

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL
DEL DEPARTAMENTO DE REPUESTOS DE UNA EMPRESA
AUTOMOTRIZ UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

HAZZELL ITZAMNA DE LA ROSA PINTO

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2018

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

**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DEL
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ
UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS
PRESENTACIÓN A LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR
HAZZELL ITZAMNA DE LA ROSA PINTO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO 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 PRIMERO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL TERCERO:	Vacante
VOCAL CUARTO:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL QUINTO:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS

PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática – Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Área Administración – Finanzas	Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández

JURADO QUE PRÁCTICO EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIA:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquin

Guatemala, 07 de septiembre de 2,017

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con fecha 10 de septiembre del 2,015, en el que se me designa asesor de tesis de la estudiante Hazzell Itzamna de la Rosa Pinto, carné 199819478, con el tema **“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE REPUESTOS DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios de la facultad, me permito recomendarlo para que sea discutido en examen privado de tesis, previo a optar el título de *Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada*.

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-S'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
CATORCE DE MARZO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 10-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 06 de marzo de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 270-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 07 de noviembre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DEL DAPARTAMENTO DE REPUESTOS DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **HAZZELL ITZAMNA DE LA ROSA PINTO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Por la bendición de la vida, por haberme provisto todo lo necesario para llegar a esta meta, gracias por tener propósitos definidos para mi vida.

A MIS PADRES:

A mi Papi Alejandro Ronaldo de la Rosa Marroquín por su amor, sus sabios consejos y gracias por enseñarme que todas las cosas que anhelamos solo se alcanzan cuando decidimos luchar por ellas.

A mi mami Ismenia Eneida Pinto Escoto, unos de los pilares importantes para culminar esta meta, gracias mami por todo su apoyo, sus esfuerzos, por ser esa mujer sencilla y fuerte que dio tanto amor y me enseñó a perseverar y luchar por un sueño que ahora se hace realidad. Los amo.

A MI ESPOSO:

Edgar Rolando Ruano Mazariegos, te doy gracias por todo tu amor, cariño, apoyo, comprensión y sobre todo por estar a mi lado, comparto este triunfo contigo. Te amo

A MIS HIJOS:

Eduardo André y Matías Adrián, por ser mi inspiración para seguir adelante y lograr el éxito. Y que este triunfo sea un ejemplo para ustedes. Gracias por ser la luz de mi vida. Los amo

A MIS HERMANOS:

Hamlet, Camelot, Christian y Leonel de la Rosa Pinto con mucho amor por su apoyo y por estar a mi lado en este camino y logro alcanzado.

A MI FAMILIA:

Familia de la Rosa Sologaistoa, Familia de la Rosa Maldonado, Familia de la Rosa Fernández, Familia O'brién y Familia Ruano Mazariegos. Con quienes comparto esta felicidad y agradezco de todo corazón sus muestras de cariño. En especial a mis suegros Don Abraham Ruano y Doña Mirna Mazariegos y a Violeta Sologaistoa personas muy especiales, les agradezco de todo corazón su valioso tiempo en cuidar a mis dos grandes tesoros.

A MIS AMIGAS:

Sofía Orozco y Luisa Ortiz personas importantes en mi vida, gracias por compartir conmigo enseñanzas, vivencias y anécdotas que llevo guardadas en mi corazón. Las quiero mucho y que siga adelante esa amistad que hemos formado son parte de la familia que pude elegir.

A LOS LICENCIADOS:

Álvaro David Reyes Hernández, asesor de tesis gracias por su apoyo en el desarrollo de la misma.

Licenciada Elizabeth Solis Berganza, muchas gracias por todo su apoyo, sabios consejos y motivación para culminar esta etapa. Le estaré agradecida por siempre.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	01
1.1.1 Definición de empresa comercial	01
1.1.1.1 Departamento de Repuestos	01
1.2 Administración	02
1.2.1 Proceso Administrativo	02
1.2.1.1 Planeación	03
a) Planeación táctica	04
1.2.1.2 Organización	04
1.2.1.3 Integración	04
a) Gestión del talento humano	05
1.2.1.4 Dirección	06
1.2.1.5 Control	18
1.3 Mejora Continua	19
1.4 Clima Organizacional	20
1.4.1 Instrumento de medición del clima organizacional	22
1.5 Satisfacción laboral	25
1.5.1 Actitud laboral	26
1.5.2 Factores determinantes en la satisfacción laboral	27
1.5.2.1 Factores higiénicos o extrínsecos	27
1.5.2.2 Factores motivacionales o intrínsecos	27
1.5.3 Beneficios al realizar una investigación de satisfacción laboral	30
1.5.4 Diagnóstico de la satisfacción laboral	31
1.5.5 Programas de satisfacción laboral	31

	Contenido	Página
1.5.6	Plan de acción	31

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE REPUESTOS DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

2.1	Metodología de la investigación	32
2.1.1	Métodos	32
2.1.1.1	Método científico	32
2.1.1.2	Método deductivo – inductivo	33
2.1.2	Técnicas de investigación	33
2.1.3	Instrumentos de investigación	34
2.1.4	Sujeto de la investigación	36
2.1.5	Determinación de la población objetivo	36
2.2	Antecedentes	36
2.2.1	Filosofía organizacional	37
2.2.2	Estructura Organizacional	39
2.2.2	Marcas y productos que se comercializan	41
2.3	Situación actual del clima organizacional del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	41
2.3.1	Evaluación del índice de Satisfacción e insatisfacción laboral para el personal del Departamento de Repuestos	41
2.3.1.1	Capacitación	43
2.3.1.2	Comunicación	45

	Contenido	Página
2.3.1.3	Condiciones de trabajo	46
2.3.1.4	Liderazgo	47
2.3.1.5	Participación del colaborador	49
2.3.1.6	Supervisión	50
2.3.1.7	Trabajo en equipo	51
2.4	Análisis y interpretación de resultados	53

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PROGRAMA DE SATISFACCION LABORAL PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE REPUESTOS DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

3.1	Presentación del programa	56
3.2	Objetivos de la propuesta	56
3.2.1	Objetivo general	56
3.2.2	Objetivos específicos	56
3.3	Alcances del programa	57
3.4	Metodología	57
3.5	Recursos	59
3.5.1	Humanos	59
3.5.2	Mobiliario y equipo	59
3.6	Descripción de la propuesta	60
3.6.1	Estrategias del Programa	61
3.6.1.1	Estrategia 1: Creación de una cultura de identificación organizacional con liderazgo eficaz y eficiente	61
3.6.1.2	Estrategia 2: Creación de equipos multidisciplinares	88

	Contenido	Página
3.6.1.3	Estrategia 3: Creación de una cultura de gestión estratégica de cambio y mejoramiento continuo	100
3.7	Evaluación del programa de satisfacción laboral	123
3.8	Presupuesto del programa de satisfacción	124
	CONCLUSIONES	126
	RECOMENDACIONES	127
	BIBLIOGRAFÍA	129
	ANEXOS	131

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Modelo de Liderazgo Transformacional	18
2	Modelo de las 5C para el trabajo en equipo	24
3	Teoría de los dos factores de Herzberg	28
4	Población objetivo evaluada	36
5	Visión Empresa Automotriz	37
5	Misión Empresa Automotriz	38
7	Valores Empresa Automotriz	38
8	Índice de Satisfacción e insatisfacción laboral para el personal del Departamento de Repuestos	42
9	Estrategias con relación a los programas de satisfacción laboral propuestos para el personal del Departamento de Repuestos de una Empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	60
10	Plan de acción para el Programa de Liderazgo para el personal del Departamento de Repuestos de una Empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	63
11	Información didáctica específica curso de “LIDERAZGO” para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	65
12	Información didáctica específica curso de “LIDERAZGO” para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	66
13	Actividades para adoptar el Modelo de Liderazgo Transformador para el personal Departamento de Repuestos de una Empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	68
14	Presupuesto de implementación programa de Liderazgo	74

No.	Descripción	Página
15	Plan de acción para el Programa de Participación del colaborador para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	78
16	Información Didáctica Especifica curso de “Participación del empleado” para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	80
17	Información Didáctica Especifica curso de “Empoderamiento” para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	81
18	Presupuesto de implementación programa de Participación del Colaborador	85
19	Plan de acción para el Programa de Trabajo en equipo para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	90
20	Información didáctica especifica curso de “Técnicas de Trabajo en equipo” para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	92
21	Actividades para implementar el Modelo de las 5 C para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	93
22	Dinámicas para incentivar el trabajo en equipo para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	95
23	Acciones para crear confianza entre compañeros para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	96

No.	Descripción	Página
24	Presupuesto de implementación programa de Trabajo en Equipo	97
25	Plan de acción para el Programa de Comunicación para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	102
26	Información Didáctica Especifica curso de “Responsabilidad de la comunicación” Para el Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	104
27	Información Didáctica Especifica curso de “Comunicación Efectiva” Para el Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	105
28	Medios de Comunicación para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	106
29	Presupuesto de implementación programa de comunicación	110
30	Plan de acción para el Programa de Condiciones de Trabajo para el Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	114
31	Presupuesto de implementación programa de Condiciones de Trabajo	121
32	Presupuestos de implementación de los programas de satisfacción laboral para el Departamento de Repuestos de una Empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	124

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Organigrama general Empresa Automotriz	39
2	Organigrama nominal del Departamento de Repuestos	40
3	Capacitación dentro del Departamento de Repuestos	43
4	Comunicación dentro del Departamento de Repuestos	45
5	Condiciones de trabajo dentro del Departamento de Repuestos	46
6	Liderazgo dentro del Departamento de Repuestos	47
7	Participación del colaborador dentro del Departamento de Repuestos	49
8	Supervisión dentro del Departamento de Repuestos	50
9	Trabajo en equipo dentro del Departamento de Repuestos	51
10	Índice Satisfacción e Insatisfacción	53

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
1	Proceso Administrativo	3
2	Procesos de la administración de recursos humanos	5
3	Jerarquía de necesidades de Maslow	9
4	Modelo de los dos factores de Herzberg	12
5	Relación entre la pirámide de Maslow y teoría de Herzberg	14
6	Combinación de factores higiénicos y motivacionales	29
7	Rótulo de visión, misión y valores para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	69
8	Tarjeta de Felicitación para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	73
9	Carta de felicitación por logros destacados para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	70
10	Cotización para remodelación del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	116
9	Mobiliario para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	117

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Descripción	Página
1	Boleta de reconocimiento para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	71
2	Boleta de evaluación para el Programa de Liderazgo para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	76
3	Boleta de sugerencia para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	83
4	Boleta de evaluación para el Programa de Participación del empleado para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	87
5	Boleta de evaluación para el programa trabajo en equipo para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	99
6	Guía para reuniones para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	107
7	Minuta de reuniones para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	108
8	Lista de asistencia de reuniones para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital.	109

No.	Descripción	Página
9	Boleta de evaluación para el programa de comunicación para el Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	112
11	Programación de mantenimiento preventivo para el Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	118
12	Check List de instalaciones el Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	119
13	Boleta de evaluación para el programa de condiciones de trabajo para el Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital	122

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Página
1	Boleta de Encuesta de Satisfacción Laboral	131

INTRODUCCIÓN

Actualmente el tema de satisfacción laboral ha tomado gran relevancia para las empresas, debido a que el talento humano es el capital más importante para el funcionamiento de las mismas y por lo mismo, existe el interés de que estén motivados para que realicen las actividades asignadas con eficiencia y eficacia.

Actualmente en la unidad objeto de investigación se observa poca identificación de los colaboradores reflejando poco compromiso, por tal razón se consideró llevar a cabo el trabajo de investigación, **“Programa de satisfacción laboral para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital”**, es importante resaltar debido a razones de confidencialidad según políticas internas de la empresa no se indica el nombre de la misma. El objetivo fundamental de esta investigación es proporcionar una guía para mejorar y mantener un ambiente de trabajo acorde a las necesidades de los colaboradores y que los mismos se sientan satisfechos con su lugar de trabajo, contribuyendo al desarrollo eficiente de su desempeño laboral.

Para conocer acerca de todo lo concerniente al tema de satisfacción laboral, se presenta el marco teórico contenido en el Capítulo I, donde podrán encontrarse conceptos relacionados con el proceso administrativo y su importancia, además se incluye también el clima organizacional y sus factores, los cuales son relevantes dentro de la investigación, puesto que su evaluación es la que permite determinar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, de la misma manera dentro del marco teórico se incluye el tema de satisfacción laboral.

En el capítulo II, se encuentran detallados los antecedentes, metodología de la investigación y el diagnóstico de la situación actual de la unidad de investigación,

lo cual constituye el trabajo de campo, que permitió realizar los análisis correspondientes para poder determinar el índice de satisfacción de los colaboradores. El análisis de resultados se presenta en porcentajes de satisfacción por cada factor evaluado, así como un resultado general que muestra el índice de satisfacción laboral, mismo que se determinó como insatisfactorio, por lo cual, la presente investigación se realiza una propuesta para mejorar en los aspectos necesarios.

La propuesta para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores se presenta en el Capítulo III, la cual propone tres estrategias: **creación de una cultura de identificación organizacional con liderazgo eficaz y eficiente**, por medio de la aplicación de los programas para mejorar liderazgo y participación del empleado; **creación de equipos multidisciplinarios**, por medio de la aplicación de programas para mejorar el trabajo en equipo; y **creación de una cultura de gestión estratégica de cambio y mejoramiento continuo**, por medio de la aplicación de programas para mejorar la comunicación y las condiciones de trabajo.

En cada programa, se incluye formatos como herramientas que pueden ser de utilidad para el alcance de los objetivos del programa, así como los planes de acción que servirán de guía para el cumplimiento de la propuesta, así también se incluyen los costos estimados para cada programa, el costo total estimado para la aplicación de la propuesta, conclusiones y recomendaciones y por último la bibliografía utilizada para la realización de la presente investigación de tesis

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, describe las generalidades de la empresa comercial en Guatemala, así también la importancia del proceso administrativo, y por último aspectos relacionados con la satisfacción laboral.

1.1 Empresa

Es una organización social integrada por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo principal es la producción, administración o distribución bienes o para la prestación de un servicio.

1.1.1 Definición de empresa comercial

“Es una entidad intermediaria entre el productor y el consumidor, su principal actividad es la compra y venta de productos terminados. Las Empresas Comerciales pueden clasificarse en mayoristas, minoristas y detallistas”. (9:s.p).

Las empresas comerciales no producen los bienes que comercializan, sino únicamente se dedican a la venta de los productos que adquieren los productores. La empresa objeto de investigación se dedica a la comercialización de las marcas Yamaha e Isuzu, así mismo de aceites y lubricantes Motul.

1.1.1.1 Departamento de Repuestos

Dentro de una empresa comercial, cuentan con diversos departamentos que contribuyen a la satisfacción de las necesidades que la población presenta, siendo el Departamento de Repuestos, el encargado de la venta y distribución de repuestos genuinos, aceites y lubricantes de cada producto.

1.2 Administración

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”. (6:4)

Es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.

La administración se entiende como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las personas que integran una organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar objetivos establecidas por la organización. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes, empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

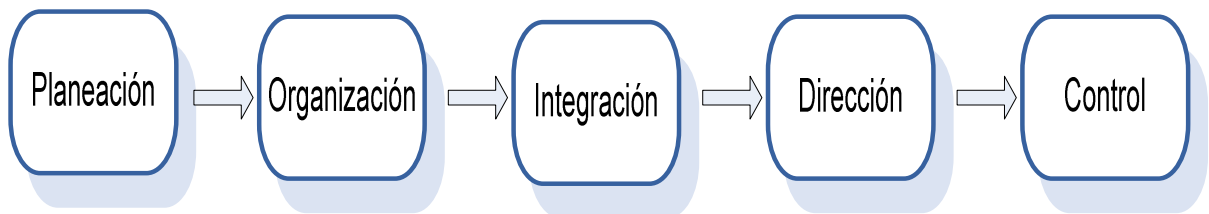
1.2.1 Proceso Administrativo

El proceso administrativo constituye la manera en que se emplean las funciones administrativas en las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas.

“El proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (1:25)

Permite movilizar con eficiencia los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, y es un factor importante para el establecimiento de un clima favorable al desarrollo del mismo.

Figura 1
Proceso Administrativo



Fuente: Benavides Pañeda, Javier. Administración, Pág. 28

A continuación se describen las cinco fases o funciones del proceso administrativo, de estas funciones, se profundizó en dirección, esto en virtud que tiene mayor relación con el tema de tesis desarrollado.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción de entre varias alternativas”. (6:106)

Esta fase brinda información hacia donde se dirige el Departamento, determina los resultados que sea desea alcanzar en el futuro, establece bases para determinar elementos de riesgo para minimizarlo y busca las mejores formas para alcanzar los objetivos.

a) Planeación Táctica

“Es la función administrativa que determina con anticipación qué se debe hacer y cuáles objetivos se deben alcanzar, busca brindar condiciones racionales para la empresa, sus departamentos o divisiones se organicen a partir de ciertas hipótesis respecto de la realidad actual y futura”. (10:s.p)

Se refiere al conjunto de acciones y métodos que se requieren para alcanzar los objetivos planteados en planes acción con metas establecidas.

1.2.1.2 Organización

“Es La coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia organización persigue”. (6:204)

En base a esta fase se establecieron las distintas funciones, niveles jerárquicos así como la autoridad, responsabilidad de los distintos puestos que conforman la estructura organizacional del departamento.

1.2.1.3 Integración

“Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional”. (8:85)

En esta etapa se permite determinar los recursos a utilizar para obtener mejor desempeño en el departamento. Se determinan los recursos materiales, financieros y técnicos así como los colaboradores que se necesitan en un organización, para que ésta funcione o practique lo planeado y estructurado.

a) **Gestión de talento humano**

“Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”. (4:9)

Para poder desarrollar de mejor manera la gestión del talento humano dentro de una organización se plantean varios procesos de la administración de recursos humanos.

Figura 2
Procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Figura 1.7. Los seis procesos de la administración de recursos humanos. Pág. 15

- **Procesos para integrar personas:** está relacionado con incluir a nuevas personas en la empresa. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- **Procesos para organizar a las personas:** es diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa. Incluyen diseño de puestos y evaluación del desempeño.

- **Procesos para recompensar a las personas:** incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen remuneración, prestaciones, incentivos y servicios sociales.
- **Procesos para desarrollar a las personas:** se refiere a capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen formación, desarrollo, aprendizaje y administración del conocimiento.
- **Procesos para retener a las personas:** es un proceso para crear condiciones ambientales y psicológicas. Incluyen higiene, seguridad, calidad de vida y relaciones con los empleados y los sindicatos.
- **Procesos para auditar a las personas:** se utiliza con el fin de dar seguimiento y controlar las actividades de las personas. Incluyen banco de datos y sistema de información administrativa.

1.2.1.4 Dirección

“Es el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo”. (6:412)

“Esta fase es trascendental para el éxito de toda organización, ya que implica la consecución de una forma determinada de comportamiento por parte del recurso humano que integra la empresa, de tal manera que todo el personal realice una contribución real a los propósitos de la institución, y exige de quienes la dirige un adecuado ejercicio de liderazgo, el establecimiento de un sistema de comunicación oportuno que posibilite a todo el personal el trabajo en equipo y la coordinación de todos sus esfuerzos”. (1:202)

La importancia de la dirección radica en ser la parte esencial y central de la administración, ya que es necesario que en el Departamento se pueda influir, coordinar al personal de una manera efectiva que garantice el logro de objetivos organizacionales, por lo cual, en esta función administrativa se contextualizará la investigación a realizar, debido a que contiene los elementos relacionados a la satisfacción laboral.

1. Elementos de dirección

Para realizar una dirección eficaz se requiere una serie de habilidades interpersonales entre ellas:

- **Motivación**

“Es un término genérico que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. (6:415)

Los motivos humanos están basados en necesidades, ya sean sentidas consciente o inconscientemente. Algunas son necesidades primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio. Otras necesidades se pueden considerar secundarias, como la autoestima, estatus, afiliación con otros, afecto, dar, logro y autoafirmación, naturalmente estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.

La motivación se define como “los procesos que dan la cuenta la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”. (8:155)

La motivación del talento humano dentro de las organizaciones, consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. Para alcanzar estos estímulos es necesario que haya intereses compartidos por el éxito, también es de suma importancia pensar que se puede hacer por estimular a las personas y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, de tal forma que se favorezca tanto a los intereses de la organización como los propios.

Es necesario recalcar que la motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta y la satisfacción se refiere al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo.

