

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



**“DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORA PARA AUMENTAR
LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE UNA
EMPRESA DE CONSULTORÍA EN SOFTWARE”**

HECTOR ANIBAL CIRIN ESCOBAR

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2018

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

**“DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORA PARA AUMENTAR
LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE UNA
EMPRESA DE CONSULTORÍA EN SOFTWARE”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

HECTOR ANIBAL CIRIN ESCOBAR

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, JUNIO DE 2018

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

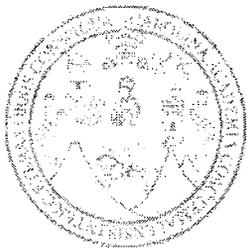
DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL TERCERO	Vacante
VOCAL CUARTO	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL QUINTO	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES DE
ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Administración – Finanzas	Lic. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Matemática – Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Mercadotecnia – Operaciones	Lic. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Secretaria:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz



Guatemala, 26 de septiembre de 2017

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

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con fecha 19 de enero del 2016, en el que se me designa asesor de tesis del estudiante Hector Anibal Cirin Escobar, carné 200315402, con el tema "**DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA EN SOFTWARE**", 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 con los requisitos reglamentarios de la facultad, me permito recomendarlo para que sea discutido en examen privado de tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado de Licenciado.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme del señor Decano, atentamente.

"Id y enseñad a todos"

Laura Aydée Lainfiesta Escobar
Licenciada en psicología
Asesora de tesis
Colegiado activo 1,945



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO "S-8"
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
VEINTE DE JUNIO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 17-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 07 de junio de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 274-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 16 de noviembre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORA PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN SOFTWARE", que para su graduación profesional presentó el estudiante **HECTOR ANIBAL CIRIN ESCOBAR**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Porque sin su divina intervención nada me es posible.

A MIS PADRES

Felipe Cirin y Hilda Escobar, gracias por su apoyo incondicional, ejemplo de perseverancia y su legado de principios, que han formado mi carácter profesional.

A MI ESPOSA

Por tu amor, apoyo, paciencia y amistad en los momentos que más lo necesite.

A MIS HERMANOS

Rosario, Carlos, Lucrecia, Fredi, Hugo, Geovanni, David y Joselinne, por ser una parte muy importante en mi vida.

A LA UNIVERSIDAD

Por ser la casa de estudios que alberga a un grupo selecto de formadores de profesionales, quienes contribuyen en mi crecimiento académico y profesional.

A MI ASESOR DE TESIS

Licenciada Laura Aydée Lainfiesta, por su paciencia y apoyo profesional.

A LA TERNA EXAMINADORA DE TESIS

Licenciada Lorena Ileana Hernández García, licenciados: Ariel Ubaldo De León Maldonado y Julio Mauricio González Ruiz, por sus oportunas observaciones y recomendaciones.

A MIS AMIGOS

Mauricio, Marco, Jenner y Landis por compartir gratos momentos.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	La empresa	1
1.1.1	Tipos de empresa	1
1.1.1.1	Empresa de servicios	1
1.1.1.2	Empresa de consultoría	2
1.2	Administración	2
1.2.1	Proceso administrativo	2
1.2.1.1	Planeación	4
a.	Elementos de la planeación	4
b.	Principios de la planeación	6
c.	Instrumentos administrativos de planeación	7
1.2.1.2	Organización	8
a.	Elementos de la organización	9
b.	Principios de la organización	10
c.	Estructura organizacional	11
d.	Instrumentos administrativos de organización	12
1.2.1.3	Integración	12
a.	Elementos de integración	13
b.	Principios de la integración	14
1.2.1.4	Dirección	16
a.	Elementos de la dirección	17
b.	Principios de la dirección	18

Contenido	Página
c. Medios de dirección	19
d. Teorías de satisfacción laboral	20
e. Comportamiento organizacional	28
f. Cultura organizacional	28
g. Clima y ambiente laboral	29
1.2.1.5 Control	29
a. Elementos del control	30
b. Principios del control	30
1.3 Instrumentos administrativos de gestión	32
a. Ley de Pareto	32

