía en el departamento del colaborador que lo acredita como el empleado del mes

La propuesta que se sugiere para el diploma de reconocimiento se detalla en la siguiente imagen:

Imagen 3
Formato de diploma de reconocimiento para el empleado del mes
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017



Fuente: Elaboración propia, año 2,017

b) Aniversarios laborales

Se considera que la implementación para celebrar el aniversario laboral en la empresa sobre los colaboradores que cumplan cada 2 años de trabajo ininterrumpido es un método que contribuirá notablemente a mejorar la satisfacción de las personas. Se debe tener en cuenta los siguientes aspectos

- Se sugiere que la celebración sea fuera de las instalaciones de la empresa
- Felicitar públicamente a través de correo electrónico el nombre de los colaboradores que cumplen aniversario laboral
- Realizar la entrega de las placas conmemorativas durante la celebración
- Destinar un día específico para la celebración de los aniversarios laborales.

c) Reconocimiento espontáneo y oportuno

Para lograr beneficios superiores en el reconocimiento de los colaboradores, se sugiere también realizarlo justo en el momento oportuno con la finalidad de darle a conocer a las personas que sus esfuerzos y acciones son observadas y apreciadas por la empresa, esto generará mayor confianza y actitud positiva. Se recomiendan los criterios siguientes:

- Realizar una expresión espontánea de felicitación
- Hacer partícipe a todas las personas en el área de trabajo en el reconocimiento
- Realizar una carta de reconocimiento con membrete y firma
- Asegurarse de no dejar pasar mucho tiempo para realizar el reconocimiento

d) Celebración de cumpleaños

La celebración de los cumpleaños se realizará todos los meses en las instalaciones de la organización, por lo que se deberá destinar un espacio de tiempo prudencial durante la jornada laboral para el festejo y convivencia de las personas. Se propone el siguiente formato para dar a conocer a los cumpleaños de cada mes:

Imagen 4
Formato de felicitación de los cumpleaños del mes
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017



Fuente: Elaboración propia, año 2,017

e) Reconocimiento a la excelencia laboral

El reconocimiento a la excelencia laboral estará determinado por la evaluación de desempeño que se realizase en la empresa, así como el análisis de aspectos diferenciadores que contribuyan a las metas del área administrativa. Será a criterio del mismo jefe y el departamento de recursos humanos determinar si debe existir una nota mínima que deberá cumplir el colaborador, así como otras especificaciones que consideren necesarios.

3.8 Recursos

Para la implementación y culminación exitosa del proyecto es necesaria la utilización de los recursos que se detallan a continuación

3.8.1 Humanos

La participación dinámica y el compromiso de todas las personas involucradas será indispensable para lograr los objetivos planteados en la presente propuesta.

Los recursos humanos que se utilizarán son:

- Gerencia de Recursos Humanos
- Jefes de área
- Colaboradores
- Empresa capacitadora

3.8.2 Organizacionales

Para la ejecución de las actividades, principalmente la que está orientada a la capacitación de los colaboradores será la necesaria la contratación de una empresa ajena a la entidad objeto de estudio, los recursos organizacionales necesarios para llevar a cabo las actividades de los planes de acción son:

- Edificio de la Asociación de Gerentes de Guatemala
- Empresa objeto de estudio

3.8.3 Materiales

Para cada una de las actividades que se detallan, se utilizarán diversidad de materiales, tanto dentro como fuera de la empresa, siendo los principales:

- Computadora
- Papelería y útiles de oficina
- Sillas
- Mesas
- Cañoneras
- Afiches

3.8.4 Financieros

En cada uno de los planes propuestos se considera la utilización de recursos financieros los cuales son necesarios para llevarlos a cabo, por lo que se hace necesario establecer un presupuesto acorde a ello, tal y como se detalla a continuación:

Cuadro 32
Presupuesto implementación planes de acción
área administrativa de una fábrica de camas
año 2,017

Planes	Costo
Supervisión efectiva	Q20,400.00
Enriquecimiento de relaciones interpersonales	Q9,500.00
Dinámica de puestos	Q1,300.00
Crecimiento y desarrollo laboral	Q17,500.00
Reconocimiento	Q21,000.00
Presupuesto total	Q69,700.00

Fuente: Elaboración propia, año 2,017

3.9 Financiamiento para la implementación de los planes

Para lograr la implementación efectiva y evitar contratiempos en cada uno de los planes propuestos, es necesario definir los recursos económicos que han de utilizarse para su ejecución. Los fondos que se necesitan deben considerarse dentro del presupuesto del área administrativa, el cual deberá solicitarse a Gerencia General y aprobado en conjunto con Gerencia Financiera de la empresa, definiendo la forma y el tiempo oportuno para su desembolso de acuerdo al cronograma establecido y en función del avance de las actividades de cada plan de mejora.

Se sugiere la implementación completa de los planes para lograr un alto beneficio y mejora de la satisfacción laboral. Sin embargo, tomando en cuenta

que la actual situación económica de la empresa no pudiera soportar la inversión para su implementación total y considerando que la brecha existente de insatisfacción entre las diferentes propuestas no es considerablemente amplia, se sugiere llevar a cabo los siguientes planes:

- Enriquecimiento de las relaciones interpersonales
- Plan de crecimiento y desarrollo laboral
- Plan de reconocimientos

Esta inversión representaría un desembolso de Q.48, 000.00 como etapa inicial y posteriormente cuando se considere oportuno se deberá poner en funcionamiento los planes pendientes que indudable contribuirán a mejorar la satisfacción de los colaboradores.