Los factores que influyen en la motivación son las diferencias individuales, las características de los puestos y las prácticas organizacionales, influyen debido a que existe una interacción que involucra a las cualidades personales del colaborador, que éste porta consigo en su área de trabajo, así mismo en las tareas que desempeña en la situación de trabajo.

- **Teorías motivacionales**

Las teorías de motivación sirven para dirigir y controlar a los empleados, se basan en ciencias del comportamiento, las cuales se encuentran orientados a las relaciones humanas, nos lleva a detectar el comportamiento que tiene al realizar sus actividades y la forma en que deberían ser tratados por los encargados del departamento.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Formulada por Abraham Maslow, “El sostiene que los individuos poseen una compleja serie de cinco categorías, las cuales colocó en orden de importancia”.
(1:249)

La pirámide de las necesidades de Abraham Maslow, tiene cinco peldaños, los cuales corresponden a cada una de las necesidades en orden ascendente, es decir, los individuos poseen necesidades básicas, de seguridad, pertenencia, de estima y necesidades de autorrealización.

Figura 3
Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Luthans, Fred. "Comportamiento Organizacional". Pág. 70

Necesidades básicas: Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.

Entre ellas se enmarcan las necesidades básicas, como alimentación, descanso, etc. Un colaborador debe cubrir primero estas necesidades para poder cubrir a los objetivos organizacionales.

Necesidades de seguridad: Defensa y protección de daños físicos y emocionales.

Consiste en la certeza de mantener un ambiente laboral seguro, que no implique riesgo e inestabilidad para los colaboradores.

Necesidades de pertenencia: Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.

Son las necesidades de asociarse con las demás personas, el pertenecer a un grupo y sentirse identificado con área de trabajo.

Necesidades de estima: Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.

Incluye el respeto basado en logros, respeto hacia los demás, prestigio, aprecio y el valor por su aporte individual a los objetivos de la organización.

Necesidades de autorrealización: El impulso de convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo de potencial propio y autorrealización.

Consiste principalmente en el hecho de que los empleados necesitan crecer hasta donde le es posible, de acuerdo a sus capacidades, conocimientos y experiencias.

La teoría de Maslow, indica que todas las personas tienen necesidades que deben ser satisfechas, si la primera categoría no es satisfecha, difícilmente las posteriores serán satisfechas.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Según Herzberg el ser humano tiene un doble sentido de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocionalmente o intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por esta razón Herzberg sustenta dos tipos de factores: uno relacionado con el contenido y el otro con el contexto del cargo.

Según Herzberg, “Los insatisfactores, también llamados factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo, no son motivadores, en tanto que los satisfactores son motivadores y están relacionados con contenido del trabajo”. (6:419)

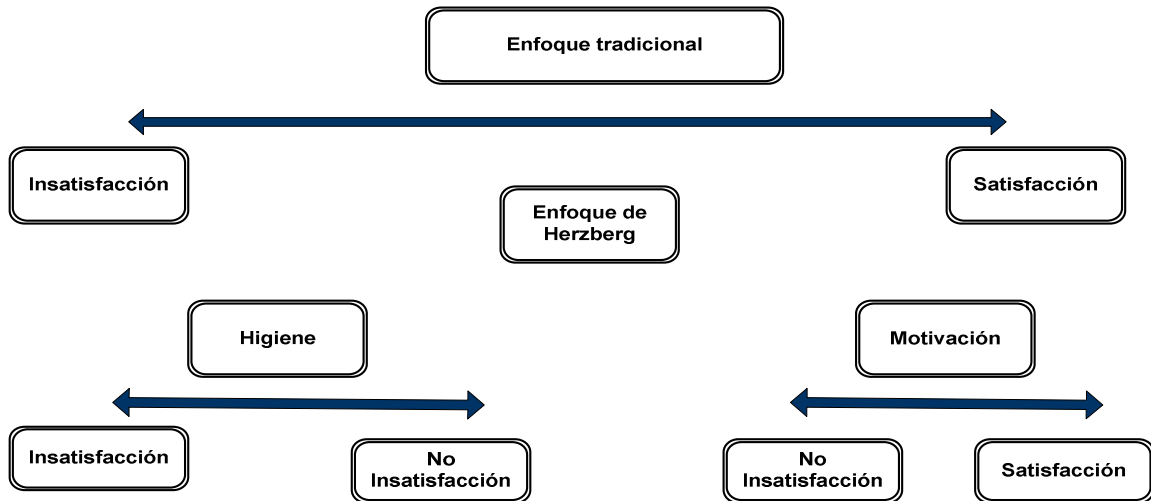
Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que existen dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano.

Los datos indican que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo, no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto.

Como se muestra en la figura 4, el enfoque tradicional era que la satisfacción e insatisfacción constituían los extremos opuestos del mismo y que los colaboradores se ubican en diversas etapas a lo largo del mismo.

Figura 4

Modelo de los dos factores de Herzberg



Fuente: Benavides Pañeda, Javier. Administración. Pág. 256

El primer extremo denominado Insatisfacción-No Satisfacción comprende los factores higiénicos que ante su ausencia provocan insatisfacción.

El otro extremo no satisfacción – satisfacción comprende los factores motivadores que ante su ausencia no provocan insatisfacción.

Factores extrínsecos

“Factores como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión y el salario, que cuando son adecuados para el puesto aplican a los trabajadores. Cuando estos factores son los adecuados, las personas no se sienten insatisfechas”. (8:160)

Son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento.

Factores intrínsecos

“Son las características de un puesto de trabajo (retos, responsabilidades, reconocimientos, logros, progreso, crecimiento, trabajo por sí mismo) que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación”. (1:256)

Son factores cuya satisfacción si motivan a los trabajadores a desplegar un mayor esfuerzo para el logro de los objetivos organizacionales.

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

Relación entre la pirámide de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de Herzberg se relaciona con la teoría de Maslow en que los factores de higiene son equivalentes a las necesidades fisiológicas, de seguridad y pertenencia según Maslow; sin embargo, son una base para la motivación. Herzberg considero que los factores de motivación aumentan la satisfacción del trabajo.

Figura 5

Relación entre la pirámide de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg



Fuente: Davis Keith & W. Newstran John. “ El comportamiento humano en el trabajo” Pág. 133

Por lo anterior, la organización debe procurar brindar factores de higiene en un nivel óptimo, así mismo desafiar al personal con tareas que ofrezcan oportunidad de logro, reconocimiento y crecimiento profesional.

- **Comunicación**

“La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas”. (1:224)

“Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por receptor”. (6:486)

Cumple con cuatro funciones principales en un grupo u organización: la comunicación sirve para **controlar** de varias maneras la conducta de los

miembros, la organización tiene jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan. Fomenta la **motivación** al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo. La comunicación proporciona un escape para la **expresión emocional** y de satisfacción de necesidades sociales el cual los trabajadores pueden manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. La última ofrece la **información** que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Se puede mencionar que existen diferentes medios que pueden ser de gran utilidad en la comunicación dentro de una empresa, y se clasifican de forma verbal (a través de reuniones informativas) y escrita (email, memorándum, cartas, entre otros). Por lo que puede concluirse que la comunicación no es más que un medio que ayuda al entendimiento entre personas y en las empresas es necesario el uso tanto de la comunicación verbal como de la escrita para evitar malos entendidos y que todos los empleados vayan encaminados hacia un mismo objetivo.

- **Supervisión**

Consiste en el manejo de los recursos y la solución de problemas relacionados con éstos, significa comunicarse, motivar y desarrollar habilidades, así mismo velar por el cumplimiento de las actividades, atribuciones o responsabilidades asignadas a determinado puesto de trabajo con el objetivo de alcanzar el máximo rendimiento del trabajo que se realiza.

La supervisión es ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Las empresas deben contar con supervisores que se encarguen de verificar que lo planificado se esté realizando de manera correcta, además es necesario contar

con personal capaz para realizar dicha función, para que el trabajador se sienta motivado.

- **Liderazgo**

“Arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”. (6:440)

La disposición de las personas a seguirlo es lo que hace líder a una persona, más aún, las personas tienden a seguir a aquellos quienes ven que proporcionan un medio para lograr sus deseos, anhelos y necesidades.

“Los componentes del liderazgo están basados en la capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable, la capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones, la capacidad de inspirar y la capacidad de actuar de una manera que desarrolle un clima que conduzca a responder y despertar motivaciones”. (6:442)

El liderazgo ayuda e influye en las personas, para generar un cambio o mejoras en una empresa, el liderazgo debe ser positivo y ser capaz de lograr que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos, tener iniciativa y motivar a que el personal sea eficaz y eficiente.

Existen varios modelos de liderazgo, a continuación se presentan las definiciones de dos modelos bastante conocidos:

Liderazgo transaccional

Los líderes transaccionales, los que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y tareas. También hay

otros líderes que inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y que llegan a tener un efecto profundo y extraordinario en ellos, se trata de los líderes transformacionales.

El liderazgo transaccional y el transformacional no deben considerarse métodos opuestos de hacer las cosas, el liderazgo transformacional se construye en base al liderazgo transaccional: incita un esfuerzo y un desempeño que va más allá de lo que hubiera ocurrido con el planteamiento transaccional solo” (9:343)

Liderazgo transformador

El liderazgo transformador presta atención a los intereses y necesidades de desarrollo individual de los empleados, estimulándolos e inspirándolos para que hagan un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo, lo que genera mayor satisfacción en los empleados, debido a que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos y las organizaciones, debido a su relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Este cambio da como resultado que las personas generen potencial para convertirse en líderes auto dirigidos, auto regulados y auto controlados. En el siguiente cuadro se detalla el modelo de liderazgo transformacional.

Cuadro 1
Modelo de Liderazgo Transformacional

Aspecto	Descripción
Creación de la visión	Formulación, articulación e inspiración de los seguidores con la visión de un mejor futuro.
Modelo de funciones	Establecer el ejemplo para los seguidores, que sea congruente con los valores y expectativas de la organización.
Adquisición de las metas organizacionales	Encaminar y estimular y construir el trabajo en equipo entre los seguidores y el compromiso con las metas compartidas.
Expectativas de alto desempeño	Transmitir las expectativas del líder la excelencia cotidiana y desempeño superior de parte de los seguidores.
Intercambio personalizado líder-miembro	Confianza, respeto y fe en cada seguidor, además de preocupación por las necesidades personales de los seguidores.
Delegación de autoridad	Motivar a los seguidores a buscar oportunidades, experimentar y arriesgarse

Fuente: Lussier, Robert. Liderazgo. Pág. 358

1.2.1.5 Control

“El control es la última etapa del proceso administrativo, la cual es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la organización y los planes diseñados se logren”. (6:528)

Se define como un instrumento apropiado para alcanzar la mejora continua de las operaciones.

El desarrollo del estudio, se enfocará en la etapa de dirección, siendo sus elementos los que serán abordados con amplitud, debido a su interdependencia con la satisfacción laboral.

1.3 Mejora Continua

Es crear e inventar nuevos instrumentos y nuevas formas de aplicarlos en la organización, la mejora continua ha sido vista por muchos años como un plan de capacitación, hasta hace poco tiempo, se empieza a visualizar como una filosofía de la administración.

La participación del empleado es fundamental para la filosofía de la mejora continua.

Sin embargo, el utilizar herramientas para la resolución de problemas dentro de equipos de trabajo y desarrollar el sentimiento de pertenencia, son dos aspectos decisivos para llevarla a cabo. Es decir, cuando un empleado soluciona problemas a través de abordar aspectos de una actividad que requiere, mejora y evalúa las diferentes opciones para lograr las mismas, adquiere la sensación de tener cierto grado de control sobre las actividades y el centro de trabajo.

Los grandes problemas están constituidos por causas pequeñas:

En muchas ocasiones los grandes problemas tienen como origen causas pequeñas, algunas de ellas son:

- Una comunicación deficiente.
- Falta de cooperación entre empleados.
- Falta de trabajo en equipo, etc.

Llevar a la práctica la mejora continua requiere varios pasos que son esenciales para su éxito:

- Capacitar a los empleados en los métodos de control de las actividades, así como la utilización de herramientas para mejorar la calidad y el rendimiento.
- Lograr que estos métodos y herramientas se conviertan en un aspecto normal de las operaciones diarias.

- Integrar equipos de trabajo y propiciar la participación del empleado.
- Utilizar herramientas dentro de los equipos de trabajo para la resolución de problemas.
- Desarrollar en cada empleado el sentimiento de que el proceso que realiza le pertenece.

Establecer la mejora continua, será de beneficio para el departamento objeto de investigación, debido que a través de esta herramienta se puede dar el desarrollo y empuje hacia el logro de los objetivos.

1.4 Clima Organizacional

“Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización y que influye en su comportamiento”. (2:84)

El concepto de clima organizacional se refiere al ambiente que se crea en un lugar de trabajo, para cualquier colaborador es necesario que sea agradable, higiénico, armonioso y con seguridad para que las actividades que se realicen sean de una manera eficiente y eficaz.

El talento humano de las empresas, está obligado a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, esto se puede definir como “Estado de Adaptación”, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.

El clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo. Puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la

organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc., todos estos elementos se suman, para formar un clima particular dotado de las propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si está malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforma a su vez en elementos del clima.

Es importante ser capaz de analizar y diagnosticar el clima organización por tres razones:

- Para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Para iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Para seguir el desarrollo de sus organización y prever los problemas que puedan surgir". (2:16)

Por estas tres razones se pretende conocer las fuentes de insatisfacción que se presentan en el departamento de la empresa unidad objeto de investigación, para poder introducir un cambio positivo sobre los factores que la están afectando, así también que siga el desarrollo y pueda prever problemas que surjan en el futuro.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que le den, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro, a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que conforman, se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima.

La forma que interactúan los componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima, que es el resultado de los diferentes objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y aspectos psicológicos y del comportamiento del empleado.

1.4.1 Instrumento de medición del clima organizacional

“El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presenta a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción.” (2:41)

A continuación se detallan los factores a considerar en la investigación:

a) Comunicación: es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándole de que este último comprenda.

- b) Capacitación:** proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades y modificar actitudes.

- c) Liderazgo:** proceso de dirigir la conducta de otros y actividades.

- d) Participación del empleado:** es el involucramiento de los individuos en situaciones grupales que los alienta a colaborar con las metas del grupo y a compartir responsabilidades para su logro.

- e) Trabajo en equipo:** es el sentimiento de los colaboradores sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los jefes, y de otros empleados del grupo, el énfasis está puesto en el apoyo mutuo.

Un trabajo bien hecho es el que permite que haya compañerismo en la empresa, estimula el entusiasmo de los colaboradores.

Modelo de las 5C

Según Thomas J. Peters, trabajar en equipo implica formar un grupo que funcione con sinergia; esto es, que sus integrantes sea capaces de cumplir el trabajo en forma coordinada, eficiente, responsable y agregando valor de forma conjunta.

Peters concluye que para que un equipo funcione de manera armónica deben estar presentes 5 aspectos importantes, de los cuales casualmente comienzan con la letra C.

Cuadro 2
Modelo de las 5C para el trabajo en equipo

5 C	Descripción
Colaboración	Cada miembro domina una sección determinada del proyecto. Cada sección es vital para lograr el objetivo principal
Coordinación	Todos los miembros, con un líder a la cabeza, deben actuar de forma organizada.
Comunicación	es vital mantener una buena y fluida comunicación entre todos los integrantes del equipo. Es esencial para la coordinación de actuaciones individuales.
Confianza	La confianza es el pilar fundamental sobre el cual se fortalece el trabajo en equipo. Honestidad, franqueza, firmeza, respeto son cualidades que deben existir y que pondrán el objetivo del equipo por sobre los intereses y ego personal.
Compromiso	Cada miembro debe estar comprometido con el objetivo principal, asegurando aportar lo mejor de sí y poner todo su esfuerzo para lograrlo. Esto es más que colaboración.

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

1.5 Satisfacción laboral

“Se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.” (8:72)

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

La satisfacción o insatisfacción laboral surge a medida que un empleado obtiene cada vez más información sobre su área laboral. Aun así, la satisfacción laboral es dinámica, puesto que puede declinar aún más rápido de lo que se desarrolla.

“La importancia de la satisfacción laboral contribuye al desarrollo de los empleados como personas, esto es evidente al relacionar la satisfacción con la felicidad y la confianza de los individuos, ya que la calidad de vida se considera con la aportación que la satisfacción laboral hace con la satisfacción general de la vida.” (3:20)

La medición de la satisfacción laboral sirve de apoyo a la administración, para conocer la situación actual de los empleados, en cuanto a su complacencia por trabajar y las actitudes que refleja al desempeñar su puesto dentro de la organización, así como para la toma de decisiones en la prevención y resolución de problemas.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

1. **Satisfacción General:** indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo
2. **Satisfacción por facetas:** grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

1.5.1 Actitud laboral

Las actitudes “son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos, se relacionan con las opiniones, creencias, emociones y con la intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien.”
(8:71)

Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante una situación que comprende objetos, personas o ideas.

La actitud se refiere a la disposición con que se afronta la realidad laboral. Por lo que, puede resultar positiva o negativa, según facilite u obstruya su desempeño, una actitud positiva al enfrentar una nueva tarea en el trabajo es una oportunidad de desempeño y crecimiento profesional, mientras que una actitud negativa es un obstáculo latente para quien la presenta y para quienes están a su alrededor.

“Existen tres tipos de actitudes:

- a) **Satisfacción con el trabajo:** que es la actitud general del individuo hacia su trabajo.

b) Participación en el trabajo: grado en el que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente y considera que su desempeño es importante para su sentimiento de valía personal.

c) Compromiso con la organización; grado en el que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella.”
(8:72)

1.5.2 Factores determinantes en la satisfacción laboral

Para realizar la investigación se tomará de base la teoría de los dos factores de Herzberg también conocida como Teoría de la Motivación e Higiene.

1.5.2.1 Factores higiénicos o extrínsecos

Son las características del ambiente de trabajo ajeno a un puesto específico, que, en caso de ser positivas, mantienen un nivel razonable de satisfacción laboral, aunque no necesariamente lo incrementan.

Son los factores físicos y ambientales del trabajo, es decir, las condiciones al colaborador. Estos factores repercuten poco en el comportamiento del colaborador y son destinados a evitar la insatisfacción, estos factores son denominados: factores de insatisfacción.

1.5.2.2 Factores motivacionales o intrínsecos

Poseen estrecha relación con la satisfacción en el cargo, debido a que están bajo el control del individuo y se relacionan con la naturaleza de las tareas que el colaborador ejecuta, además involucra los sentimientos relacionados con el

estímulo percibido a través de reconocimientos para realizar las actividades, así también con el crecimiento y desarrollo personal.

Estos factores producen satisfacción en los colaboradores y un incremento en la productividad, porque involucran sentimientos de realización, de crecimiento y reconocimiento profesional. Si estos factores son óptimos elevan la satisfacción, sin embargo, cuando existe ausencia de éstos, se produce pérdida de satisfacción, por ellos son denominados: factores de satisfacción

Cuadro 3
Teoría de los dos factores de Herzberg

Motivacionales	De higiene
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo estimulante • Sentimiento de autorrealización • Logros y cumplimiento • Responsabilidad mayor • Categoría y status • Ascenso • Reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con los compañeros • Relación con los subordinados • Comunicación • Trabajo en equipo • Calidad de la supervisión • Políticas y administración de la empresa • Seguridad en el empleo • Condiciones de trabajo • Factores económicos • Remuneración

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Las remuneraciones y factores económicos, no serán estudiados debido a políticas internas de la empresa objeto de investigación, la cual por confidencialidad no brinda información relevante. Sin embargo, se obtendrá información de estos factores desde la perspectiva y percepción del trabajador que permita sugerir mejoras.

En relación a lo anterior, se puede indicar que además del salario, el trabajador busca un buen trato y condiciones adecuados de trabajo. Si el empleado ve que el medio ambiente físico, social, moral, entre otros, en el que realiza sus actividades laborales no es adecuado, provocarán insatisfacción y por ende desmotivación y disminuirá su efectividad laboral

“Según Herzberg, los factores higiénicos, evitan la insatisfacción pero no producen motivación o satisfacción, mientras que los factores motivacionales si producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente.” (5:28)

Figura 6

Combinación de factores higiénicos y motivacionales

Higiénicos	Motivacionales	Resultados
+	-	No insatisfecho
-	+	No insatisfecho
+	+	Satisfecho
-	-	No insatisfecho

Fuente: Elaboración propia, Tesis 2017

Si ninguno de los factores está funcionando bien, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho. Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador estará no insatisfecho pero tampoco estará motivado (a lo que se le

denomina “punto muerto”). Si trabajan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el individuo estará no satisfecho (se bloquean los efectos de los factores motivacionales). Sólo se estará totalmente satisfecho cuando los factores higiénicos y los factores motivacionales estén funcionando adecuadamente, de allí, la relación existente entre ambos factores.