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN SOFTWARE

2.1 Metodología de la investigación	33
2.1.1 Instrumentos	33
2.1.2 Técnicas	33
2.2 Antecedentes de la empresa	35
2.2.1 Misión	35
2.2.1.1 Visión	35
2.2.1.2 Declaración de principios y valores	36
2.2.-2 Objetivos	37
2.2.3 Estructura organizacional	37
2.3 Análisis de la satisfacción laboral actual	39
2.3.1 Factores motivadores	39
2.3.1.1 Trabajo interesante	40
2.3.1.2 Logro	41

Contenido	Página	
2.3.1.3	Desarrollo en el trabajo	43
2.3.1.4	Avance	44
2.3.2	Factores higiénicos	45
2.3.2.1	Políticas y administración de la empresa	45
2.3.2.2	Calidad de supervisión	47
2.3.2.3	Categoría y reconocimiento	49
2.3.2.4	Condiciones de trabajo	50
2.4	Análisis de resultados	51

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORA PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN SOFTWARE

3.1	Justificación de la propuesta	55
3.1.1	Objetivos y metas	55
3.1.1.1	Objetivo	55
3.1.1.2	Metas	55
3.2	Plan de mejora propuesto	56
3.2.1	Objetivo general del programa de mejora	61
3.2.2	Alcance de la propuesta del programa de mejora	61
3.2.3	Actividad construcción de compromisos	62
3.2.4	Programa No. 1 plan de inducción y centro electrónico de políticas	62
3.2.4.1	Plan de acción	63
3.2.4.2	Fase 1 desarrollo del contenido de la inducción	63
3.2.4.3	Fase 2 centro electrónico de consulta políticas y procedimientos	72
a.	Documentos a cargar en centro electrónico	74
3.2.4.4	Fase 3 capacitación de los colaboradores actuales	85
3.2.4.5	Fase 4 evaluación de resultados	88

Contenido	Página
3.2.5 Programa No. 2 mejora en la realimentación a colaboradores	90
3.2.5.1 Plan de acción	90
3.2.5.2 Objetivo general del programa de mejora	90
3.2.5.3 Alcance de la propuesta del programa de mejor	91
3.2.5.4 Fase 1 comunicación del programa de mejora	92
3.2.5.5 Fase 2 desarrollo del programa de mejora	94
3.2.5.6 Fase 3 evaluación de resultados	100
3.3 Presupuesto fases de preparación y programas de mejora	102
3.4 Cronograma general para la aplicación de mejoras	105
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXOS	110

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1.	Motivación-higiene de Herzberg	22
2.	Diagrama plan de mejora	56

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1.	Modelo de convocatoria para reunión	57
2.	Modela de agenda para reunión	58
3.	Modelo diapositivas con texto	59
4.	Modelo diapositivas con imagen	60
5.	Listado de asistencia	60
6.	Comunicación de calendario de inducciones	65
7.	Modelo de convocatoria para reunión	66
8.	Modelo de diapositivas para presentación	67
9.	Modelo de agenda a seguir en inducciones	69
10.	Modelo para compromiso con el proceso de inducción	71
11.	Representación gráfica del centro electrónico de consulta	73
12.	Modelo de formato para políticas	74
13.	Modelo de formato para procedimientos	78
14.	Carga de documentos al centro electrónico de consulta	83
15.	Modificación de documentos al centro electrónico de consulta	84
16.	Convocatoria a reunión	86
17.	Modelo de agenda para reunión	87
18.	Modelo de encuesta evaluación de programa	89
19.	Modelo de convocatoria para reunión	92
20.	Modelo de agenda para reunión	93
21.	Sección propuesta para realimentación implementador de proyecto	98
22.	Registro de evaluación proyectos atendidos por colaboradores	99
23.	Modelo evaluación impacto programa realimentación propuesto	101
24.	Cronograma general	105

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Proceso administrativo	3
2.	Fase de planeación	8
3.	Fase de organización	12
4.	Fase de integración	16
5.	Fase de dirección	19
6.	Proceso de diagnóstico de satisfacción laboral	20
7.	Sub factores en teoría de la motivación de Frederick Herzberg	27
8.	Fase de control	32
9.	Empresa de consultoría en software octubre 2016	38
10.	Trabajo interesante	40
11.	Logro	42
12.	Desarrollo en el trabajo	43
13.	Avance	44
14.	Políticas y administración de la empresa	46
15.	Calidad de supervisión	48
16.	Categoría y reconocimiento	49
17.	Condiciones de trabajo	50
18.	Evaluación de factores motivadores e higienicos	51
19.	Fases del programa de mejora número uno	61
20.	Fases del programa de mejora número dos	91