3.10 Evaluación de los planes

La evaluación de los planes de mejora propuestos estará a cargo del departamento de recursos humanos a través de la persona delegada que ocupa el puesto de especialista en relaciones laborales y tendrá a su cargo medir el nivel de satisfacción laboral alcanzado después de un año de su implementación, así como la mejora en cada una de los deficiencias encontradas y cumplimiento de los objetivos del área administrativa. Los resultados determinarán si se han conseguido las metas propuestas o en su defecto realizar las actualizaciones o modificaciones correspondientes de acuerdo a las nuevas necesidades encontradas. Para medir el nivel de satisfacción laboral se utilizará el mismo cuestionario utilizado mediante el cual se obtuvo la información en la presente investigación. Sin embargo, es necesario llevar un registro detallado sobre el cumplimiento de las actividades para validar el avance de cada una ellas o corregir los cursos de acción necesarios y así lograr el cumplimiento en el 100% de los planes propuestos sin excepción alguna.

CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que las principales causas por las que existe insatisfacción en los colaboradores del área administrativa corresponden a la carencia de instrumentos administrativos y métodos orientados a ejecutar las actividades que permitan incrementar la satisfacción laboral.
2. La información obtenida en la investigación de campo ha permitido evidenciar que actualmente existe desconocimiento en los jefes del área administrativa sobre la importancia de la satisfacción laboral y como esta perjudica el desempeño de los colaboradores e impacta en la consecución de las metas establecidas.
3. La investigación realizada ha demostrado que los colaboradores no se identifican plenamente con la empresa y se limitan en cuanto a la realización de un trabajo sobresaliente, principalmente por la escasez de oportunidades para desarrollarse, necesidad de que sean reconocidos, además de la falta de imparcialidad por parte de los superiores.
4. La falta de atención e involucramiento por atender los hallazgos encontrados puede deteriorar aún más el nivel de satisfacción en los colaboradores afectando en mayor medida su rendimiento, calidad de trabajo, desvinculación de la empresa y ocasionar altos costos para esta.
5. Se estableció que no existen métodos de revisiones y actualizaciones constantes para determinar las principales necesidades de los colaboradores, lo que ha ocasionado que se presenten altos niveles de insatisfacción laboral como se ha demostrado en la investigación de campo realizada.

RECOMENDACIONES

1. La Gerencia de Recursos Humanos deberá realizar la implementación de la propuesta de los planes de mejora en el área administrativa para lograr la satisfacción de los colaboradores y los resultados esperados de la organización.
2. La Gerencia de Recursos Humanos deberá concientizar a los jefes del área administrativa acerca de la importancia de la satisfacción de los colaboradores y como actualmente afecta el rendimiento de su equipo de trabajo para impulsar de manera eficaz los motivadores que contribuirán a mejorar el rendimiento de las personas y el logro de los objetivos organizacionales.
3. Para alcanzar el nivel de satisfacción laboral que se pretende, los jefes del área administrativa deberán trabajar junto departamento de Recursos Humanos para fortalecer las prácticas y procedimientos que contribuyan a que la realización de los planes de mejora sea de forma equitativa e inclusiva para cada uno de los colaboradores.
4. El departamento de Recursos Humanos y los jefes de área deberán trabajar de manera perspicaz y diligente en la implementación de los planes propuestos para mejorar la actitud y armonía de las personas dentro de la empresa.
5. El departamento de Recursos Humanos deberá realizar las revisiones correspondientes al año de la implementación de los planes de mejora y actualizarlos o modificarlos de acuerdo a las necesidades y cambios que se presenten en ese momento.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aamodt G, Michael. **Psicología industrial organizacional**. 6ª edición. México: Cengage Learning Editores, S.A., 2010. 684 p.
2. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones**. 9ª edición. México: McGraw-Hill Educación, 2011. 421 p.
3. Chiavenato, Idalberto. **Comportamiento organizacional**. 2ª edición. México: McGraw-Hill Educación, 2009. 524 p.
4. Hellriegel, Don. Susan E. Jackson, John W. Slocum, Jr. **Administración. Un enfoque basado en competencias**. 11ª edición. México: Cengage Learning Editores, S.A., 2009. 627 p.
5. Jericó, Pilar. **La nueva gestión del talento**. 1ª edición. España: Pearson Educación, 2008. 206 p.
6. Koontz, Harold. Heinz Wehrich, Mark Cannice **Administración. Una perspectiva global y empresarial**. 14ª edición. México: McGraw-Hill Educación, 2008. 651 p.
7. Münch Galindo, Lourdes. **Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 1ª edición. México: Pearson Educación, 2010. 303 p.
8. Münch Galindo, Lourdes. **Fundamentos de administración: casos y prácticas**. 2ª edición. México: Editorial Trillas, 2006. 271 p.

9. Newstrom, John W. **Comportamiento humano en el trabajo**. 1ª edición. México: McGraw-Hill Educación, 2011. 547 p.
10. Reyes Ponce, Agustín. **Administración moderna**. 1ª edición. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V., 2007. 480 p.
11. Robbins. Stephen. David A. DeCenzo. **Supervisión**. 5ª edición, México: Pearson Educación, 2008. 500 p.
12. Robbins. Stephen. Timothy A. Judge. **Comportamiento organizacional**. 15ª edición, México: Pearson Educación, 2013. 676 p.