1.5.3 Beneficios al realizar una investigación de satisfacción laboral

Entre los principales beneficios de realizar una investigación de satisfacción laboral están los siguientes:

- a) Retroalimentación:** es el aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de procesos de grupo o de la dinámica organizacional.
- b) Participación:** se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, establecimiento de metas y generación de nuevas ideas.
- c) Confrontación:** consiste en abordar las diferencias de las creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas para eliminar obstáculos y obtener una interacción efectiva.
- d) Planes de acción:** son programas que buscan la mejora continua, derivados de los objetivos y estrategias deseadas por la investigación.
- e) Responsabilidad:** es el grado de compromiso entre los empleados y la empresa, con la finalidad de pactar acuerdos de beneficio mutuo que propicien un ambiente laboral favorable.

- f) **Cooperación:** consiste en el sentimiento de los miembros de la organización de un espíritu de ayuda de parte tanto de niveles superiores como inferiores.”
(6:182)

1.5.4 Diagnóstico de la satisfacción laboral

Es un proceso sistemático y periódico el cual evalúa diversos factores relacionados con la satisfacción laboral. Dentro de estos se encuentran: capacitación, comunicación, condiciones de trabajo, liderazgo, participación del empleado, trabajo en equipo y supervisión.

Mediante la aplicación de encuestas y entrevistas se podrá realizar un diagnóstico de la satisfacción laboral, que permita conocer el grado de satisfacción en los colaboradores. Una vez se obtengan los resultados del diagnóstico, se podrá proponer soluciones viables que permitan mejorar la satisfacción laboral, para el desarrollo y crecimiento de los colaboradores.

1.5.5 Programas de satisfacción laboral

Herramienta de apoyo en la labor administrativa, en donde se establece la secuencia de actividades que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así mismo asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

1.5.6 Plan de acción

Es un programa de acción específico que priorizan las iniciativas importantes para cumplir los objetivos y metas de la organización, consiste en una guía que brinda estructura de cómo se llevará a cabo un proyecto, quienes serán los responsables de su ejecución y cumplimiento.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE REPUESTOS DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

En este capítulo se incluyen los aspectos básicos considerados para la elaboración del diagnóstico. Se exponen tanto las generalidades de la unidad objeto de investigación como la metodología utilizada para el análisis. Luego se incluyen los hallazgos más relevantes sobre la situación actual.

2.1 Metodología de la investigación

El fin del presente capítulo es dar a conocer la situación actual del Departamento de Repuestos, para llevarlo a cabo se realizó una investigación, con el fin de encontrar soluciones, se implementaron métodos, técnicas e instrumentos

2.1.1 Métodos

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron los métodos que se detallan a continuación:

2.1.1.1 Método científico

Se aplicó el método científico en diversas fases que se describen a continuación:

En la fase indagadora se recabó información necesaria, haciendo uso de una boleta de encuesta dirigida al personal del Departamento de Repuestos de la empresa objeto de investigación, considerando distintos aspectos sobre el clima organizacional y satisfacción laboral. Así mismo se recolectó datos mediante la observación y revisión de libros de texto que permitió obtener información relacionada con los aspectos negativos detectados.

En la fase demostrativa, para determinar si las hipótesis eran válidas, se emplearon los procesos de análisis e interpretación, para determinar que éstas se cumplen de acuerdo a los aspectos encontrados en el proceso de la investigación.

Se hizo uso de la fase expositiva, a través de la presentación de los resultados obtenidos de la investigación realizada en la organización objeto de investigación.

2.1.1.2 Método deductivo - inductivo

Se utilizó el método deductivo, debido a que el análisis de la situación actual en el departamento objeto de investigación se realizó partiendo de lo general a lo específico.

2.1.2 Técnicas

Para recopilar la información necesaria referente a la situación actual del Departamento de Repuestos, se utilizaron las técnicas que se describen a continuación:

Censo

Se obtuvo información por medio de un cuestionario a 37 colaboradores los cuales representan la totalidad de la unidad objeto de investigación, esta técnica permitió obtener información, con el fin de conocer el nivel de satisfacción laboral que existe en el Departamento de Repuestos.

Investigación bibliográfica

Esta técnica refiere a las fuentes bibliográficas y documentos utilizados como base para la realización de la investigación.

2.1.3 Instrumentos de investigación

Los instrumentos son aquellos que apoyan a las técnicas a guardar información sobre la investigación.

Boleta de encuesta

Se diseñó el instrumento de recolección de información (Anexo 1) que es una boleta de encuesta en la cual se evaluaron siete factores que enmarcan los distintos aspectos sobre el clima organizacional.

1. Capacitación
2. Comunicación
3. Condiciones de trabajo
4. Liderazgo
5. Participación del empleado
6. Supervisión
7. Trabajo en equipo

Con el apoyo de la Gerencia del Departamento de Repuestos fue posible la distribución de la encuesta del clima organizacional, las cuales fueron entregadas a los colaboradores para que respondieran a los cuestionamientos de manera objetiva

A la boleta de encuesta se establecieron criterios de análisis a través de las siguientes variables de respuesta con el objetivo de establecer el índice de satisfacción e insatisfacción dentro del Departamento de Repuestos

Número	Respuesta	Valor del Porcentaje	Índice
1	Nunca	25%	Insatisfacción
2	Casi Nunca	50%	
3	Casi Siempre	75%	Satisfacción
4	Siempre	100%	

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Como se detalla en el cuadro anterior, se determinó una escala de valores a las distintas respuestas, lo cual facilitó obtener información válida y oportuna para el desarrollo de la investigación.

Para la presente investigación, se estableció que el porcentaje aceptable mínimo de satisfacción laboral en los colaboradores es del 75%.

Fichas bibliográficas

Utilizadas para registrar y resumir datos extraídos de las fuentes bibliográficas consultadas para efectos de esta investigación

Prueba piloto

Se realizó una prueba piloto para validar el instrumento, para lo cual se seleccionaron a 12 personas internas del Departamento de Repuestos para determinar el grado de comprensión de las preguntas para garantizar que la información recopilada sea objetiva, el cuestionario fue validado por el subgerente del Departamento de Repuestos.

2.1.4 Sujeto de la investigación

El sujeto de la investigación es el Departamento de Repuestos de una empresa automotriz, ubicada en la zona 4, ciudad capital, Guatemala.

2.1.5 Determinación de la población objetivo

Se recopiló información de 37 trabajadores distribuidos en 20 puestos de trabajo, se tomó en cuenta el área donde labora cada colaborador del Departamento de Repuestos con el objetivo de obtener información sobre las causas de insatisfacción laboral de los colaboradores.

Cuadro 4
Población objetivo evaluada

Área	Cantidad de colaboradores
Gerencia de Repuestos	2
Subgerencia de Repuestos	8
Ventas Yamaha	5
Ventas Isuzu	5
Ventas Motul	9
Bodega	8
Total	37

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

2.2 Antecedentes

La empresa automotriz ha tenido presencia en el mercado guatemalteco desde el año 1945, cuyo nombre no se menciona por razones de confidencialidad según políticas internas de la misma, se dedica a la comercialización de las marcas Yamaha e Isuzu, así mismo de aceites y lubricantes Motul.

En el año de 1964 adquiere la representación de la marca Yamaha y en 1968 reinician las importaciones y ventas de pickups, camiones y repuestos Isuzu.

En 1993 inicia con la distribución y ventas de lubricantes Motul, en 1994 y 1995 se inaugura los talleres de servicios Isuzu y Yamaha respectivamente.

Desde su fundación estableció una consigna que es una verdadera pasión por el servicio, actualmente el personal que labora es 100% guatemalteco y cuenta aproximadamente con 500 colaboradores.

2.2.1 Filosofía organizacional

Luego de realizar una entrevista libre a los directivos de la empresa, se determinó que la unidad objeto de investigación “Departamento de Repuestos” no tiene una filosofía organizacional definida que permita dirigir los esfuerzos de la organización a un fin determinado. Sin embargo con base en la investigación realizada la empresa automotriz, como organización posee los elementos que integra el marco filosófico, los cuales se describen a continuación.

Cuadro 5

Visión Empresa Automotriz

Nuestra Visión
“Ser el proveedor preferido de marcas de prestigio que facilitan y agregan valor a sus negocios y a sus actividades profesionales y recreativas.”

Fuente: Datos proporcionados por la empresa. Tesis 2017

Cuadro 6
Misión Empresa Automotriz

Nuestra Misión

“Garantizar la inversión de nuestros clientes a través de atenderlo personalmente y brindarle un servicio de mantenimiento adecuado y oportuno.”

Fuente: Datos proporcionados por la empresa. Tesis 2017

Cuadro 7
Valores Empresa Automotriz

Nuestros Valores

- **Compromiso:** Creemos que nuestros proveedores merecen ser representados con absoluto compromiso, pasión y lealtad.
- **Calidad:** Creemos que somos los representantes y garantes de los intereses de nuestros clientes a través de las marcas y servicios que les brindamos.
- **Trabajo en equipo:** Creemos que debemos ser un eficiente equipo de trabajo cuya tradición de confianza y honestidad no puede arriesgarse.
- **Realización:** Creemos que nuestra responsabilidad ciudadana trasciende nuestros intereses empresariales y personales.

Fuente: Datos proporcionados por la empresa. Tesis 2017

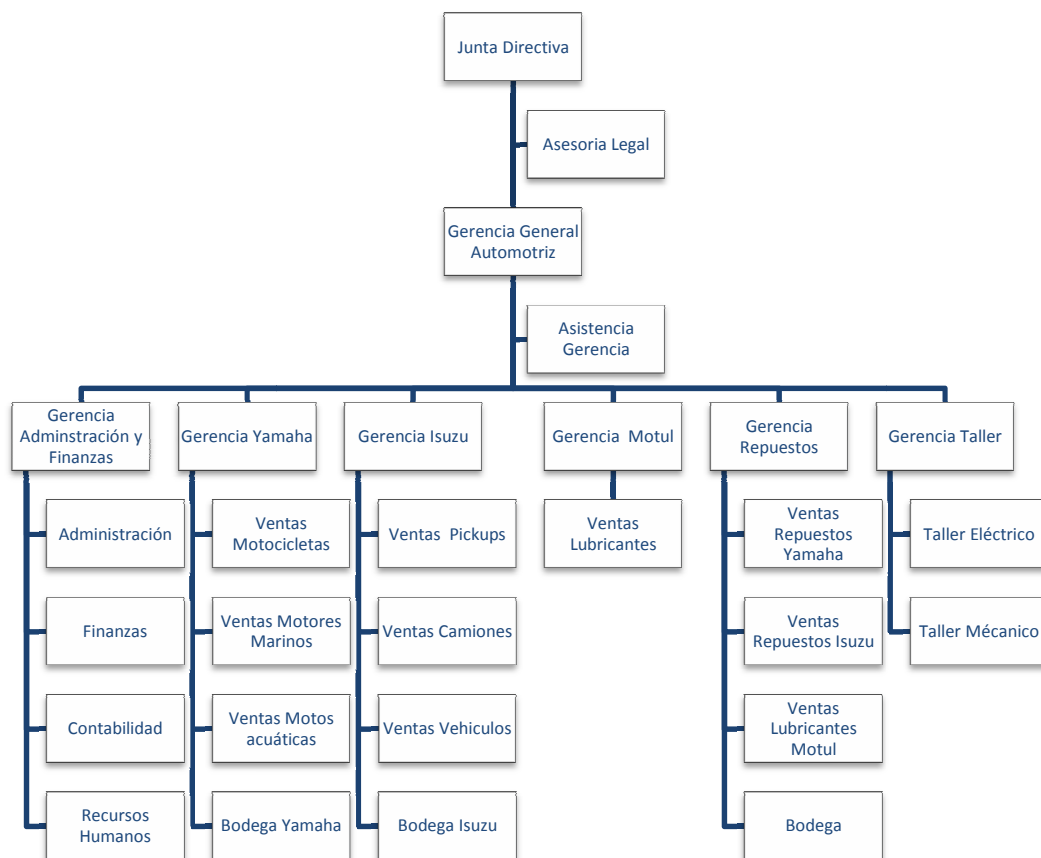
Asimismo, los valores organizacionales identifican las creencias, convicciones y conductas idóneas, es decir las actitudes ideales que primordialmente deben poseer los colaboradores de las distintas áreas que conforman a la empresa

objeto de estudio, en la realización de sus actividades para contribuir en el logro de los objetivos organizacionales.

2.2.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa constituida en unidad de análisis, está conformada por Junta Directiva, el gerente general automotriz que, a su vez tiene bajo su gestión cuatro gerencias, las cuales se aprecian en el siguiente organigrama general.

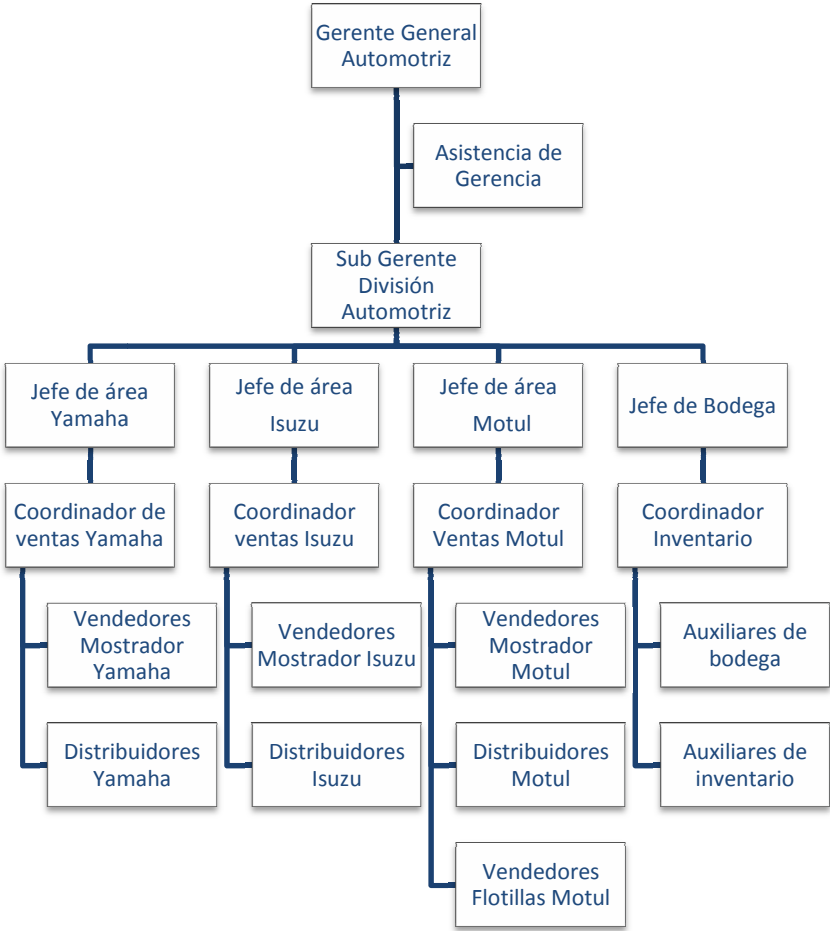
Gráfica 1
Organigrama general
Empresa automotriz



Fuente: Proporcionado por la empresa. Tesis 2017

Se hace la aclaración que no se tuvo acceso a mayor información de la estructura más que la mencionada anteriormente y el organigrama del Departamento de Repuestos.

Gráfica 2
Organigrama Nominal del Departamento de Repuestos



Fuente: Proporcionado por la empresa. Tesis 2017

2.2.3 Marcas y productos que se comercializan

A continuación se detallan las marcas y productos que comercializa la empresa automotriz, siendo el Departamento de Repuestos, el encargado de la venta y distribución de repuestos genuinos, aceites y lubricantes de cada producto

- **Yamaha:** Repuestos para la línea de motocicletas, motores marinos y motos acuáticos.
- **Isuzu:** Repuestos para pickups, camiones y vehículos innovadores, con bajo impacto en el medio ambiente.
- **Motul:** Línea o familia de aceites lubricantes para el motor.

2.3 Situación actual del clima organizacional del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Para realizar el diagnóstico de satisfacción laboral en el Departamento de Repuestos se tomó como base la teoría de los factores de Herzberg, derivado de dicha teoría y aplicada la encuesta se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos

2.3.1 Evaluación del índice de Satisfacción e insatisfacción laboral para el personal del Departamento de Repuestos

Se procedió a analizar la situación actual en relación a los siete factores detallados en el clima organizacional para determinar la satisfacción laboral en base a la encuesta realizada en el Departamento de Repuestos, así mismo se verificaron las boletas y se realizó la tabulación de la información, se obtuvo las gráficas correspondientes y se procedió con el análisis de los factores del clima organizacional.

A continuación se presenta una tabla que permite visualizar los porcentajes de satisfacción e insatisfacción que se obtuvieron en cada uno de los factores evaluados en el Departamento.

Cuadro 8
Índice de Satisfacción e insatisfacción laboral para el personal del
Departamento de Repuestos

No.	Factor	%	%
		Satisfacción	Insatisfacción
1	Capacitación	60.54%	39.46%
2	Comunicación	29.43%	70.57%
3	Condiciones de trabajo	38.05%	61.95%
4	Liderazgo	27.48%	72.52%
5	Participación del empleado	43.24%	56.76%
6	Supervisión	60.46%	39.54%
7	Trabajo en equipo	34.68%	65.32%
	Promedio de satisfacción e insatisfacción laboral	41.98%	58.02%

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Para efectos de la investigación, se realizó un promedio sobre los valores generados de cada factor evaluado en el clima organizacional, que sirve para determinar el grado de insatisfacción de los colaboradores del Departamento de Repuestos.

Como se puede visualizar en el cuadro anterior que los colaboradores del Departamento de Repuestos tiene un porcentaje promedio de insatisfacción del 58.02%, este porcentaje es afectado directamente por cinco factores que muestran un mayor grado de insatisfacción como se puede observar son: comunicación, condiciones de trabajo, liderazgo, participación del colaborador y trabajo en equipo.

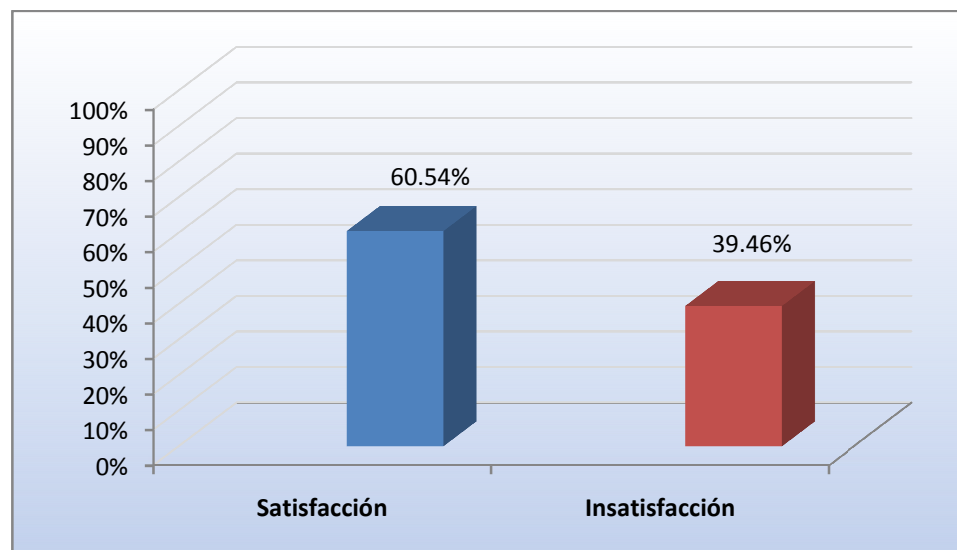
Los factores de capacitación y supervisión, están calificados por colaboradores como satisfactorios.

A continuación se presenta el análisis de cada factor evaluado junto con su porcentaje de satisfacción alcanzado, presentado las causas de dicho porcentaje.

2.3.1.1 Capacitación

Gráfica 3

Capacitación dentro del Departamento de Repuestos



Fuente: Investigación de campo, Tesis 2017

El factor de capacitación es uno de los que aumenta la satisfacción laboral en el Departamento de Repuestos corresponde el 60.54%, la mayoría de los colaboradores están satisfechos debido a que han tenido la oportunidad para recibir capacitaciones de temas importantes para mejorar su trabajo y cuenta con el apoyo para seguir estudiando lo cual se sienten motivados por la oportunidad brindada de aprender.