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Sub-factores analizados	34
2.	Índice general de satisfacción	39
3.	Plan de acción programa número 1	63
4.	Plan de acción programa número 2	90
5.	Presupuesto fases de preparación	102
6.	Presupuesto programa No. 01	103
7.	Presupuesto programa No. 02	104
8.	Presupuesto total para implementar la propuesta	104

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Boleta de encuesta	111

INTRODUCCIÓN

El presente estudio académico tiene por objetivo realizar un estudio de satisfacción laboral en una empresa consultora de software, que está ubicada en la ciudad de Guatemala y que actualmente presta servicios a empresas del medio nacional, Centro-américa y México.

La presente tesis está estructurada en tres capítulos ordenados metodológicamente: el primero corresponde al marco teórico, que incluye las teorías más sobresalientes sobre la temática estudiada: la empresa, tipos de empresa, administración, proceso administrativo, y las teorías de Herzberg sobre el tema de la satisfacción laboral.

El capítulo dos corresponde a la descripción de la situación actual de la empresa objeto de estudio, en este apartado se incluyen los antecedentes de la empresa, la misión, visión, valores, objetivos y principios. También, se muestra la presentación y análisis de los resultados, clasificados en los dos factores: motivadores e higiénicos. Al final de este apartado se incluye el análisis de resultados.

En el capítulo tres, se incluye la presentación del plan de mejora a la satisfacción laboral, se estructura en varios subtemas, como los objetivos del programa, alcance de la propuesta, la justificación, programa de inducción, retroalimentación, evaluación y financiamiento.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

La satisfacción, dentro del ámbito laboral, se define como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos orientado hacia la realización de los objetivos esperados. Los administradores deben manejar estos elementos para que su organización funcione adecuadamente y el personal se sienta satisfecho.

1.1 La empresa

"Es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social." (1:4)

Entidad de carácter público o privado en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles para la prestación de servicios y venta de productos, que permite a la sociedad en una economía de mercado comprar, trabajar, dirigir y en general ser productivos, tanto para la iniciativa empresarial, los colaboradores y los clientes.

1.1.1 Tipos de empresa

Existen diferentes tipos de empresa como: la comercial, fabril y de servicios, siendo esta última rama a la que pertenece la unidad objeto de análisis.

1.1.1.1 Empresa de servicios

Se denominan empresas de servicios a aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades tales como de recreación, capacitación, medicina, asesoramiento, construcción, turismo, televisión por cable, organización de una fiesta, electricidad, gas, entre otros, a cambio de un precio, pueden ser públicas o privadas.

1.1.1.2 Empresa de consultoría

“La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo.” (2:4)

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales.

1.2 Administración

“Disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (3:06)