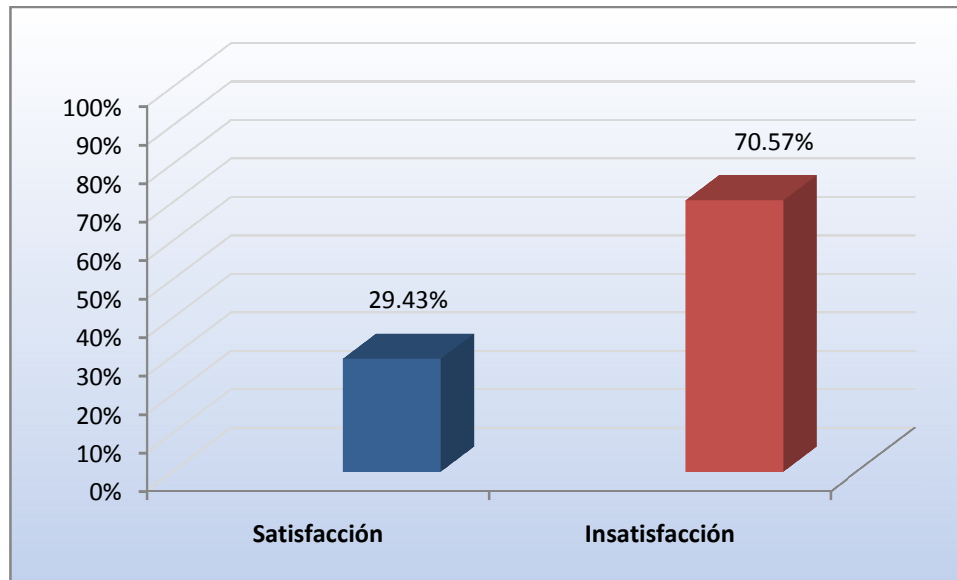
El 39.46% de los colaboradores califican este factor como insatisfactorio, consideran que no se les toma en cuenta para recibir capacitaciones, cuando hay actividades consideran que el jefe inmediato envía a personas equivocadas para adquirir nuevos conocimientos que no aprovechan la oportunidad, no reciben el apoyo que ellos necesitan para ser eficientes en sus actividades.

Consideran que el jefe no muestra ningún interés por buscar el fortalecimiento del personal, así mismo indican que las oportunidades de desarrollo pueden mejorar, actualmente no hay oportunidad de ascenso para el personal, hay preferencia hacia algunos colaboradores y les dan la oportunidad de capacitarse, lo que conlleva a que se generen actitudes negativas puesto que no están motivados.

2.3.1.2 Comunicación

Gráfica 4

Comunicación dentro del Departamento de Repuestos



Fuente: Investigación de campo, Tesis 2017

Uno de los factores que disminuye la satisfacción laboral en el Departamento de Repuestos, es la comunicación. Debido a que existe un alto porcentaje del personal que considera que es deficiente la comunicación debido a que no se les explica claramente las tareas que deben realizar, por lo que se dan casos en los que exista confusión sobre las funciones asignadas, así mismo no existe la oportunidad de comunicarse con el jefe y muchas veces la información no es transmitida con claridad, lo que provoca malos entendidos, errores e inconformidades.

Los colaboradores califican este factor enfocados específicamente a la mala comunicación que tiene con su jefe, indican que es inadecuada y poco efectiva,

esto afecta al desarrollo de sus actividades laborales y no permite mantener una buena relación entre todo el personal.

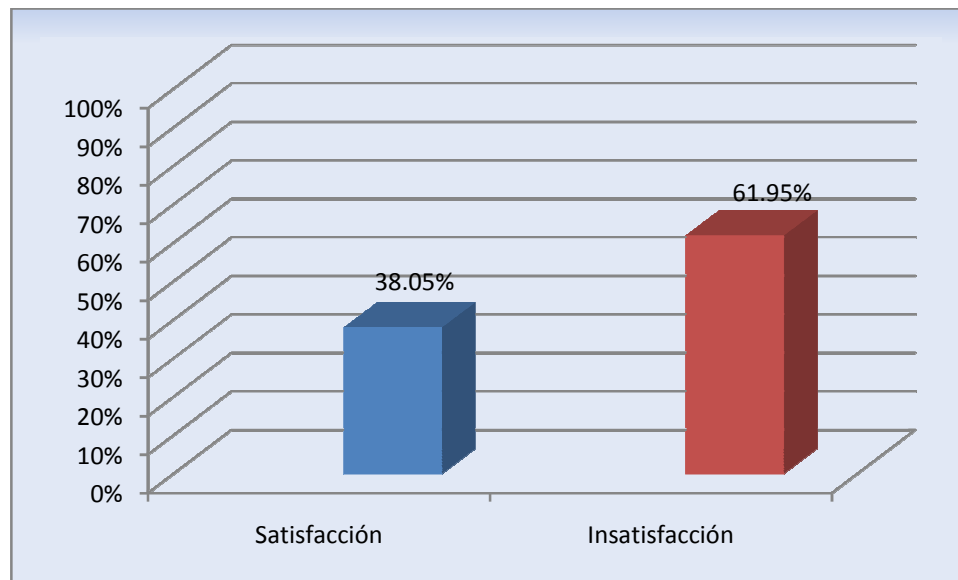
El jefe no les brinda la confianza para que realicen propuestas de mejora, sugerencias e información de cualquier índole.

Otro aspecto que los colaboradores están insatisfecho cada vez que hay eventos, cambios o cualquier situación que afecte su trabajo no son informados con tiempo lo que origina deficiencias laborales.

2.3.1.3 Condiciones de trabajo

Gráfica 5

Condiciones de trabajo dentro del Departamento de Repuestos



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2017

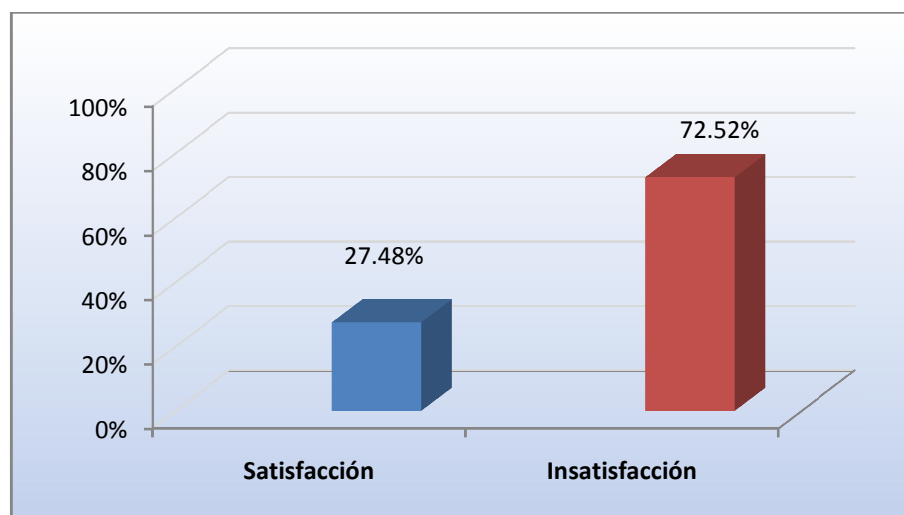
El grado de satisfacción en lo que respecta a las condiciones de trabajo en las que se desarrollan los colaboradores en el Departamento de Repuestos es del 38.05% de satisfacción debido a que cuentan con buena ventilación, iluminación y con el espacio suficiente para realizar sus labores, así mismo indicaron que el lugar de trabajo se encuentra Higiénico.

El 61.95% de los encuestados manifiestan que no tiene el espacio adecuado para desarrollar su trabajo debido a que las áreas de trabajo son reducidas, no poseen espacio para colocar los insumos de oficina necesarios para el desarrollo de sus funciones; también muestran insatisfacción por la condiciones en las cuales laboran, porque el mobiliario (sillas en mal estado), la iluminación y la ventilación es muy deficiente debido a que el aire acondicionado no le dan el mantenimiento adecuado, estas condiciones del trabajo no les permiten realizar sus actividades de manera óptima.

2.3.1.4 Liderazgo

Gráfica 6

Liderazgo dentro del Departamento de Repuestos



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2017

Otro de los factores que disminuye la satisfacción laboral en el Departamento de Repuesto es liderazgo, los colaboradores sienten que no son escuchados por sus jefes, no les brinda el apoyo que necesitan por ende, presentan inconformidad para ejercer las actividades y no muestran la fuerza de voluntad para colaborar.

Los colaboradores indicaron que los jefes no realizan reuniones frecuentes que se programan aproximadamente cada seis meses y consideraron que por ser un Departamento de Repuestos quien se encarga de la venta, distribución de repuestos deberían de realizarse más seguidas para mejorar el servicio.

El ambiente que se genera con los jefes no es agradable, no aprecian ni toman en cuenta ideas o sugerencias se sienten insatisfechos con el trato que reciben y cuando requieren orientación para realizar alguna actividad, no se desempeñan de manera eficaz.

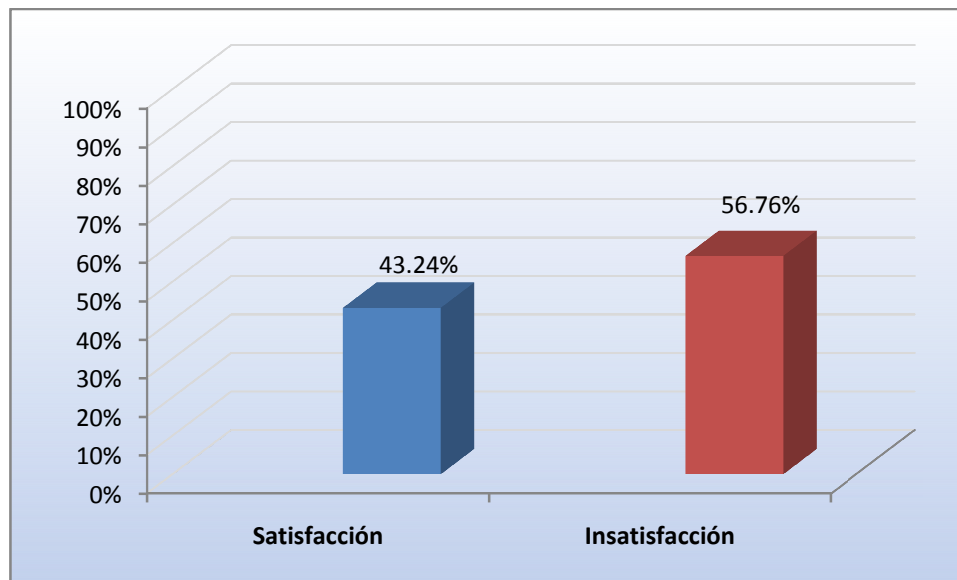
Los colaboradores están poco identificados y no tienen la confianza de poder contar con el jefe para cualquier problema, ya sea de trabajo o personal manifiestan que están ocupados o son pocos accesibles; consideran que su trabajo no es valorado, esto ha llevado a que ya no tomen iniciativas en las actividades diarias

Solo el 27.48% de los colaboradores indicaron sentir el apoyo por parte de sus jefes, así como la libertad decir cuando están en desacuerdo con algo.

2.3.1.5 Participación del colaborador

Gráfica 7

Participación del colaborador dentro del Departamento de Repuestos



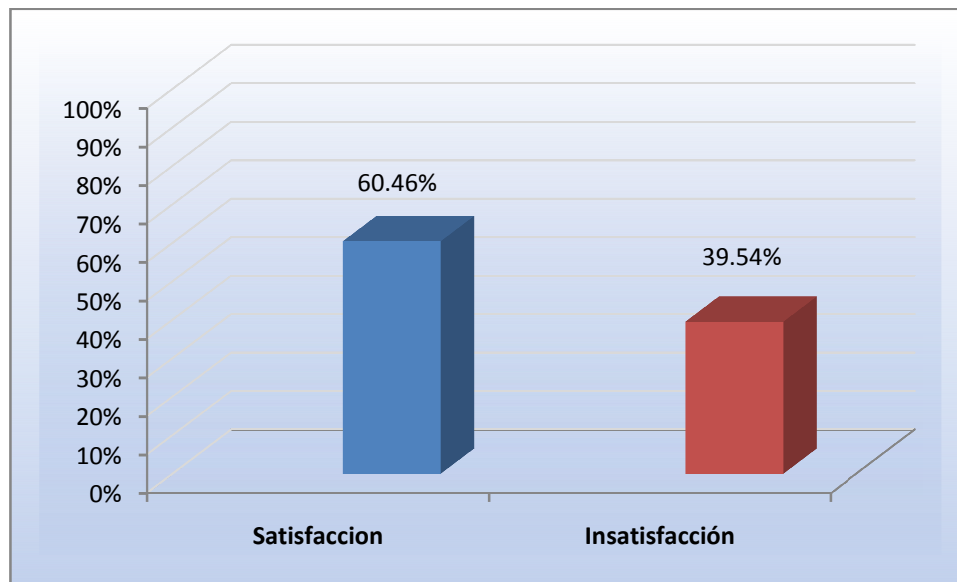
Fuente: Investigación de campo. Tesis 2017

De acuerdo a los resultados obtenidos respecto al factor de participación el 56.76% se sienten insatisfechos debido a que perciben que no les dan oportunidad de tomar decisiones y asuntos relacionados con sus funciones, se sienten insatisfechos debido a que no son tomados en cuenta, situación que los desmotiva a presentar propuestas para mejorar la calidad de su trabajo y optan a no participar ni proporcionar ideas.

El 43.24% de los colaboradores indican que hacen presente su participación, opiniones, sugerencias dentro del Departamento lo que aumenta su satisfacción laboral y los estimula a comprometerse con sus actividades asignadas.

2.3.1.6 Supervisión

Gráfica 8
Supervisión dentro del Departamento de Repuestos



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2017

Los colaboradores opinaron que el factor supervisión está presente en su área de trabajo manifestando un 60.46% de satisfacción laboral por lo cual consideran que son supervisados constantemente por sus jefes llevando un control estricto de todas las actividades de que realizan, cada tres meses los jefes entregan reportes a los colaboradores evaluando sus actividades pudiendo determinar sus fortalezas y debilidades.

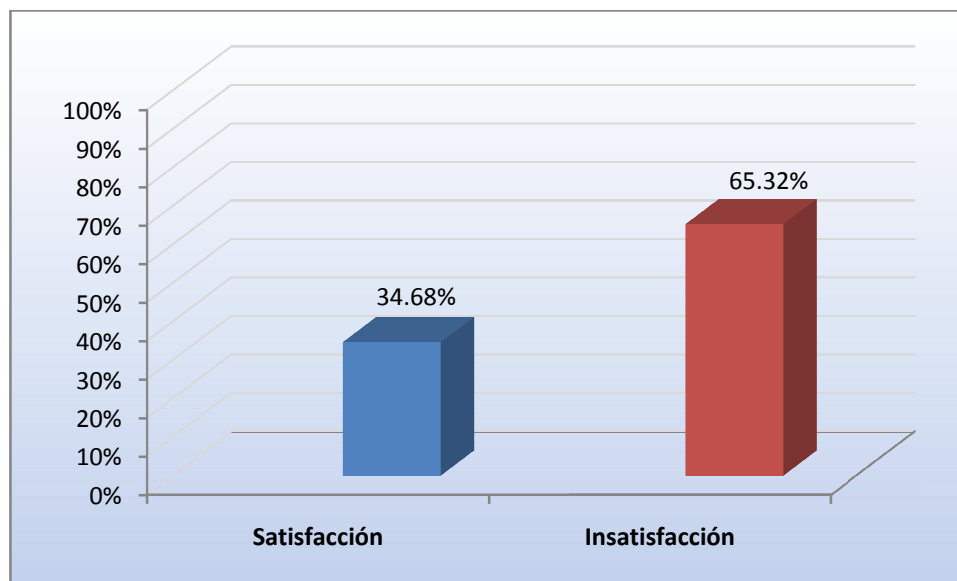
El porcentaje de insatisfacción para este factor es del 39.54% los colaboradores del Departamento de Repuestos indicaron que el trabajo de supervisión de los jefes no están llevando el control óptimo y que la supervisión no es la adecuada,

sintiéndose menospreciados por sus supervisores, por no sentir el mismo apoyo brindado a los demás compañeros.

2.3.1.7 Trabajo en equipo

Gráfica 9

Trabajo en equipo dentro del Departamento de Repuestos



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2017

Uno de los factores que disminuye la satisfacción laboral en los colaboradores del Departamento de Repuestos es el trabajo en equipo. El 65.32% indicaron que existe poco entusiasmo al realizar trabajos grupales, piensan que existe desigualdad en la asignación de tareas, a raíz de lo cual se evidencia la falta de cooperación para lograr las metas del departamento objeto de investigación.

Así mismo indicaron que se encuentran insatisfechos en relación al trabajo en equipo debido a la existencia de conflictos interpersonales ocasionados por roces personales, murmuraciones, falta de compañerismo lo cual establece diferencias en la forma de pensar y genera discusiones que dividen el grupo de trabajo y provocan un ambiente desagradable e incómodo, y cuando organizan actividades no tiene intereses de asistir, por ende la unión que existe en el Departamento es deficiente generando una reducción bastante significativa en la cooperación entre los colaboradores

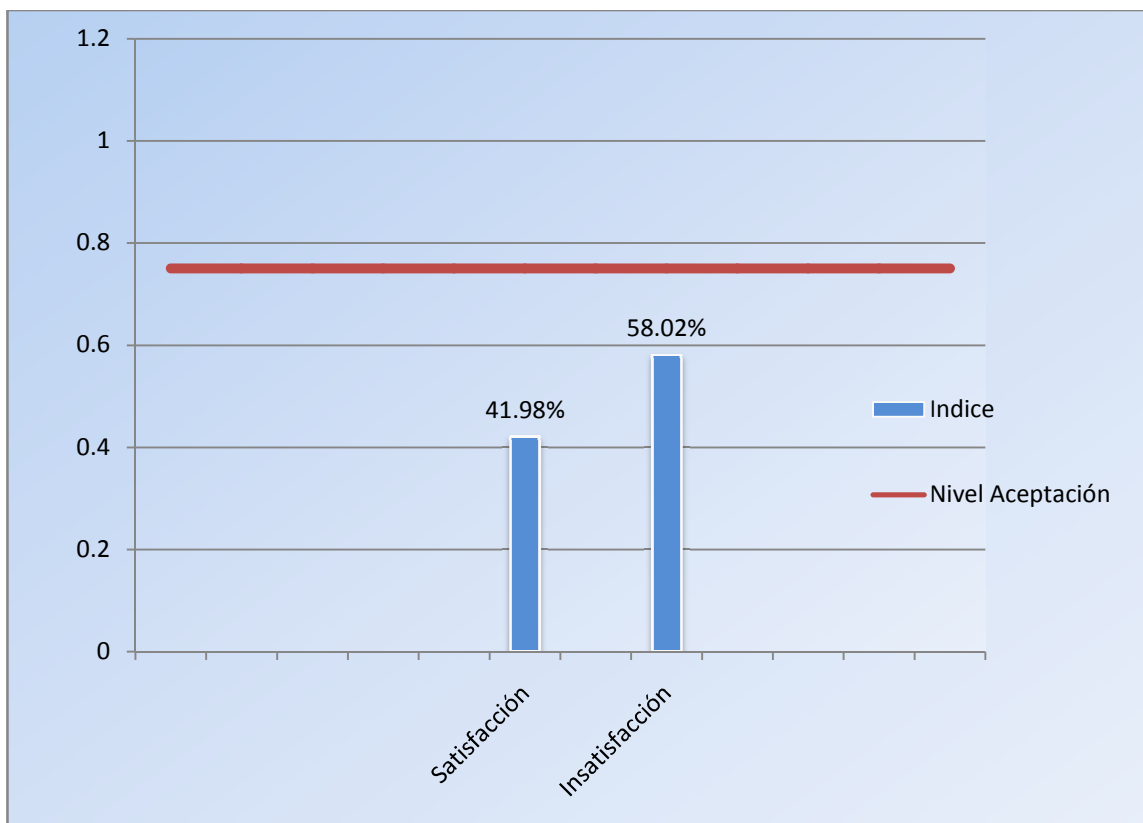
En contraparte un 34.68% de los colaboradores indicaron que a pesar de las diferencias personales entre sus compañeros se sienten parte de un equipo de trabajo y que tratan de mantener la armonía y que colaborar hacia el logro de las metas.

2.4 Análisis y interpretación de resultados

Luego de haber analizado los resultados obtenidos en los factores del clima organizacional en el Departamento de Repuestos se obtuvo un promedio de satisfacción laboral del 41.98% lo que significa que la satisfacción laboral del personal no es la adecuada, debido a que no alcanzo el porcentaje mínimo de aceptación del 75%, como se muestra en la siguiente gráfica.

Grafica 10

Índice Satisfacción e Insatisfacción



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2017

Se pudo determinar que los factores que mayor porcentaje de satisfacción tienen es capacitación, los colaboradores destacan que son tomados en cuenta para asistir a cursos para mejorar su trabajo y cuenta con el apoyo para seguir estudiando lo cual se sienten motivados por la oportunidad brindada de aprender; y la supervisión por lo cual consideran que son supervisados constantemente por sus jefes llevando un control de todas las actividades de que realizan.

Por lo contrario la mayoría de los factores del clima organizacional que se evaluaron en la investigación los colaboradores manifiestan insatisfacción laboral con un porcentaje promedio 58.02% como es la comunicación , condiciones trabajo, participación del colaborador, lo cual se evidencian en actitudes negativas, pero sobre todos los factores de liderazgo sienten que no son escuchados por sus jefes: y trabajo en equipo con indicaron que existe poco entusiasmo al realizar trabajos grupales, a raíz de lo cual se evidencia la falta de cooperación para lograr las metas del departamento objeto de investigación.

Derivado de lo anterior, a continuación se presenta la propuesta de un programa satisfacción laboral, que tendrá como propósito disminuir los factores insatisfechos que se evaluaron en el clima organizacional y fortalecer el desempeño laboral de cada trabajador y hacer eficiente las actividades asignadas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PROGRAMA DE SATISFACCION LABORAL PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE REPUESTOS DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

De acuerdo a la información recabada en la investigación de campo, se presenta la siguiente propuesta de programas para mejorar la satisfacción laboral del personal del Departamento de Repuestos, que incluirá la presentación, los objetivos que se pretendan alcanzar, los programas de satisfacción, la evaluación y el costo de implementación.

3.1 Presentación

La presente propuesta radica en la implementación de programas de satisfacción laboral lo cual enfatiza que un colaborador pueda realizar las diferentes actividades que le sean asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo por el simple placer de realizarlas, sin que nadie le proporcione algún incentivo externo, es decir, que cuando la persona desempeñe las diferentes actividades se sienta satisfecho por el cumplimiento de sus labores.

A través de la investigación realizada dentro del Departamento, basándose en los resultados obtenidos en la evaluación de los factores que generan disminución en la satisfacción laboral de los colaboradores se pretende implementar programas que generen un cambio positivo en las actitudes negativas que los colaboradores demuestran.

La propuesta de la elaboración de estos programas surgen debido a que hoy en día las organizaciones necesitan colaboradores altamente satisfechos para el desempeño de sus funciones, porque son ellos quienes forman la parte

fundamental de la organización en cuanto a productividad se refiere. Es preciso mencionar que cada persona se identifica porque posee un potencial para el desempeño de sus funciones, por tal razón cuando se sienten satisfecho se le da un impulso para que pueda rendir eficazmente con sus responsabilidades.

3.2 Objetivos de la propuesta

Los objetivos son los resultados que se espera al poner en práctica la presente propuesta.

3.2.1 Objetivo General

Proporcionar a los jefes del Departamento de Repuestos herramientas de satisfacción laboral que puedan ser atractivas y asimismo viables en su aplicación con el fin de incrementar en 33.02% la satisfacción laboral de los colaboradores que tengan a su cargo, a mediano plazo.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Contar con líderes, capaces de influenciar y motivar positivamente a los colaboradores para que realicen las actividades con eficiencia y eficacia, a mediano plazo.
- Promover la participación de los colaboradores, estimulándolos a generar sugerencias y que sientan valorados y apreciados por su trabajo y conocimiento, a mediano plazo
- Generar un ambiente de confianza entre los jefes y colaboradores para tener una comunicación efectiva, a mediano plazo.

- Impulsar el trabajo en equipo para fomentar buenas relaciones entre el grupo de trabajo, a mediano plazo.

- Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores en cuanto a las condiciones laborales, a mediano plazo.

3.3 Alcance de la propuesta

Para un mejoramiento continuo, la presente propuesta tiene como finalidad proporcionar a los jefes del Departamento del Repuestos, una herramienta que les permita anticiparse a los problemas de insatisfacción laboral de los colaboradores que puedan surgir en el futuro.

Con la implementación de la propuesta de programas se pretende alcanzar y obtener el nivel de satisfacción laboral aceptado dentro del Departamento de Repuestos, los programas propuestos se encuentran enfocados en los fortalecer los factores del clima organizacional para fomentar el trabajo en equipo, establecer relaciones favorables con los jefes y colaboradores, generar un ambiente de confianza y sobre todo elevar la satisfacción de los colaboradores.

3.4 Metodología

Basándose en los resultados obtenidos en la investigación de campo, en el capítulo II, se generan estrategias para que el Gerente Automotriz, conozca la importancia que tiene el estudio de satisfacción laboral que existe en el Departamento de manera que esté convencido y comprometido con el desarrollo y funcionamiento del mismo, después de analizar las estrategias propuestas.

Cada una de las estrategias se derivan programas que integra la propuesta que permitirán mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores, cada programa tendrá un plan de acción con sus costos estimados y posteriormente se deberá dar seguimiento de cada uno de los planes propuestos.

Se pretende lograr que la mayoría de los colaboradores realicen sus actividades asignadas con pasión, que se sientan identificados con la institución y que se sientan con responsabilidad y dinamismo para el desarrollo de sus actividades.

Previo a la implementación del programa de satisfacción laboral, se hará una presentación del mismo a la Gerencia automotriz quienes serán los que emitirán la aprobación para realizar el programa, debido a que se considera indispensable con el apoyo de la dirección de la empresa para el éxito de programa.

Con la aprobación de la Gerencia Automotriz, la Gerencia del Departamento de Repuestos debe nombrar por lo menos a dos personas (facilitadores) que se encarguen de la implementación del programa de satisfacción laboral quienes deberán trasladar todos detalles del programa al gerente y sub gerente, proporcionándoles una copia del programa a cada uno.

Con la autorización por parte de la gerencia se informará a los colaboradores los objetivos que se pretenden alcanzar los beneficios de la implementación del programa de satisfacción laboral.

Así mismo dar seguimiento, llevando a cabo reuniones trimestrales para controlar y evaluar el avance del programa, en donde tendrán que presentar informes a la gerencia del Departamento de Repuestos sobre los logros y avances que se hayan alcanzado.

3.5 Recursos

Los recursos que se consideran necesarios para implementación y el éxito de los programas de satisfacción laboral propuestos, son los siguientes:

3.5.1 Humanos

Para la implementación del programa de satisfacción, se requiere de la participación de todos los colaboradores del Departamento de Repuestos

- (2) Gerencia y subgerencia del Departamento
- (1) Jefe del área de ventas Yamaha
- (1) Jefe del área de ventas Isuzu
- (1) Jefe del área de ventas Motul
- (1) Jefe de bodega
- (29) Colaboradores
- (2) Facilitadores de la propuesta (equipo de trabajo asignado por el Departamento de Repuestos)

Para la implementación de algunos programas de satisfacción será necesaria la intervención de otras empresas que ofrecen servicios de asesoría.

3.5.2 Mobiliario y equipo

El Departamento de Repuestos cuenta un salón el cual es utilizado para reuniones, y cumple con lo necesario para realizar cualquier actividad ya que cuenta con sillas, tres mesas de trabajo grandes, pizarrón, impresora y proyector. En cual ese mismo salón se adaptara para realizar las reuniones trimestrales como se mencionó anteriormente y se darán a conocer los resultados del programa.

3.5.3 Materiales

Dentro de los recursos materiales que serán utilizados para los programas propuestos de satisfacción laboral, se encuentran: bolígrafos, lápices, folders con ganchos, papel tamaño carta.

3.6 Descripción de la propuesta

La propuesta contiene la integración de estrategias y sus programas los cuales están relacionados con los factores evaluados en la unidad de estudio, tomando en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico y que obtuvieron mayor porcentaje de insatisfacción

A continuación se describen las estrategias que deberán utilizarse para la implementación de la propuesta en mención que permita mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores.

Cuadro 9

Estrategias con relación a los programas de satisfacción Laboral propuestos para el personal del Departamento de Repuestos de una Empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

No.	Estrategia	Programa relacionado
1	Creación de una cultura de identificación organizacional con liderazgo eficaz y eficiente.	<ul style="list-style-type: none">➤ Liderazgo➤ Participación del empleado
2	Creación de equipos multidisciplinares	<ul style="list-style-type: none">➤ Trabajo en equipo
3	Creación de una cultura de gestión estratégica de cambio y mejoramiento continuo	<ul style="list-style-type: none">➤ Comunicación➤ Condiciones de trabajo

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

3.6.1 Estrategias del Programa

A continuación se presenta la descripción de cada una de las estrategias de los cuales se derivan los siguientes programas que integra la propuesta que permitirán mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores.

3.6.1.1 Estrategia 1: Creación de una cultura de identificación organizacional con liderazgo eficaz y eficiente

Consiste en involucrar a los jefes y colaboradores del Departamento de Repuestos, de manera que estén convencidos y comprometidos con el desarrollo y funcionamiento del mismo.

Así mismo en mejorar el liderazgo ejercido por los jefes del Departamento de Repuestos, la cual permitirá que sean más conscientes en el trato de los colaboradores lo que provocará un cambio positivo, para que los mismos realicen actividades con responsabilidad y dinamismo.

Para el desarrollo de esta estrategia, se propone implementar los programas integrados por los factores de liderazgo y participación del empleado.

I. Programa Liderazgo

Un liderazgo efectivo generará cambios positivos en el personal, el comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los colaboradores, así mismo proporcione asesoría y apoyo necesarios en todas las actividades que se requiera, por ende lograr que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos cumpliendo con el compromiso laboral de ejecutar las atribuciones asignadas con eficiencia y eficacia.

Por lo anterior que se propone este programa como parte de la estrategia de sensibilización de las personas responsables de la empresa, para reforzar los aspectos no satisfactorios que existen actualmente, pero también se logre realizar los cambios necesarios para crear y mantener un ambiente de trabajo positivo y retador para el personal.

a) Objetivos

- Mejorar el porcentaje de satisfacción con respecto a liderazgo en un 47.52%, a mediano plazo
- Desarrollar y fortalecer las habilidades de liderazgo en un 75% en las actividades de cada uno de los jefes del Departamento, a mediano plazo.
- Fomentar un liderazgo efectivo en un 75%, en sé que reconozca los esfuerzos y el desempeño eficiente de los colaboradores, a mediano plazo.
- Capacitar a los jefes de cada área para que mejoren en un 75% la capacidad de liderar y sean capaces de ejercer influencia en los subalternos, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de los objetivos y metas del Departamento de Repuestos, a mediano plazo.

b) Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción que se llevará a cabo para la implementación del programa de liderazgo.

Cuadro 10

Plan de acción para el Programa de Liderazgo para el personal del Departamento de Repuestos de una Empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Objetivo del plan de acción		Definir las actividades necesarias para implementar el programa de liderazgo, para mejorar el nivel de satisfacción laboral en un 100% a mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costos aproximado en Quetzales		Presupuesto	
				Inicio	final				
1	Presentación de la propuesta a la Gerencia del Departamento de Repuestos a través de una reunión de trabajo	Realizar la presentación de la propuesta en una sesión cubriendo el 100% de está.	Facilitador	02/05/2018	02/05/2018	Papelería y útiles	Q 25.00	Q 25.00	
2	Discusión y aprobación de la propuesta a través de una reunión de trabajo	Discutir la propuesta y recibir la aprobación por parte de la Gerencia en una sesión cubriendo el 100% de está	Facilitador	02/05/2018	02/05/2018	Papelería y útiles	Q 25.00	Q 25.00	
3	Recibir curso sobre el tema de "Liderazgo" impartido por empresa consultora a elegir	Capacitar al 100% a los Jefes de Área del Departamento para concientizar la importancia de desempeñar un buen liderazgo, en un año.	Servicios en Calidad S.A. y Facilitador	01/06/2018	29/06/2018	4 Colaboradores	Q 1,800.00	Costo de alternativa a elegir	
			INTECAP y Facilitador	01/06/2018	29/06/2018	4 Colaboradores	Q 100.00		
4	Adoptar el modelo de liderazgo transformacional para impulsar la participación de los colaboradores, a través de reuniones de trabajo brindando sugerencias e ideas por parte de ellos en las decisiones del Departamento.	Mantener al 100% un personal consciente y con potestad de toma de decisiones.	Jefes de área	01/06/2018	29/06/2018	3 Rótulos de vinil y adhesivo blanco	Q 400.00	Q 1,200.00	
						Papelería y útiles	Q 25.00	Q 25.00	
5	Reconocer la efectividad laboral de los colaboradores a través de retribuciones no económicas (Cartas de felicitación, tarjeta de felicitación o reconocimientos verbales) para motivar a los colaboradores para que den su mayor esfuerzo en el logro de los objetivos.	Fortalecer en un 100% la efectividad laboral de los colaboradores en la ejecución de las atribuciones asignadas, cada tres meses	Jefes de área	02/05/2018	30/04/2019	Tarjetas de Felicitación por cada 3 meses	Q 25.00	Q100.00	
						Cartas de Felicitación por cada 3 meses	Q 10.00	Q40.00	
						Refrigerio Q 20.00 c/u para 37 colaboradores por cada 3 meses	Q 740.00	Q2,960.00	
6	Evaluar lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de las actividades realizadas cada tres meses	Facilitador y jefes de área	02/05/2018	30/04/2019	Formatos de medición	Q 10.00	Q40.00	
Presupuesto aproximado							Q 4,415.00		

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

c) Descripción de actividades de liderazgo propuestas

A continuación se presenta la descripción de las actividades de liderazgo

- **Capacitación:** Se sugiere capacitación a los jefes de área para el desarrollo de liderazgo como la capacidad para contar con líderes capaces de dirigir e influir positivamente sobre los colaboradores, construir un entorno de confianza y compromiso hacia los logros del Departamento, las capacitaciones pueden ser proporcionadas por las siguientes empresas Asesoras.

Alternativa 1

SERVICIOS EN CALIDAD, S.A. quienes ofrecen sus servicios con el curso de "Liderazgo."

Alternativa 2

INTECAP quienes ofrecen sus servicios con el curso de Liderazgo.

Cuadro 11

Información didáctica específica curso de “LIDERAZGO” para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Nombre del Curso	Liderazgo
Empresa Oferente	Servicios en Calidad, S.A.
Dirigido a	Jefes de Área
Tiempo	12 Horas
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar destrezas y habilidades de liderazgo para establecer modelos de comunicación corporativa. ➤ Mejorar la autoestima y confianza en sí misma con enfoque personal y profesional ➤ Alinear el comportamiento de los participantes a la visión organizacional ➤ Establecer mejores relaciones de trabajo y fomentar un ambiente de servicio al cliente interno y externo.
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo en la Gerencia y Dirección de Personal ➤ Gerencia por objetivos y trabajo en equipo ➤ Comunicación efectiva y relaciones humanas en organizaciones eficientes. ➤ Toma de decisiones acertadas. ➤ Técnicas de negociación ➤ Administración del tiempo y manejo de estrés ➤ Liderazgo Transformacional
Materiales	Impartidos por la empresa oferente (material de apoyo, diploma de participación, coffee break y tarifa especial de parqueo.

Fuente: Servicios en Calidad, S.A., Tesis 2017

Cuadro 12

Información didáctica específica curso de “LIDERAZGO” para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Nombre del Curso	Liderazgo
Empresa Oferente	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
Dirigido a	Jefes de Área
Tiempo	8 Horas
	Desarrollar y aplicar habilidades de liderazgo, que le permitan interactuar eficazmente con los demás y lograr resultados positivos, con el apoyo y participación voluntaria y entusiasta de todos los miembros del equipo
Contenido	<ul style="list-style-type: none">➤ Liderazgo Estratégico➤ Transformación personal➤ Liderazgo y entrenamiento para el desarrollo de personas
Materiales	Impartidos por la empresa oferente (material de apoyo, diploma de participación)

Fuente: INTECAP, Tesis 2017

- **Liderazgo transformacional:** Adoptar el estilo de liderazgo transformacional tiene como finalidad influenciar en la motivación, estimulación intelectual y consideración individualizada para el cambio de actitudes de los colaboradores para crear compromisos para cambiar los objetivos.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los colaboradores, el cual se centra en “transformar” y ayudar mutuamente, a los dos demás.

Establecer actividades relacionadas con el involucramiento de los colaboradores con la formación dinámicas de equipos tales como: reuniones, entrevista individuales con los colaboradores, debate, con el objetivo de comunicarse mejor, organizar relaciones humanas, activar los impulsos y motivaciones individuales, estimular tanto la dinámica interna como externa para que las fuerzas estén mejor integradas y dirigidas hacia la metas del grupo.

Cuadro 13

Actividades para adoptar el Modelo de Liderazgo Transformador para el personal Departamento de Repuestos de una Empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Componentes	Actividades	Descripción
Fijación de la Visión	Presentar la visión y el sentido de la misión de la empresa	Rótulo de entrada principal, en el departamento, sala de reuniones.
Modelo de funciones	Trasmitir los valores de la empresa	Rótulo de entrada principal, en el departamento, sala de reuniones.
Adquisición de las metas organizacionales	Establecer metas específicas y concentrar recursos para alcanzarlas.	Proveer recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar metas propuestas
Expectativas de alto desempeño	Expresar propósitos importantes del modelo de manera sencilla	Correo electrónico y recordatorios impresos
Intercambio personalizado	Generar respeto y confianza entre líderes y colaboradores	Actividades de compañerismo y comunicación
Delegación de autoridad	Delegar funciones y proyectos a los colaboradores comprometidos con los objetivos del departamento	Asignar líderes a nuevos proyectos y funciones de dirección

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Figura 7

Rótulo de visión, misión y valores para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Empresa Automotriz
Departamento



Nuestra Visión

“Ser el proveedor preferido de marcas de prestigio que facilitan y agregan valor a sus negocios y a sus actividades profesionales y recreativas.”

Nuestra Misión

“Garantizar la inversión de nuestros clientes a través de atenderlo personalmente y brindarle un servicio de mantenimiento adecuado y oportuno.”

Nuestros Valores

- Compromiso: Creemos que nuestros proveedores merecen ser representados con absoluto compromiso, pasión y lealtad.
- Calidad: Creemos que somos los representantes y gerentes de los intereses de nuestros clientes a través de las marcas y servicios que les brindamos.
- Trabajo en equipo: Creemos que debemos ser un eficiente equipo de trabajo cuya tradición de confianza y honestidad no puede arriesgarse.
- Realización: Creemos que nuestra responsabilidad ciudadana trasciende nuestros intereses empresariales y personales.

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

- **Retribuciones no económicas:** Se sugiere utilizar la herramienta de tarjeta de felicitación, cartas de reconocimiento, o reconocimientos verbales para reconocer la labor y desempeño realizado por los colaboradores para aumentar la participación y la unificación de esfuerzos dentro del Departamento.

Para entregar las retribuciones no económicas los jefes de cada área deben evaluar a los colaboradores con la siguiente boleta de reconocimiento la cual contiene diversos factores que deberán ser analizados y otorgando la ponderación de 0 a 10 puntos en cada factor, para una suma total de 100 puntos, según la herramienta que considere el jefe de área a utilizar será entregados cada mes a los colaboradores con lo ameriten. Esta evaluación deberá ser realizada una vez al mes para determinar quién es el colaborador con la puntuación más alta dentro del Departamento, se recomienda los puntos mínimos de aceptación para la entrega de reconocimiento sea de 75 puntos.

Formato 1

Boleta de reconocimiento para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Boleta de reconocimiento		
Nombre del colaborador:		
Área:		
Factor	Ponderación	Observaciones
Colaboración y participación		
Apoyo a sus compañeros		
Relaciones Interpersonales		
Iniciativa para desarrollar funciones		
Responsabilidad en sus funciones		
Capacidad para seguir instrucciones		
Capacidad para desarrollar sus funciones		
Busca solución a los problemas		
TOTAL		

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Figura 8

Tarjeta de Felicitación para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Figura 9

Carta de felicitación por logros destacados para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Empresa Automotriz
Departamento



Guatemala__de__del____
Señor(a)
(Nombre del colaborador)
Área que en la cual labora

Asunto: felicitaciones por logros destacados

Apreciado señor (nombre del colaborador)
A nombre de la empresa automotriz queremos extenderle nuestras más sinceras felicitaciones por haber cumplido con las metas propuestas en el departamento de repuestos. Queremos agradecerle gran dedicación en las atribuciones que han estado su cargo.