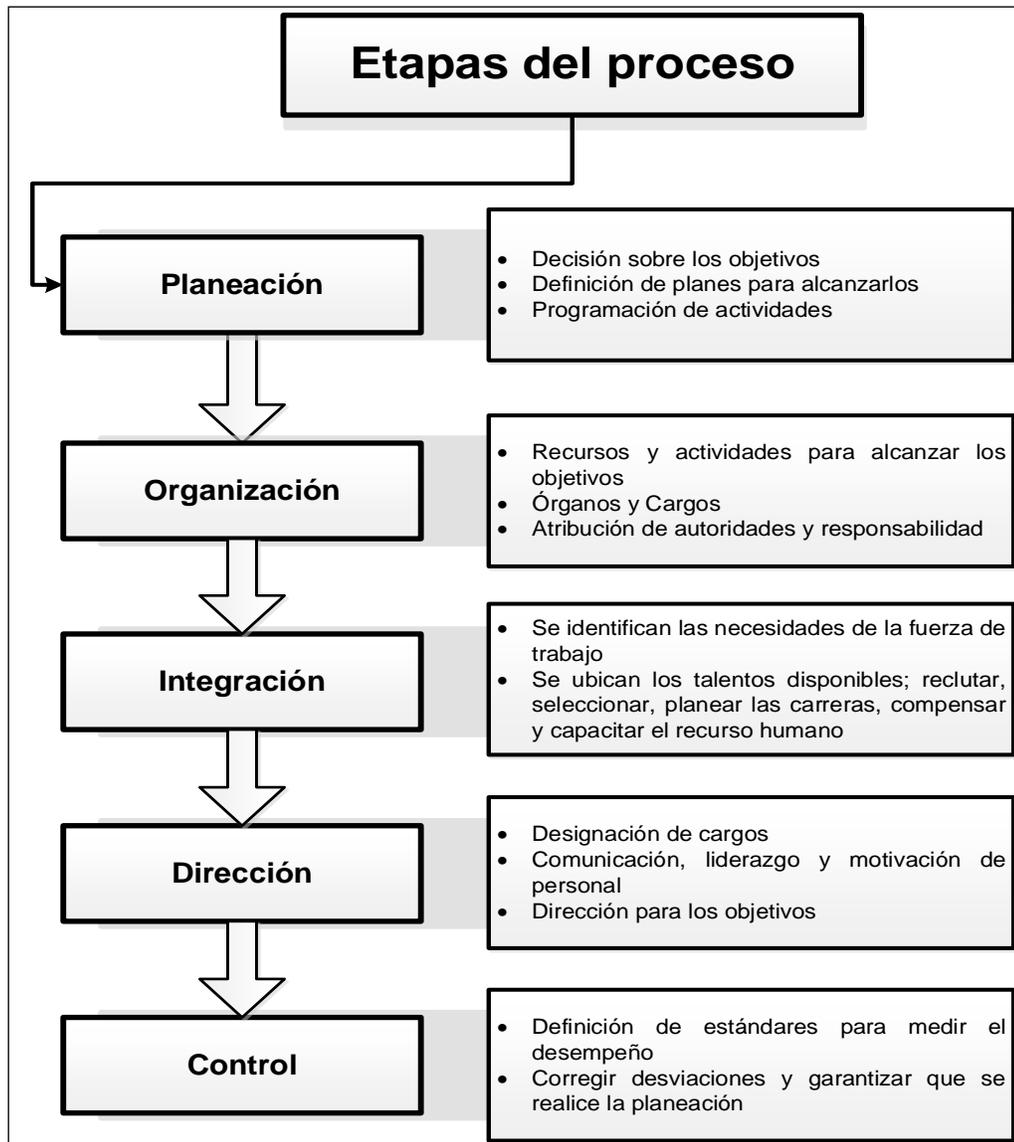
La administración es un proceso que se aplica para orientar y guiar a las empresas.

1.2.1 Proceso administrativo

“El enfoque del proceso administrativo parte del reconocimiento de que existe un núcleo central de conocimientos de administración pertinente únicamente para el campo de la administración.” (4:25)

Aunque este enfoque se auxilia y enriquece de otros campos, como la teoría de sistemas, reingeniería y calidad donde se identifican claramente los pasos que llevan a la empresa a relacionar sus ambientes interno y externo. Las fases del proceso administrativo son: planeación, organización, integración, dirección y control.

Gráfica 1
Proceso administrativo



Fuente: Koontz, Wehrich, Cannice, MacGraw Hill, Administración, año 2008 pp. 667.

En el anterior esquema se presentan las fases del proceso administrativo, la planeación, que muestra la decisión sobre los objetivos planteados dentro de la empresa, la organización, que incluye los recursos y actividades para alcanzar los objetivos, la integración, que identifica las necesidades de la fuerza de trabajo, seguidamente se muestran las fases de la dirección y el control.

1.2.1.1 Planeación

“Planear incluye seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir proyectos de acción futuro entre alternativas.” (4:106)

Es el proceso inicial para los negocios, puesto que las empresas primero conciben el quehacer en planes, para después ejecutarlos y cumplir lo pensado.

a. Elementos de la planeación

a continuación, los elementos de la planeación relacionados con el tema de investigación y considerados importantes en las empresas de servicio.

- **Misión**

La misión de una empresa es una declaración o manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa.

- ✓ **Visión**

la visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia donde se dirige una empresa o que es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo.

- ✓ **Valores**

Son juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales las personas se sienten más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Son los pilares más importantes de cualquier organización.