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

Muchas felicitaciones,

Atentamente,

(Nombre del Gerente del Departamento)

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Cuadro 14

**Presupuesto de implementación programa de Liderazgo
Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la
ciudad capital**

Concepto	Alternativa 1	Alternativa 2
Presentación de la propuesta	Q 25.00	Q 25.00
Discusión y aprobación de la propuesta	Q 25.00	Q 25.00
Capacitación a jefes impartido por la empresa consultora Servicios en Calidad, S.A Tema: Liderazgo duración 12 hrs. Costo unitario Q 1,800.00 x 4 Colaboradores)	Q 7, 200.00	
Capacitación a jefes impartido por la empresa consultora INTECAP Tema: Liderazgo duración 8 hrs. Costo unitario Q 100.00 x 4 Colaboradores)		Q 400.00
Adoptar modelo de liderazgo transformacional	Q 1, 225.00	Q 1,225.00
Retribuciones no económicas	Q 3,100.00	Q 3,100.00
Evaluación de la propuesta	Q 40.00	Q 40.00
Gastos varios	Q 500.00	Q 500.00
Monto estimado	Q 12,115.00	Q 5,315.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

d) Evaluación y seguimiento

La evaluación del programa de liderazgo, se realizará tres meses después, a través de informes entregados al Gerente del Departamento proporcionados por los facilitadores nombrados con la intención de comprobar si los objetivos del programa se cumplieron o se están cumpliendo. Se propone utilizar una boleta de evaluación que permitirá evaluar a los jefes inmediatos conociendo la opinión de los colaboradores con relación si han mejorado el liderazgo ejercido. Este formato presenta una serie de criterios que deben calificarse.

Para la tabulación de la boleta, se han colocado dos respuestas por cada pregunta, esto con el objetivo de establecer el porcentaje de satisfacción que poseen los colaboradores, los ítems y el porcentaje de cada respuesta se muestra a continuación:

- Si una o dos respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 25%
- Si tres respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 50%
- Si cuatro respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 75%
- Si cinco respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 100%

Para la presente investigación, se estableció que el porcentaje aceptable mínimo referente al factor de liderazgo es del 75%.

Si el porcentaje que muestra la boleta no estuviera en el nivel aceptado, se deberá aplicar las acciones necesarias para corregir las desviaciones sufridas en el desarrollo del programa de Liderazgo.

Formato 2

Boleta de evaluación para el Programa de Liderazgo para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Boleta de evaluación para el programa de liderazgo

Nombre de colaborador evaluar: _____

Área: _____

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas, las cuales deberá responder individualmente de forma sincera. Marque la que mejor exprese su opinión con una "X"

No.	Preguntas	Si	NO
1	¿Su jefe realiza reuniones frecuentes con usted y sus compañeros, para mejorar su trabajo y crear un ambiente agradable?		
2	¿Considera usted que su jefe toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones dentro del Departamento?		
3	¿Su jefe es una persona accesible, que lo motiva a que realice las actividades con entusiasmo?		
4	¿Puede decirle con libertad a su jefe cuando está desacuerdo con algo?		
6	¿Cree que su jefe se preocupa porque entienda bien su trabajo?		

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

e) Responsable

Gerencia, subgerencia del Departamento de Repuestos y facilitadores

f) Supervisión

Gerencia y subgerencia del Departamento de Repuestos

II. Programa de Participación del Colaborador

La participación del colaborador se encuentra constituida por las oportunidades de intervención que los jefes deberá proporcionar a los colaboradores en el Departamento de Repuestos, en que se tome en cuenta tanto las opiniones, con el objetivo de escucharlos, tomar decisiones conjuntas, de tal forma que todos estén de acuerdo, y así se fortalezca la participación del personal, y con ello se mejore la satisfacción laboral en relación a dicho factor.

a) Objetivos

- Mejorar el porcentaje de satisfacción con respecto al factor de participación en un 31.76%, a mediano plazo
- Promover la participación de los colaboradores en un 75% estimulándolos a generar propuestas y en la toma de decisiones laborales, para que se sientan parte del Departamento, a mediano plazo
- Promover la participación dinámica de los colaboradores en un 75% para lograr la eficiencia y eficacia en el desarrollo del proceso laboral y estén comprometidos con los objetivos organizaciones, a mediano plazo.

b) Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción que se llevará a cabo para la implementación del programa de participación del empleado.

Cuadro 15

Plan de acción para el Programa de Participación del colaborador para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Objetivo del plan de acción		Definir las actividades necesarias para implementar el programa de participación del colaborador, para mejorar el nivel de satisfacción laboral en un 100% a mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costos aproximado en Quetzales		Presupuesto	
				Inicio	final				
1	Presentación de la propuesta a la Gerencia del Departamento de Repuestos a través de una reunión de trabajo	Realizar la presentación de la propuesta en una sesión cubriendo el 100% de está.	Facilitador	02/05/2018	02/05/2018	Papelería y útiles	Q 25.00	Q 25.00	
2	Discusión y aprobación de la propuesta a través de una reunión de trabajo	Discutir la propuesta y recibir la aprobación por parte de la Gerencia en una sesión cubriendo el 100% de está	Facilitador	02/05/2018	02/05/2018	Papelería y útiles	Q 25.00	Q 25.00	
3	Recibir curso sobre el tema de "Participación del colaborador"	Capacitar al 100% a los Jefes de Área del Departamento y así contar con líderes capaces de lograr la participación dinámica de los colaboradores, en un año	Servicios en Calidad S.A. y Facilitador	02/07/2018	31/07/2018	4 Colaboradores	Q 1,750.00	Costo de alternativa a elegir	
	INTECAP y Facilitador		02/07/2018	31/07/2018	4 Colaboradores	Q 100.00			
4	Promover la participación de los colaboradores a través de reuniones grupales o por medio de un boleta de sugerencias para generar ideas respecto a tema a tratar así compartir autoridad y responsabilidad.	Aumentar en un 90% la participación de los colaboradores con la aportación de ideas y segurencias, durante un año	Gerentes y Jefes de área	02/05/2018	30/04/2019	Buzón de Sugerencias	Q 200.00	Q 200.00	
						Papelería y útiles	Q 25.00	Q 25.00	
5	Facultad de tomar de decisiones, asignar proyectos que exijan aprender tareas nuevas, trabajar con responsabilidades y hagan que el colaborador utilice su destreza y creatividad.	Reconocer en un 100% la efectividad laboral en la ejecución de las atribuciones asignadas, durante un año	Jefes de área	02/05/2018	30/04/2019	No incurre costo	No incurre costo	Q -	
6	Evaluar lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de las actividades realizadas cada tres meses	Facilitador y jefes de área	02/05/2018	30/04/2019	Formatos de medición	Q 10.00	Q40.00	
							Presupuesto aproximado	Q 315.00	

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

c) Descripción de actividades de participación del empleado propuestas

A continuación se presenta la descripción de las actividades de participación del empleado propuestas

- **Capacitación:** Se sugiere capacitación a los jefes de área y gerentes para el desarrollo de la participación del empleado la cual permitirá que los jefes comprendan la importancia que tiene para los colaboradores el darles la oportunidad para demostrar sus habilidades y que puedan tomar decisiones referentes en su área de trabajo, delegando algunas funciones en ellos. dicha capacitación puede ser proporcionado por la empresa Asesora SERVICIOS EN CALIDAD, S.A. quienes ofrecen sus servicios con el curso de "Participación del empleado"

Cuadro 16

Información Didáctica Especifica curso de “Participación del Colaborador” para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Nombre del Curso	Participación del colaborador
Empresa Oferente	Servicios en Calidad, S.A.
Dirigido a	Jefes de Área
Tiempo	5 Horas
Objetivos	Adquirir métodos y herramientas para desarrollar sus competencias personales y grupales para la aplicación de la participación del empleado
Contenido	<ul style="list-style-type: none">➤ Como generar un ambiente agradable entre los jefes y los colaboradores➤ Conocer e integrar el grupo de trabajo para crear un ambiente de armonía y seguridad.➤ Auto reconocimiento de sus propias capacidades y destrezas.➤ Conocimiento de la organización en que trabajan y hasta qué punto están comprometidos➤ Análisis de problemas y toma de decisiones, obtención y envío de información (clima de confianza)
Materiales	Impartidos por la empresa oferente (material de apoyo, diploma de participación, coffee break y tarifa especial de parqueo.

Fuente: Servicios en Calidad, S.A., Tesis 2017

Cuadro 17
Información Didáctica Especifica curso de “Empoderamiento”
para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa
automotriz ubicada en la ciudad capital

Nombre del Curso	Empoderamiento
Empresa Oferente	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
Dirigido a	Jefes de Área
Tiempo	5 Horas
Objetivos	Desarrollar habilidades y aplicar técnicas para desarrollar facultamiento o empoderamiento
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La tendencia mundial hacia el empoderamiento ➤ Elementos del empoderamiento ➤ El Proceso del empoderamiento ➤ Participación del colaborador ➤ Facultad de toma de decisiones
Materiales	Impartidos por la empresa oferente (material de apoyo, diploma de participación)

Fuente: INTECAP. Tesis 2017

- **Asegurarse lograr la participación de los colaboradores:** Llevar a cabo reuniones de trabajo sobre actividades que fomenten la participación del colaborador tomando en cuenta sugerencias respecto a nuevas decisiones que se deben tomar en el departamento o sobre su trabajo, así mismo cuando se presente algún problema invitar al colaborador a buscar alternativas de solución y resolverlo, luego delegar autoridad y responsabilidad para hacerlo.

A través de una boleta de sugerencias se impulsará a los colaboradores a la aportación de ideas y sugerencias dentro del Departamento lo que permitirá aportar soluciones viables a los problemas que se presenten, para alcanzar la excelencia laboral.

Formato 3

Boleta de sugerencia para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Boleta de Sugerencia

Fecha: _____

Nombre de Colaborador: _____

Área: _____

Motivo de la Sugerencia

Detalle:

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Para optimizar las funciones dentro del departamento el colaborador deberá llenar la boleta de sugerencias de la forma más clara y concisa.

En el campo de motivo de sugerencias a través de esta boleta puede expresar sus opiniones, inquietudes, iniciativa, propuestas de mejora o comentarios sobre cualquier aspecto, si ha detectado algún problema que atrase o afecte las funciones dentro del departamento, debe detallar las sugerencias para solucionarlo lo más pronto posible. Con ello estará contribuyendo al buen funcionamiento del departamento y desarrollo de la innovación laboral y la mejora continua.

Las sugerencias se efectuarán por escrito depositándolas en el buzón. Los colaboradores tendrán opción de identificarse o mantenerse en anonimato. Las boletas de sugerencias estarán colocados al lado del buzón el cual estará instalado en la salón donde se realicen las reuniones.

Los jefes de área y los facilitadores encargados de la implementación de la propuesta serán los responsables de evaluar las sugerencias o problemas presentados por los colaboradores.

Al seleccionar una sugerencia con el fin de ponerlo en práctica, ésta se anunciará en la siguiente reunión con los colaboradores de su área.

Cuadro 18

**Presupuesto de implementación programa de Participación del Colaborador
Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la
ciudad capital**

Concepto	Alternativa 1	Alternativa 2
Presentación de la propuesta	Q 25.00	Q 25.00
Discusión y aprobación de la propuesta	Q 25.00	Q 25.00
Capacitación a jefes impartido por la empresa consultora Servicios en Calidad, S.A Tema: Participación del colaborador duración 5 hrs. Costo unitario Q 1,750.00 x 4 Colaboradores)	Q 7, 000.00	
Capacitación a jefes impartido por la empresa consultora INTECAP Tema: Empoderamiento duración 8 hrs. Costo unitario Q 100.00 x 4 Colaboradores)		Q 400.00
Asegurarse de lograr Participación del empleado	Q 225.00	Q 225.00
Facultad de tomar decisiones	No incurre costo	No incurre costo
Gastos varios	Q 500.00	Q 500.00
Evaluación de la propuesta	Q 40.00	Q 40.00
Monto estimado	Q 7,815.00	Q 1,215.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

d) Evaluación y seguimiento

La evaluación del programa de participación del empleado, se realizará tres meses después, a través de informes entregados al Gerente del Departamento proporcionados por los facilitadores nombrados con la intención de comprobar si los objetivos del programa se cumplieron o se están cumpliendo. Se propone utilizar una boleta de evaluación que permita evaluar a los jefes inmediatos con relación si han impulsados a los colaboradores a participar en sugerir propuestas y en la toma de decisiones, este formato presenta una serie de criterios que deben calificarse.

Para la tabulación de la boleta, se han colocado dos respuestas por cada pregunta, esto con el objetivo de establecer el porcentaje de satisfacción que poseen los colaboradores, los ítems y el porcentaje de cada respuesta se muestra a continuación:

- Si una o dos respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 25%
- Si tres respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 50%
- Si cuatro respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 75%
- Si cinco respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 100%

Para la presente investigación, se estableció que el porcentaje aceptable mínimo referente al factor de participación del empleado es del 75%.

Si el porcentaje que muestra la boleta no estuviera en el nivel aceptado, se deberá aplicar las acciones necesarias para corregir las desviaciones sufridas en el desarrollo del programa de participación del colaborador.

Formato 4

**Boleta de evaluación para el Programa de Participación del colaborador
para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa
automotriz ubicada en la ciudad capital**

Boleta de evaluación para el programa participación del colaborador
Nombre de colaborador a evaluar: _____
Área: _____

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie preguntas, las cuales deberá responder individualmente de forma sincera. Marque la que mejor exprese su opinión con una "X"

No.	Preguntas	Si	NO
1	¿Le brindan oportunidad para hacer cosas distintas o nuevas en su trabajo y que mejoren la calidad del mismo?		
2	¿Cuándo usted presenta una propuesta de mejorar la calidad en su trabajo, es tomado en cuenta?		
3	¿Tiene la libertad de tomar decisiones en su puesto de trabajo?		
4	¿Está usted conforme con las decisiones que se toman referentes a su trabajo?		
5	¿Cuándo hay reuniones siente un ambiente agradable con sus compañeros de trabajo?		

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

e) Responsable

Jefes de área y facilitadores

f) Supervisión

Gerencia y subgerencia del Departamento de Repuestos

3.6.1.2 Estrategia 2: Creación de equipos multidisciplinarios

Para establecer una mejora en las relaciones laborales y lograr un ambiente de confianza mutua en la institución, se encuentra integrado por el programa de trabajo en equipo para fomentar que los colaboradores trabajen unidos, de tal manera que exista confianza entre ellos para realizar bien el trabajo asignado, ocasionando buena relación entre los compañeros, departamentos y jefes de los mismos, laborando en un ambiente de armonía, disponibilidad y compañerismo, así como elevar el nivel de satisfacción laboral del colaboradores del Departamento de Repuestos.

III. Programa Trabajo en equipo

Dentro del Departamento de repuestos es muy importante trabajar en equipo, debido a que permite reducir los esfuerzos de cada uno de los trabajadores y realizar las tareas con mayor eficacia y eficiencia, por tal motivo y tomando en cuenta que a los colaboradores les gusta trabajar en equipo, se hace la siguiente propuesta para mejorar el nivel de satisfacción en este factor, aprovechando la voluntad y el entusiasmo que demuestran los colaboradores para formar equipos de trabajo.

a) Objetivos

- Mejorar el porcentaje de satisfacción con respecto al trabajo en equipo en un 40.32%, a mediano plazo.
- Concientizar en los colaboradores en un 75% sobre la importancia de trabajar en equipo, a mediano plazo.
- Concientizar a los jefes que promuevan el trabajo en equipo en un 75%, a mediano plazo.

- Implementar en un término de seis meses el modelo de la 5 C del trabajo en equipo, para que los colaboradores se comprometan con estas acciones al 100%, a mediano plazo.

b) Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción que se llevará a cabo para la implementación del programa de trabajo en equipo.

Cuadro 19

Plan de acción para el Programa de Trabajo en equipo para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Objetivo del plan de acción		Definir las actividades necesarias para implementar el programa de trabajo en equipo, para mejorar el nivel de satisfacción laboral en un 100% a mediano plazo						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costos aproximado en Quetzales		Presupuesto
				Inicio	final			
1	Presentación de la propuesta a la Gerencia del Departamento de Repuestos a través de una reunión de trabajo	Realizar la presentación de la propuesta en una sesión cubriendo el 100% de está.	Facilitador	02/05/2018	02/05/2018	Papelería y útiles	Q 25.00	Q 25.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta a través de una reunión de trabajo	Discutir la propuesta y recibir la aprobación por parte de la Gerencia en una sesión cubriendo el 100% de está	Facilitador	02/05/2018	02/05/2018	Papelería y útiles	Q 25.00	Q 25.00
3	Recibir curso sobre el tema de "Técnicas de trabajo en equipo" impartido por empresa consultora.	Capacitar al 100% a los colaboradores del Departamento para contar con personal motivado para trabajar en equipo, en un año	INTECAP y Facilitador	01/06/2018	29/06/2018	37 Colaboradores	Q 175.00	Q 6,475.00
4	Implementar el modelo de las 5C, con el objetivo de impulsar el trabajo en el Departamento de Repuestos a través de dinámicas grupales	Formar al 100% equipos de trabajo efectivos, en un año	Jefes de área	02/05/2018	30/04/2019	No incurre costo	No incurre costo	No incurre costo
5	Realizar dinámicas grupales para fortalecer el trabajo en equipo.	Identificar en un 100% las oportunidades para mejorar el desempeño individual como en equipo, en un año	Jefes de área	02/05/2018	30/04/2019	Compra de materiales para las dinámicas grupales	Q 1,000.00	Q1,000.00
						Refrigerio Q 20.00 c/u para 37 colaboradores por cada 3 meses	Q 740.00	Q2,960.00
	Acciones para crear confianza entre compañeros	Crear confianza mutua en un 100% entre todos, en un año	Jefes de área	02/05/2018	30/04/2019	No incurre costo	No incurre costo	No incurre costo
6	Evaluar lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de las actividades realizadas cada tres meses	Facilitador y jefes de área	02/05/2018	30/04/2019	Formatos de medición	Q 10.00	Q40.00
							Presupuesto aproximado	Q 10,525.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

c) Descripción de actividades de trabajo en equipo propuestas

A continuación se presenta la descripción de las actividades de trabajo en equipo

- **Capacitación:** Se sugiere capacitación a todo el personal para el desarrollo del programa de trabajo en equipo con el objetivo de optimizar las relaciones los colaboradores para realizar funciones laborales, brindar apoyo para solucionar problemas dentro del departamento, así mismo contar con una comunicación efectiva entre colaboradores, dicha capacitación puede ser proporcionado por la empresa Asesora INTECAP S.A. quienes ofrecen sus servicios con el curso de “ Técnicas de Trabajo en equipo”

Cuadro 20

**Información didáctica específica curso de “Técnicas de Trabajo en equipo”
para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa
automotriz ubicada en la ciudad capital**

Nombre del Curso	Técnicas de Trabajo en equipo
Empresa Oferente	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
Dirigido a	A todo el personal del Departamento
Tiempo	10 Horas
Objetivos	Desarrollar habilidades y técnicas para trabajar en equipo y elaborar un plan básico personal y/o para el Departamento con el fin de alcanzar la sinergia
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conociéndose a si mismo ➤ Conociendo al equipo ➤ Proceso para construir equipos efectivos ➤ Técnicas de trabajo en equipo y participación grupal ➤ Como tomar decisiones en equipo ➤ Ejercicio para integración de equipos (El equipo de futbol y talleres)
Materiales	Impartidos por la empresa oferente (material de apoyo, diploma de participación, coffee break y tarifa especial de parqueo.

Fuente: INTECAP. Tesis 2017

- **Implementar modelo de las 5 C:** Tiene como finalidad formar equipos de trabajo realmente efectivos que sea capaces de cumplir el trabajo de forma coordinada, eficiente, responsable y agregando valor de forman conjunta.

Cuadro 21

Actividades para implementar el Modelo de las 5 C para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Componentes	Actividades	Descripción
Colaboración	Fomentar el espíritu de servicio Promover la tolerancia	Los colaboradores ayuden a crear y mantener un ambiente donde los clientes se sientan bienvenidos y que se les valora.
Coordinación	Fijar estructuras, estatus y roles de los equipos de trabajo	Reuniones con el personal para que conozcan las estructura y roles en los equipos de trabajo.
Comunicación	Promover la comunicación abierta, asertiva y de respeto dentro de los miembros del equipo	Modelo de la 5C, personal con conocimiento efectivo y adecuado
Confianza	Generar acciones en función y congruencia con los valores de la institución, normas y reglamentos de la organización	Reuniones para resaltar los valores, normar y reglamentos de la organización
Compromiso	Comprometer a cada miembro del equipo a que aporte lo mejor de si mismo para lograr los objetivos de la organización	Reuniones para proceso de mejora continua

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

- **Dinámicas grupales:** Objetivo es fomentar el trabajo en equipo entre los jefes y los colaboradores, en la cual consiste utilizar dinámicas de grupo para identificar oportunidades de mejoras, así mismo se realicen reuniones con el equipo de trabajo, y todos los colaboradores que integren el equipo aporten información de su área de trabajo, brindar ideas y sugerencias para implementar mejoras en el Departamento.

Cuadro 22

Dinámicas para incentivar el trabajo en equipo para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Acciones	Descripción
Elaboración de Gafetes	Se le dará a cada colaborador un papel y marcador para que elaboren su gafete y así sea más fácil de identificarse durante la actividad.
Dinámica rompe hielo: la otra mitad	Se dividirán figuras en dos partes estas mismas se revolverán para que cada persona tome al azar una parte de todas las figuras luego buscará la otra mitad de la figura, al encontrarla dedicarán una parte de tiempo a presentarse y a conocerse.
Taller: Autoestima	El personal conocerá la importancia de su autoestima y se dará cuenta de sus logros, alcances y límites que ha tenido en su vida.
Dinámica: Tu árbol	Los participantes dibujarán en una hoja de papel un árbol; en el tronco escribirán su nombre, en cada raíz las habilidades, fuerzas o capacidades que crean poseer y en cada rama sus logros o éxitos, al final se hará una reflexión.
Taller: Creatividad y reflexión	Los participantes se darán cuenta que al trabajar en el Departamento, el colaborador se está relacionando y desarrollando mutuamente para alcanzar el éxito, ya que es uno de los ámbitos donde más oportunidades tienen la persona de ser ella misma.
Dinámica: La institución y yo	Se repartirá un cuestionario con preguntas relacionadas con el Departamento y su participación dentro de la misma, a cada participante para que sea contestado luego se harán comentarios en el grupo de las respuestas.

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Cuadro 23

Acciones para crear confianza entre compañeros para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Acción	Descripción
Cumplir con tus promesas	Si te comprometes con la realización de alguna tarea, transmisión de mensajes debes hacerlo e informar de inmediato cuando la hayas concluido
Apoyo	Contribuir en procesos de trabajo, generando ideas o ayudando a solucionar Problemas.
Actuar	El colaborador deberá tener iniciativa y responsabilidad en situaciones de problemas, tratando de generar soluciones
Comunicación	el trabajador deberá informar, de forma oportuna, cuando no pueda cumplir con lo que se le haya asignado, así mismo transmitir aspectos de mejoras o errores encontrados

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Cuadro 24

**Presupuesto de implementación programa de Trabajo en Equipo
Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la
ciudad capital**

Concepto	Alternativa única
Presentación de la propuesta	Q 25.00
Discusión y aprobación de la propuesta	Q 25.00
Capacitación a jefes impartido por la empresa consultora INTECAP Tema: Técnicas de Trabajo en equipo, duración 10 hrs. Costo unitario Q 175.00 x 37 Colaboradores	Q 6,475.00
Adoptar el modelo de la 5C	Q 0.00
Dinámicas grupales	Q 3,960.00
Gastos varios	Q 500.00
Evaluación de la propuesta	Q 40.00
Monto estimado	Q 11,025.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

d) Evaluación y seguimiento

La evaluación del programa de trabajo en equipo, se realizará tres meses después, a través de informes entregados al Gerente del Departamento proporcionados por los jefes de área con el apoyo de los facilitadores nombrados

con la intención de comprobar si los objetivos del programa se cumplieron o se están cumpliendo. Se propone utilizar una boleta de evaluación que permita evaluar a colaboradores con relación al trabajo en equipo, este formato presenta una serie de criterios que deben calificarse.

Para la tabulación de la boleta, se han colocado dos respuestas por cada pregunta, esto con el objetivo de establecer el porcentaje de satisfacción que poseen los colaboradores, los ítems y el porcentaje de cada respuesta se muestra a continuación:

- Si una o dos respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 25%
- Si tres respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 50%
- Si cuatro respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 75%
- Si cinco respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 100%

Para la presente investigación, se estableció que el porcentaje aceptable mínimo referente al factor de trabajo en equipo es del 75%.

Si el porcentaje que muestra la boleta no estuviera en el nivel aceptado, se deberá aplicar las acciones necesarias para corregir las desviaciones sufridas en el desarrollo del programa de trabajo en equipo.

Formato 5

Boleta de evaluación para el programa trabajo en equipo para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Boleta de evaluación para el programa de trabajo en equipo			
Nombre de colaborador a evaluar: _____			
Área: _____			
Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas, las cuales deberá responder individualmente de forma sincera. Marque la que mejor exprese su opinión con una "X"			
No.	Preguntas	Si	NO
1	¿Cuándo hay un reto para el Departamento sus compañeros participan activamente?		
2	¿Considera usted que en su área de trabajo se fomenta el compañerismo y la unión en los trabajadores?		
3	¿Cree usted que los problemas que surgen entre sus compañeros de trabajo se resuelven de manera óptima?		
4	¿Cree usted que existe desigualdad con sus compañeros en la asignación de tareas?		
5	¿Cuándo se organizan actividades en el Departamento, usted participa?		

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

e) Responsable

Jefes de área y facilitadores

f) Supervisión

Gerencia y subgerencia del Departamento de Repuestos

3.6.1.3 Estrategia 3: Creación de una cultura de gestión estratégica de cambio y mejoramiento continuo

Para establecer la creación de una cultura de gestión estratégica de cambio y mejoramiento continuo consiste en mejorar el compromiso organizacional de los colaboradores elevando el sentido de pertenencia y aceptación hacia el Departamento de Repuestos, lo cual puede lograrse a través del programa de comunicación permitiendo a los colaboradores sean conocedores de información de los acontecimientos destacados en los cuales se encuentran involucrados y poder aportar sugerencias o bien transmitir inconformidades de tal forma se eliminen las barreras que impidan la correcta comunicación interna, y el programa de condiciones de trabajo de manera que los colaboradores se sientan cómodos en un ambiente sano y agradable que les permita desarrollar sus funciones sin inconvenientes, y así elevar el nivel de satisfacción laboral del colaboradores del Departamento de Repuestos.

IV. Programa comunicación

Dentro del Departamento de repuestos fortalecer la comunicación es un factor importante por medio de ella se transmite la información necesaria para alcanzar el éxito, además, mantener a los colaboradores informados permite que se sientan importantes y que son tomados en cuenta, con el fin de mejorar este factor, se hace la propuesta de aplicar un programa para mejorar la comunicación para que sea clara, rápida, concreta y recibida en todas las aéreas de trabajo, para alcanzar una buena comunicación

a) Objetivos

- Mejorar el nivel de satisfacción en el factor comunicación en un 45.57%, a mediano plazo.
- Adoptar un ambiente 75% de confianza en todos los niveles jerárquicos, a mediano plazo.
- Promover la divulgación del 100% de la información importante en forma oportuna, a mediano plazo.
- Eliminar en un 90% las fuentes informales de transmisión de información, a mediano plazo.

b) Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción que se llevará a cabo para la implementación del programa de comunicación.

Cuadro 25

Plan de acción para el Programa de Comunicación para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Objetivo del plan de acción		Definir las actividades necesarias para implementar el programa de comunicación, para mejorar el nivel de satisfacción laboral en un 100% a mediano plazo								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costos aproximado en Quetzales			Presupuesto	
				Inicio	final					
1	Presentación de la propuesta a la Gerencia del Departamento de Repuestos a través de una reunión de trabajo	Realizar la presentación de la propuesta en una sesión cubriendo el 100% de está.	Facilitador	02/05/2018	02/05/2018	Papelería y útiles	Q	25.00	Q	25.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta a través de una reunión de trabajo	Discutir la propuesta y recibir la aprobación por parte de la Gerencia en una sesión cubriendo el 100% de está	Facilitador	02/05/2018	02/05/2018	Papelería y útiles	Q	25.00	Q	25.00
3	Recibir curso sobre el tema de "Responsabilidad de la comunicación" impartido por empresa consultora.	Capacitar al 100% a Jefes de Área del Departamento para concientizar la importancia de practicar una comunicación efectiva, en un año	Servicios en Calidad S.A. y Facilitador	01/08/2018	31/08/2018	4 Colaboradores	Q	1,250.00	Costo de alternativa a elegir	
	INTECAP y Facilitador		01/08/2018	31/08/2018	4 Colaboradores	Q	220.00			
4	Transmitir la información de actividades laborales a través de medios de comunicación	Mantener en un 100% a los colaboradores informados sobre actividades laborales, en año	Gerentes y Jefes de área	02/05/2018	30/04/2019	40 Circulares x Q 1.25 cada uno	Q	50.00	Q	50.00
						40 Memorandos x Q 1.25 cada uno	Q	50.00	Q	50.00
						40 Boletines x Q 25.00 cada uno	Q	1,000.00	Q	1,000.00
						3 Carteleros x Q450.00 cada uno	Q	1,350.00	Q	1,350.00
5	Reuniones de trabajo con cada con los colaboradores, para conocer metas alcanzadas, proyectos nuevos, sugerencias y quejas. Se propone utilizar en las reuniones una guía de reuniones o una minuta.	Mejorar en un 100% el ambiente laboral y el nivel de comunicación entre jefes y colaboradores, en un año	Jefes de área	02/05/2018	30/04/2019	No incurre costo	No incurre costo	No incurre costo		
6	Evaluar lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de las actividades realizadas cada tres meses	Facilitador y jefes de área	02/05/2018	30/04/2019	Formatos de medición	Q	10.00	Q	40.00
							Presupuesto aproximado		Q	2,540.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

c) Descripción de actividades de comunicación propuestas

A continuación se presenta la descripción de las actividades de comunicación

- **Capacitación:** Se sugiere capacitación a todo el personal para el desarrollo del programa comunicación con el objetivo mejorar y fortalecer la comunicación existente, dicha capacitación puede ser proporcionado por la empresa Asesora SERVICIOS EN CALIDAD, S.A. quienes ofrecen sus servicios con el curso de “Responsabilidad de la Comunicación”

Cuadro 26

Información Didáctica Especifica curso de “Responsabilidad de la comunicación” Para el Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Nombre del Curso	Responsabilidad de la Comunicación
Empresa Oferente	Servicios en Calidad, S.A.
Dirigido a	Jefes de área
Tiempo	Cinco horas
Objetivos	Propiciar actitudes que favorezcan una comunicación responsable, de acuerdo con teoría y estrategias relacionadas.
Contenido	<ul style="list-style-type: none">➤ Fundamentos de la importancia de la imagen de la Departamento➤ Acciones de comunicación interna de la empresa.➤ Acciones de comunicación externa de la empresa➤ El plan de comunicación➤ Aspectos que mejoran la comunicación
Materiales	Impartidos por la empresa oferente (material de apoyo, diploma de participación, coffee break y tarifa especial de parqueo.

Fuente: Servicios en Calidad, S.A., Tesis 2017

Cuadro 27

Información Didáctica Especifica curso de “Comunicación Efectiva” Para el Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Nombre del Curso	Comunicación Efectiva
Empresa Oferente	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
Dirigido a	Jefes de área
Tiempo	12 Horas
Objetivos	Desarrollar habilidades comunicativas en las distintas formas de expresión y aplicar técnicas para convertirse como profesionales de la comunicación
Contenido	<ul style="list-style-type: none">➤ Como planificar su comunicación➤ Mejora de actitudes➤ Manejo del lenguaje corporal➤ Comunicación cara a cara➤ Comunicación en la organización (mejorar la comunicación formal e informal)➤ El artista de la comunicación
Materiales	Impartidos por la empresa oferente (material de apoyo, diploma de participación)

Fuente: Servicios en Calidad, S.A., Tesis 2017

- **Medios de comunicación:** Para que los colaboradores del Departamento de Repuestos transmitan la información de las actividades laborales es necesario utilizar dos vías de comunicación.

Cuadro 28

Medios de Comunicación para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Medio de comunicación	Descripción
Escrita	Utilizar para la transmisión de información de eventos y otros asuntos de trabajo, la cual deberá ser clara, completa y concisa. Algunos medios escritos son: memorandos, circulares, boletines y carteleras.
Oral	La reunión: se utiliza para transmitir información a un grupo de personas, cuando el mensaje sea completo o conlleve a discusiones.

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

- **Reuniones:** Las reuniones en el Departamento es necesario debido a que por medio de esta se transmitirá información o problemáticas existentes. Para realizar una reunión de trabajo eficiente, dinámica y exitosa se propone los siguientes pasos, con el fin de optimizar el tiempo. Es importante mencionar que los elementos principales son la agenda con los puntos a tratar y el acta de finalización de la misma.

Las reuniones serán por área y deberán programarse de forma semanal y con una duración de 45 minutos; en la cual se transmitirá información de trabajo y/o casos específicos del área, con el objetivo de dar mensajes, conocer fallos o errores cometidos, las causas de las diversas situaciones o problemáticas que surjan y que cada uno de los colaboradores exponga su opinión y las posibles soluciones

Formato 6

Guía para reuniones para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Guía para reuniones

Objetivo:

Llevar un registro de los hechos más relevantes en cada reunión celebrada por las diversas áreas.

Parte No. 1 Ambientación

La reunión inicia con la bienvenida y una actividad de ambientación; esto con el objetivo de entrar en un ambiente de confianza (5 minutos).

Parte No. 2 Puntos a tratar

1. _____.
2. _____.
3. _____.

Se desarrollan los puntos de la agenda (25 minutos)

Parte No. 3 Presentación de soluciones / observaciones

1. _____.
2. _____.
3. _____.

Estas soluciones deberán ejecutarse en las actividades, con ello se pretende disminuir el número de errores en los procesos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Formato 7

Minuta de reuniones para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Datos de la reunión

Fecha:	
Lugar:	
Objetivos:	
Reunión convocada por:	

Participantes

Nombre y apellido	Cargo

Temas Tratados

Tema 1	Detalle del tema

Tema 2	Detalle del tema

Compromisos asumidos

Descripción	Responsable

Temas pendientes

Tema 1	Detalle del tema

Tema 2	Detalle del tema

Próxima reunión	
-----------------	--

Firma:	
--------	--

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Formato 8

Lista de asistencia de reuniones para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Lista de asistencia

Fecha: _____

Reunión convocada por: _____

Lugar: _____ Hora: _____

No.	Nombre	Departamento	Firma

Firma del convocador: _____

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Cuadro 29

**Costo de implementación programa de comunicación
Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la
ciudad capital**

Concepto	Alternativa 1	Alternativa 2
Presentación de la propuesta	Q 25.00	Q 25.00
Discusión y aprobación de la propuesta	Q 25.00	Q 25.00
Capacitación a jefes impartido por la empresa consultora Servicios en Calidad, S.A Tema: Responsabilidad de la comunicación Duración 5 hrs. Costo unitario Q 1,250.00 x 4 Colaboradores)	Q 5,000.00	
Capacitación a jefes impartido por la empresa consultora INTECAP Tema: Comunicación efectiva Duración 12 hrs. Costo unitario Q 220.00 x 4 Colaboradores)		Q 880.00
Medios de Comunicación	Q 2450.00	Q 2450.00
Reuniones	Q 0.00	Q 0.00
Gastos varios	Q 500.00	Q 500.00
Evaluación de la propuesta	Q 40.00	Q 40.00
Monto estimado	Q 8,040.00	Q 3,920.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

d) Evaluación y seguimiento

La evaluación del programa de comunicación, se realizará tres meses después de haberse implementado, a través de informes entregados al Gerente del Departamento proporcionados por los jefes de área con el apoyo de los facilitadores nombrados con la intención de comprobar si los objetivos del programa se cumplieron o se están cumpliendo. Tales informes serán elaborados con base en las nuevas actitudes de los empleados hacia su trabajo como fruto del programa implementado, se propone utilizar una boleta de evaluación que permita evaluar a colaboradores con relación al factor de comunicación, este formato presenta una serie de criterios que deben calificarse.

Para la tabulación de la boleta, se han colocado dos respuestas por cada pregunta, esto con el objetivo de establecer el porcentaje de satisfacción que poseen los colaboradores, los ítems y el porcentaje de cada respuesta se muestra a continuación:

- Si una o dos respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 25%
- Si tres respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 50%
- Si cuatro respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 75%
- Si cinco respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 100%

Para la presente investigación, se estableció que el porcentaje aceptable mínimo referente al factor de comunicación es del 75%.

Si el porcentaje que muestra la boleta no estuviera en el nivel aceptado, se deberá aplicar las acciones necesarias para corregir las desviaciones sufridas en el desarrollo del programa de comunicación.

Formato 9

Boleta de evaluación para el programa de comunicación para el Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Boleta de evaluación para el programa de comunicación			
Nombre de colaborador a evaluar: _____			
Área: _____			
Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas, las cuales deberá responder individualmente de forma sincera. Marque la que mejor exprese su opinión con una "X"			
No.	Preguntas	Si	NO
1	¿Cuándo su jefe inmediato le asigna determinada tarea, él le explica claramente lo que debe realizar?		
2	¿Tiene usted la suficiente confianza con su jefe inmediato para comunicarle cualquier sugerencia o queja sobre su trabajo?		
3	¿Siente que la comunicación con su jefe inmediato le permite comprender los objetivos del departamento y desempeñar el trabajo de forma adecuada?		
4	¿Su jefe le proporciona de información suficiente para tomar decisiones en su trabajo?		
5	¿Su jefe lo mantiene bien informado sobre eventos, cambios, disposiciones y cualquier situación que afecte su puesto de trabajo?		

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

e) Responsable

Jefes de área y facilitadores

f) Supervisión

Gerencia y subgerencia del Departamento de Repuestos

V. Programa condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo que se les brindan a los colaboradores, deben ser las adecuadas, proporcionando el espacio físico, el mobiliario, la iluminación y la ventilación correcta y necesaria, por lo cual realizar mejoras en este aspecto es importante, esto hará que los colaboradores sientan que el departamento se preocupa por ellos como personas que merecen un lugar y un trato adecuado para realizar su trabajo diario

1. Objetivos

- Mejorar el nivel de satisfacción en el factor de condiciones de trabajo en un 36.95%, a mediano plazo.
- Mejorar en un 75% las condiciones de trabajo actuales en las que se desarrollan laboralmente los colaboradores, a mediano plazo.
- Realizar revisiones periódicas al 100% de las instalaciones para determinar el buen estado de las mismas, a mediano plazo.

2. Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción que se llevará a cabo para la implementación del programa de condiciones de trabajo.

Cuadro 30

Plan de acción para el Programa de Condiciones de Trabajo para el Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Objetivo del plan de acción		Definir las actividades necesarias para implementar el programa de condiciones de trabajo, para mejorar el nivel de satisfacción laboral en un 100% a mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costos aproximado en Quetzales		Presupuesto	
				Inicio	final	Q	Q		
1	Presentación de la propuesta a la Gerencia del Departamento de Repuestos a través de una reunión de trabajo	Realizar la presentación de la propuesta en una sesión cubriendo el 100% de está.	Facilitador	02/05/2018	02/05/2018	Papejería y útiles	Q 25.00	Q 25.00	
2	Discusión y aprobación de la propuesta a través de una reunión de trabajo	Discutir la propuesta y recibir la aprobación por parte de la Gerencia en una sesión cubriendo el 100% de está	Facilitador	02/05/2018	02/05/2018	Papejería y útiles	Q 25.00	Q 25.00	
3	Gestionar la ubicación el mobiliario y equipo que utilizan los colaboradores dentro del departamento de manera que pueda maximizarse el espacio existente	Distribución adecuada del mobiliario en cada area para optimizar el espacio en un 90%	Gerente y Jefe de área	01/08/2018	31/08/2018	Remodelación Cotización adjunta	Q 15,000.00	Q 15,000.00	
4	Realizar la compra mobiliario de oficina para los colaboradores, sillas secretariales y robots pequeños para guardar insumos que utilizan en sus tareas y para almacenar sus pertencias personales. Se sugiere que los colaborador compartan robots, por cada dos colaboradores usen un robot.	Mantener en un 90% a los colaboradores que se sientan comodos por lo que puede aumentar su eficiencia laboral, en un año	Gerente y Jefe de área	01/10/2018	31/10/2018	15 Sillas secretariales para colaboradores	Q 350.00	Q 5,250.00	
			Gerente, Jefes de área	01/10/2018	31/10/2018	10 Archivos para colaboradores	Q 550.00	Q 5,500.00	
5	Gestionar el mantenimiento de aire acondicionado e iluminación. Se sugiere programa de mantenimiento	Contar con un 90% las área iluminadas y ventiladas con la temperatura adecuada, en un año	Gerente, Jefes de área	02/05/2018	30/04/2019	Mantenimiento Preventivo maquina de aire acondicionado	Q 4,500.00	Q4,500.00	
6	Evaluar lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de las actividades realizadas cada tres meses	Facilitador y jefes de área	02/05/2018	30/04/2019	Formatos de medición	Q 10.00	Q40.00	
Presupuesto aproximado							Q 30,340.00		

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

3. Descripción de actividades de comunicación propuestas

A continuación se presenta la descripción de las actividades de condiciones de trabajo.