- **Objetivos y metas**

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una organización proyecta alcanzar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

- **Políticas**

“Declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones.” (4:109)

Las políticas delimitan un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión, garantizando su consistencia y ejecución de objetivos. Deben ser usadas cuidadosamente, sobre todo cuando no todos las tengan o conozcan en la organización, pueden confundirse con decisiones gerenciales de una situación específica, afectando así la percepción de los colaboradores. Es importante que las políticas se publiquen y comuniquen efectivamente, esto ayuda a la claridad de las personas en la empresa acerca de sus guías para la toma de decisiones. Publicar y comunicar las políticas efectivamente ayuda a la claridad de las personas en la empresa, acerca de sus guías para la toma de decisiones.

- **Procedimientos**

“Son secuencias cronológicas de acciones requeridas para la realización de determinado proceso que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras.” (4:110)

Están enfocados a guiar la acción y son determinantes en niveles jerárquicos operativos en los que se busca la consecución de tareas.

- **Programas**

“Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.” (4:111)

Son comúnmente detallados y dirigidos a determinados proyectos o bien pueden ser los programas anuales de empresas.

- **Presupuestos**

Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Se le llama un programa en cifras.

b. Principios de la planeación

continuación, se presenta el único principio de la planeación relevante para la investigación, considerando el tipo de empresa de consultoría

- **De la precisión**

Cuando se planea es necesario basarse en datos y hechos, razonamientos precisos y exactos, y no en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Establece la necesidad de utilizar datos sujetos de comprobación tales como: estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculo probabilístico, modelos matemáticos. La planificación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades, entre otros. Esto facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes.

- **De la flexibilidad**

Este principio plantea que la planeación debe tener una dirección básica con espacio para adaptaciones momentáneas que hagan estar preparado a un plan preciso ante los cambios accidentales que puedan ocurrir.

- **De la unidad de dirección**

“Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.” (5:246)

La unidad de dirección permea correctamente el sentido de una sola organización y que los intereses de la misma reinen sobre cualquier interés particular de departamento o grupo.

- **De consistencia**

“Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes. Para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.” (5:247)

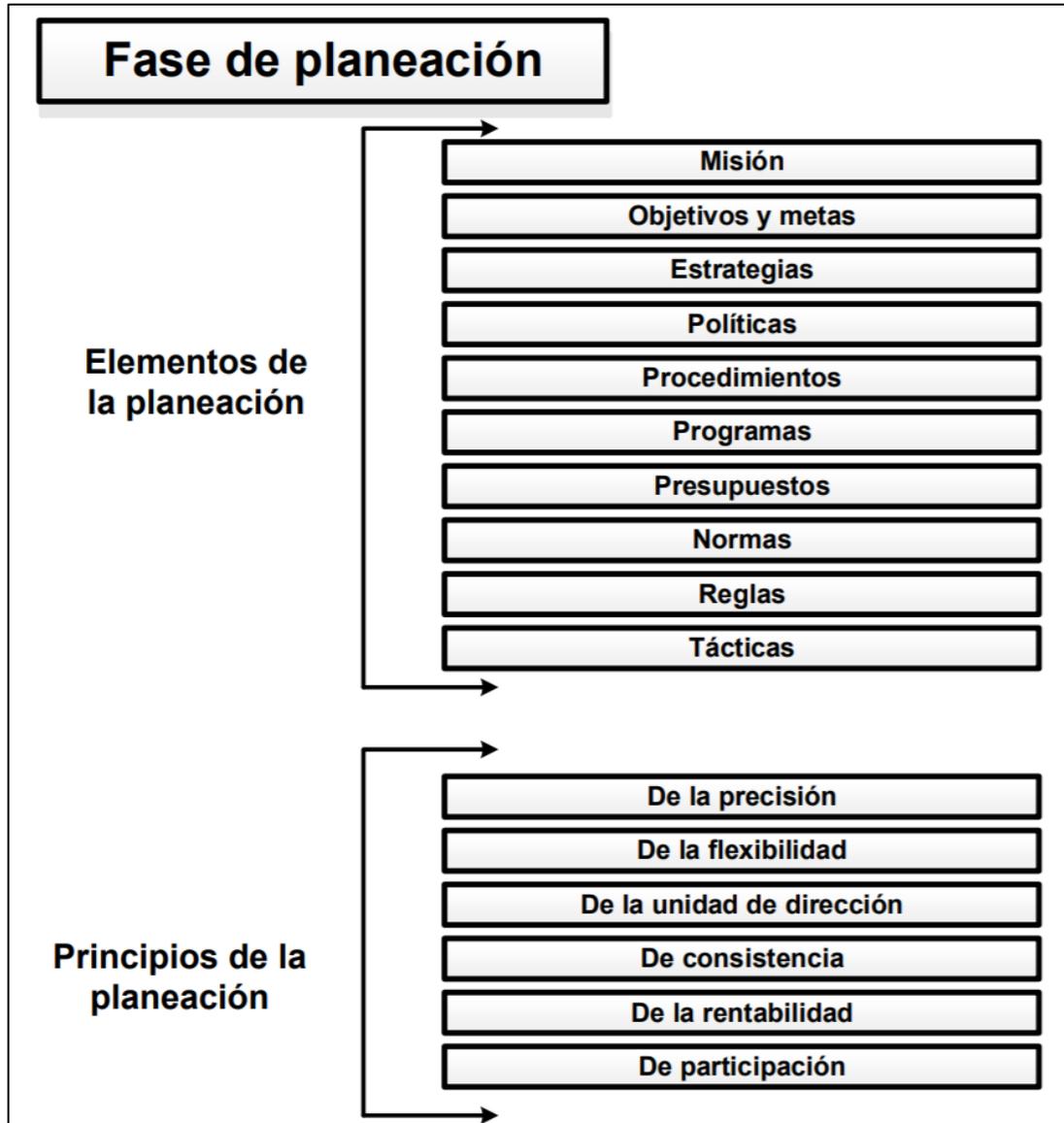
La consistencia como un principio permite a las organizaciones permite a los colaboradores tener un patron al cual apegarse en la toma de decisiones.