- **Reestructura de posición del mobiliario (Escritorio):** Debido a que el espacio físico es reducido, se sugiere realizar una reestructura de posición del mobiliario del departamento con el fin de asegurar las adecuadas condiciones de trabajo para permitir una operación eficiente por parte de los colaborados.

Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Las medidas del departamento de Repuestos
- ✓ Donde se van ubicar los puestos de trabajo
- ✓ Las dimensiones del mobiliario

Para que permitan que los colaboradores realicen sus tareas sin riesgos para su seguridad y salud y en condiciones ergonómicas aceptables.

Para realizar la reestructura del mobiliario se debe analizar con detalle que días son los más convenientes para realizar todos los trabajos correspondientes, para no ocasionar molestias al personal del departamento en actividad laboral.

Se cotizo la reestructuración con el proveedor SERTIN, el cual es el encargado de realizar las remodelaciones en la empresa.

Es el único proveedor que autorizo la empresa para ingresar y ver detalles para realizar la cotización

Figura 10

Cotización para remodelación del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital



Servicios Técnicos Industriales
SERTIN

GUATEMALA, 23 DE FEBRERO DE 2017.

SRA: Hazel de la Rosa.

ES UN GUSTO PODER PRESENTARLES NUESTRA COTIZACION CON RESPECTO A:

SUMINISTRO E REMODELACIÓN AREA REPUESTOS.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	PRECIO
1.00	REMODELACIÓN DE LAS INSTALACIONES ÁREA DEL DEPARTAMENTO REPUESTOS	
1.00	ROMPER PARED LADO DERECHO Y LUBSO FORMALETEAR PARA FUNDICION, CON CONCRETO Y ESTRUCTURA DE DE TABLAYESO	
1.00	SUMINISTRO Y APLICACION DE FONDO ANTICORROSIVO GRIS, PARA LUBSO APLICAR PINTURA FINAL COLOR DEBADO	
	SUB-TOTAL.....	Q,15,000.00
	FORMA DE PAGO: 50% DE ANTICIPO Y 50% AL FINALIZAR.	
	TIEMPO DE ENTREGA: 5 DIAS HABILIS.	
	AL Giovanni Rosales.	
	TOTAL.....	Q,15,000.00

Fuente: Servicios Técnicos Industriales. Tesis 2017

- **Compra de mobiliario:** Gestionar la compra de sillas secretariales para 15 colaboradores del departamento de repuestos, ayudará a optimizar la productividad en las tareas y también en la salud del colaborador,

Así mismo la compra de 10 robots pequeños para guardar insumos que utilizan en sus tareas y para almacenar sus pertenencias personales, se sugiere que los colaboradores compartan robots, por cada dos colaboradores usen un robot.

Figura 11

Mobiliario para el personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

- **Mantenimiento Preventivo:** Gestionar autorización del Gerente el permiso para que se realice el mantenimiento a las máquinas de aire acondicionado e iluminación para mantener en óptimas condiciones los

equipos e instalaciones del departamento para satisfacer las necesidades de los colaboradores.

Para mantener las instalaciones físicas en general en buenas condiciones se sugiere se realice mantenimiento preventivo con el fin de prevenir y/o detectar fallas o defectos, así mismo se realiza para evitar el deterioro de los equipos e instalaciones.

La gerencia debe realizar la programación de mantenimiento preventivo anualmente y la coordinación con los proveedores que ofrecen el servicio, para que el mantenimiento se realice cada tres meses por lo que se propone el siguiente formato.

Formato 11

Programación de mantenimiento preventivo para el Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Programación de Mantenimiento Preventivo															
DATOS DEL EQUIPO	PROVEEDOR	RESPONSABLE	Frecuencia	AÑO 2017											
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Aire Acondicionado			TRIMESTRAL	5			5			5			5		
Iluminación			TRIMESTRAL	7			7			7			7		
Equipo de computo			TRIMESTRAL	16			16			16			16		
Mobiliario			TRIMESTRAL	19			19			19			19		

OBSERVACIONES: _____

APROBÓ (NOMBRE, FIRMA, PUESTO)

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Efectuado el mantenimiento preventivo se registra y entrega un informe o reporte de las actividades realizadas, la persona asignada para verifica la prestación del servicio, revisa el informe y si el mantenimiento efectuado es satisfactorio procede a firmarlo, por lo que se propone el siguiente formato “Check List de instalaciones”.

Formato 12

Check List de instalaciones el Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

CHECK LIST DE INSTALACIONES		
FECHA REPORTE:		
DATOS DE EJECUCIÓN		
INICIO	Fecha:	Hora:
FINALIZACIÓN	Fecha:	Hora:
PROVEEDOR	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
TIPO MANTENIMIENTO:	PREVENTIVO	<input type="text"/>
	CORRECTIVO	<input type="text"/>
No.	Descripción	
1	Aire Acondicionado	xxx
2	Iluminación	
3	Equipo de Cómputo	
4	Mobiliario	
5	Otro	
Detalle de actividades realizadas		
Vo. Bo. Departamento de Repuesto		Proveedor
Encargado		Encargado

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Mantenimiento Correctivo: En caso que se detecte alguna falla o anomalía en las instalaciones o equipos se debe informar al gerente para establecer si puede realizar con un “Mantenimiento Correctivo”.

En el caso que se proceda a realizar el mantenimiento correctivo, el proveedor registra y entrega un informe o reporte de las actividades realizadas, la persona asignada valida la prestación del servicio, revisa el informe y si el mantenimiento efectuado es satisfactorio se procede a firmarlo.

Se procede a llenar el formato “Check List de instalaciones” seleccionado la opción de Mantenimiento correctivo.

Cuando no autoricen realizar el mantenimiento correctivo ya sea por recursos financieros u otros motivos se procede informar al jefe de área y al proveedor.

Cuadro 31

**Presupuesto de implementación programa de Condiciones de Trabajo
Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la
ciudad capital**

Concepto	Alternativa única
Presentación de la propuesta	Q 25.00
Discusión y aprobación de la propuesta	Q 25.00
Remodelación y distribución adecuada de mobiliario	Q 15, 000.00
Compra de Mobiliario 15 Sillas x Q350.00 c/u 10 archivos x Q 550.00 c/u	Q 10, 750.00
Asegurarse de lograr Participación del empleado	Q 0.00
Mantenimiento Preventivo	Q 4,500.00
Gastos varios	Q 500.00
Evaluación de la propuesta	Q 40.00
Monto Estimado	Q 30, 840.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

4. Evaluación y seguimiento

La evaluación del programa de condiciones, se realizará tres meses después de haberse implementado, a través de informes entregados al Gerente del Departamento proporcionados por los jefes de área con el apoyo de los facilitadores nombrados con la intención de comprobar si los objetivos del programa se cumplieron o se están cumpliendo. Tales informes serán elaborados

con base en las nuevas actitudes de los empleados hacia su trabajo como fruto del programa implementado, se propone utilizar una boleta de evaluación que permita evaluar a colaboradores con relación al factor de condiciones de trabajo, este formato presenta una serie de criterios que deben calificarse.

Formato 13

Boleta de evaluación para el programa de condiciones de trabajo para el Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Boleta de evaluación para el programa de condiciones de trabajo

Nombre de colaborador a evaluar: _____

Área: _____

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas, las cuales deberá responder individualmente de forma sincera. Marque la que mejor exprese su opinión con una "X"

No.	Preguntas	Si	NO
1	¿Cree que tiene buena ventilación y temperatura su lugar de trabajo?		
2	¿Considera usted que tiene el espacio adecuado para desarrollar su trabajo?		
3	¿Tiene usted todo el equipo y/o herramientas adecuadas para desempeñar su trabajo?		
4	¿El ambiente que se respira en el Departamento es agradable y relajado?		
5	¿Su lugar de trabajo se encuentra higiénico?		

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Para la tabulación de la boleta, se han colocado dos respuestas por cada pregunta, esto con el objetivo de establecer el porcentaje de satisfacción que poseen los colaboradores, los ítems y el porcentaje de cada respuesta se muestra a continuación:

- Si una o dos respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 25%
- Si tres respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 50%
- Si cuatro respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 75%
- Si cinco respuestas son afirmativas el valor del porcentaje es de 100%

Para la presente investigación, se estableció que el porcentaje aceptable mínimo referente al factor de condiciones de trabajo es del 75%.

Si el porcentaje que muestra la boleta no estuviera en el nivel aceptado, se deberá aplicar las acciones necesarias para corregir las desviaciones sufridas en el desarrollo del programa de condiciones de trabajo.

5. Responsable

Jefes de área y facilitadores

6. Supervisión

Gerencia y subgerencia del Departamento de Repuestos

3.7 Evaluación del programa

Como se menciona en cada uno de los programas, la evaluación se realizará tres meses después de haberse implementado, a través de informes entregados al Gerente del Departamento proporcionados por los jefes de área con el apoyo

de los facilitadores el cual medirá el grado de satisfacción que genera dentro del Departamento y el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

3.8 Presupuesto del programa de satisfacción

Continuación de presenta el costo aproximado de la implementación del programa de satisfacción para el Personal del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital esta cifra cubre el costo de cada estrategia descrita anteriormente, tomando como base la cotizaciones presentadas por las empresas oferentes.

Cuadro 32

Presupuesto de implementación de los programas de satisfacción laboral para el Departamento de Repuestos de una Empresa automotriz ubicada en la ciudad capital

Concepto	Alternativa 1	Alternativa 2
Programa de Liderazgo	Q 12,115.00	Q 5,315.00
Programa de Participación del colaborador	Q 7,815.00	Q 1,215.00
Programa de Trabajo en equipo	Q 11,025.00	Q 11,025.00
Programa de Comunicación	Q 8,040.00	Q 3,920.00
Programa de condiciones de trabajo	Q 30,840.00	Q 30,840.00
Imprevisto	Q 2,000.00	Q 2,000.00
Monto aproximado	Q 71,835.00	Q 54,315.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

La satisfacción laboral es un elemento importante que debe existir en una organización, en el capítulo II se dio a conocer la necesidad de proponer un programa de satisfacción laboral para el Departamento de Repuestos, que ayude a mejorar el ambiente laboral.

Para llevar a cabo la implementación del programa de satisfacción laboral se presentan dos alternativas:

Alternativa 1

La alternativa 1 requiere de una inversión mayor para implementar la presente propuesta con sus programas de satisfacción entre los cuales están liderazgo, participación del colaborador, trabajo en equipo, comunicación y condiciones de trabajo, ya que las capacitaciones que se sugieren serán impartidas por la empresa Servicios en Calidad, S.A. es una empresa que antes de organizar un curso les gusta conocer el objetivo principal de cada capacitación, el perfil de los participantes, el cargo de los participantes y la actividad principal de la organización.

Alternativa 2

Esta alternativa presenta una inversión menor a la alternativa 2, debido a que las capacitaciones que se proponen son desarrolladas por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) dispone de cursos con precios más cómodos su objetivo primordial aumentar los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes.

CONCLUSIONES

Con base a los análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el diagnostico de satisfacción laboral del Departamento de Repuestos de una empresa automotriz ubicada en la ciudad capital, se concluye lo siguiente:

1. La causa principal por la que los colaboradores del Departamento de Repuestos, evidencian manifestaciones de insatisfacción laboral y deficiente identificación, es la ausencia de instrumentos administrativos que contengan lineamientos técnicos que permitan llevar a cabo actividades necesarias para mejorar la satisfacción laboral, lo que se comprueba la hipótesis uno.
2. La falta de liderazgo, el no reconocer los esfuerzos de los colaboradores, y que no son escuchados por sus jefes debido a una actitud desconsiderada, los colaboradores presentan inconformidad para ejercer las actividades y no muestran fuerza de voluntad para colaborar.
3. Los colaboradores manifiestan insatisfacción laboral, por la falta de participación en la toma de decisiones, la comunicación deficiente que existe entre los jefes y colaboradores, percibiendo también que los jefes no los motivan para trabajar en equipo, situación por la cual se ven afectadas también las relaciones entre ellos.
4. Las condiciones laborales que brinda el Departamento de Repuestos no son las adecuadas, en su mayoría los colaboradores se quejan de que el espacio físico no es suficiente y que la ventilación e iluminación son deficientes.
5. Actualmente no se realizan revisiones periódicas de las situaciones que generan la insatisfacción

RECOMENDACIONES

Con el objeto de reducir los niveles de insatisfacción detectados en la investigación realizada en el departamento objeto de investigación, se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar los programa de satisfacción laboral propuestos como estrategias que incrementen el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores para mejorar el ambiente de trabajo y lograr sentido de pertenencia y compromiso organizacional.
2. Adoptar el estilo de liderazgo transformacional, que influya positivamente en el personal, transmitiéndoles motivadores que impulsaran a los colaboradores a mostrar un mejor desempeño laboral, promoviendo un clima organizacional positivo.
3. Aplicar programa de participación del empleado para reconocer el esfuerzo personal motivándolos a que participen activamente en toma de decisiones, así mismo implementar el programas de comunicación, trabajo en equipo para mejorar estos aspectos y lograr que los colaboradores tengan una comunicación adecuada que les permita realizar sus funciones, alcanzar los objetivos y así mejorar la relación tanto entre jefes, como entre subordinados, asimismo, que los jefes aprovechen la buena disposición de los colaboradores para trabajar en equipo.
4. Desarrollar un programa de mejora de las condiciones laborales realizando revisiones periódicas, dando mantenimiento a las instalaciones generales del Departamento.

5. Los instrumentos administrativos propuestos que al ser evaluados permitan una actualización periódica de los mismos, a fin de adecuarlos a los cambios que puedan presentarse en un futuro.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2004. **Administración**. Ed. México. McGraw Hill. 354 p.
2. Brunet, Luc. 1999. **El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias**. 3a. Ed. México. Trillas. 121 p.
3. Chan Hoil, Marco Antonio. 2008 **Factores predictores de la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Linda Vista y sus planteles Mérida y Tuxtla Gutiérrez**. Tesis de Grado. Universidad de Montemorelos. México. 158 p.
4. Chiavento, I. 2009. **Gestión del talento humano**. 3a. Ed. México. McGraw Hill. 586 p.
5. Gómez R, Jannellys. 2009 **Satisfacción laboral del personal obrero de obras públicas estatales (OPE)**. Tesis de Grado. Universidad de Oriente Núcleo del Sucre. Perú. 115 p.
6. Koontz, Harold. 2003. **Administración una perspectiva global**. 10ma. Ed. México. McGraw Hill. 622 p.
7. Munch Galindo, Lourdes 2010. **Administración, Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 1ª Ed. México D.F. Editorial Pearson. 310 p.

8. Orózco Bravo, Elida Nathalí. 2012. **Programa de motivación para el personal de la Clínica del Niño Sano USAC**. Tesis de grado. Universidad de San Carlos Guatemala, 118 p.
9. Robbins, Stephen. 2004 **Comportamiento organizacional**. 10ma. Ed. México. Pearson Educación. 704 p.

ANEXOS

ANEXO 1

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



BOLETA DE SATISFACCIÓN LABORAL

El propósito de las siguientes preguntas, es obtener información para proponer estrategias que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia laboral del Departamento, por favor debe conteste cada pregunta de forma objetiva y honesta. El cuestionario es anónimo, por lo que no es necesario que consigne su nombre.

Al responder tome en cuenta que como respuesta se le solicita únicamente que consigne una X dentro del cuadro correspondiente, que identifique el concepto que mejor se adapte a su situación. Para lo cual deberá considerar lo siguiente

Número de Respuesta	Concepto	Descripción
1	Nunca	Ninguna vez
2	Casi Nunca	Algunas veces, pero muy pocas
3	Casi Siempre	La mayoría de las veces
4	Siempre	Todas las veces

No.	Interrogantes	1	2	3	4
1	¿Cuándo su jefe inmediato le asigna determinada tarea, él le explica claramente lo que debe realizar?				
2	¿Considera que la empresa, está interesada en brindarle oportunidades para su crecimiento y progreso?				
3	¿Su jefe realiza reuniones frecuentes con usted y sus compañeros, para mejorar su trabajo?				
4	¿Le brindan oportunidad para hacer cosas distintas o nuevas en su trabajo y que mejoren la calidad del mismo?				
5	¿Cuándo hay un reto para el Departamento sus compañeros participan activamente?				
6	¿Su jefe supervisa su trabajo constantemente?				
7	¿Cree que tiene buena ventilación y temperatura su lugar de trabajo?				
8	¿Tiene usted la suficiente confianza con su jefe inmediato para comunicarle cualquier sugerencia o queja sobre su trabajo?				
9	¿Asiste o ha asistido a cursos o seminarios con el propósito de mejorar su trabajo?				
10	¿Considera usted que su jefe toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones dentro del Departamento?				
11	¿Cuándo usted presenta una propuesta de mejorar la calidad en su trabajo, es tomado en cuenta?				
12	¿Considera usted que en su área de trabajo se fomenta el compañerismo y la unión en los trabajadores?				
13	¿Considera que cuenta con el apoyo de su jefe para realizar actividades laborales?				

14	¿Considera que existe buena iluminación en su lugar de trabajo?				
15	¿Cuándo usted decide comentar sobre problemas laborales a su jefe superior, él le escucha?				
16	¿Considera que el trabajo que realiza necesita capacitación constante?				
17	¿Su jefe es una persona accesible, que lo motiva a que realice las actividades con entusiasmo?				
18	¿Tiene la libertad de tomar decisiones en su puesto de trabajo?				
19	¿Cree usted que los problemas que surgen entre sus compañeros de trabajo se resuelven de manera óptima?				
20	¿Cree usted que su jefe muestra ciertas preferencias por algún grupo o personas en específico?				
21	¿Considera usted que tiene el espacio adecuado para desarrollar su trabajo?				
22	¿Siente que la comunicación con su jefe inmediato le permite comprender los objetivos del departamento y desempeñar el trabajo de forma adecuada?				
23	¿Recibió la inducción y orientación necesaria, antes de asignarle una nueva atribución en su trabajo?				
24	¿Puede decirle con libertad a su jefe cuando este desacuerda con algo?				
25	¿Está usted conforme con las decisiones que se toman referentes a su trabajo?				
26	¿Cree usted que existe desigualdad con sus compañeros en la asignación de tareas?				
27	¿Su jefe le ha entregado reporte de su trabajo o evaluación de sus actividades?				

28	¿Tiene usted todo el equipo y/o herramientas adecuadas para desempeñar su trabajo?				
29	¿Su jefe le proporciona de información suficiente para tomar decisiones en su trabajo?				
30	¿Cuenta con el apoyo de su jefe para asistir a cursos o seguir estudiando?				
31	¿Su jefe crea un ambiente agradable de trabajo?				
32	¿Cuándo se organizan actividades en el Departamento, usted participa?				
33	¿Su jefe implementa continuamente nuevos sistemas de control para los diferentes tipos de trabajos que se desarrolla en el departamento?				
34	¿El ambiente que se respira en el Departamento es agradable y relajado?				
35	¿Su jefe lo mantiene bien informado sobre eventos, cambios, disposiciones y cualquier situación que afecte su puesto de trabajo?				
36	¿Cree que su jefe se preocupa porque entienda bien su trabajo?				
37	¿Considera que los resultados de su área se deben al trabajo en equipo?				
38	¿Cuándo hay reuniones siente un ambiente agradable con sus compañeros de trabajo?				
39	¿Su lugar de trabajo se encuentra higiénico?				
40	¿Su jefe toma en cuenta la experiencia para ascenso dentro de la empresa?				