- **Principio de participación**

“Los planes deben conseguir la mayor participación posible de las personas que tendrán la tarea de diseñarlo y ejecutarlo, esta participación es el mayor motivante que el personal tendrá para llevarlo a cabo.” (5:248)

El sentido de pertenencia que le proporciona al colaborador participar en la elaboración de planes apoya la consecución de los mismos, al sentirse los empleados participes en la toma de decisiones y la consecución es más fluida.

Gráfica 2
Fase de planeación



Fuente: Reyes Ponce, A. Administración de Empresas, México: LIMUSA, 2007, p. 492.

1.2.1.2 Organización

“Parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización.”

(4:204)

Asigna a las personas tareas para alcanzar metas y objetivos propuestos por las instituciones. En las empresas de servicio para tener éxito se ejecutan acciones que buscan la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos organizacionales. Por tanto, es clave que la organización indique quién hace qué tareas y quién es responsable de que resultados, para retirar posibles obstáculos al desempeño causados por confusión e incertidumbre en la asignación de funciones y tareas.

a. Elementos de la organización

Existen 3 elementos importantísimos en la fase de organización que se listan a continuación

- **Funciones:**

Se refiere a la determinación de cómo se dividen y asignan las actividades especializadas, para lograr el fin general de la organización, guiando a las personas en las funciones en los diversos puestos de trabajo.

- **Jerarquías**

Es fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización, para garantizar así que se hace un balance entre funciones y puestos que las personas desempeñan.

- **Puestos**

“Obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.” (5:28)

Se le define como los espacios que ocupan las personas en la estructura organizacional, donde se especifica cuáles son sus atribuciones y principales funciones, así como responsabilidades y derechos.

b. Principios de la organización

Tienen especial importancia en la organización de servicios al delimitar el que hacer de los colaboradores, con entendimiento claro de que aportar.

- Principio de la definición de puestos

Consiste en establecer en forma precisa y clara lo que cada individuo hace en las organizaciones, de forma que todos los colaboradores tengan claras las atribuciones y funciones del puesto. Definir por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específica.

- Principio de la especialización

“Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta. Se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.” (5:282-283)

La división del trabajo es el medio para obtener una mayor especialización y con ella mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada tarea.

- Principio de la unidad de mando

“Para cada función debe existir un solo mando. Este principio establece la necesidad de que cada colaborador no reciba ordenes sobre una misma materia de dos personas distintas.” (5:284)

Haciendo hincapié sobre el hecho que un colaborador no reciba instrucciones de cómo proceder sobre la misma materia, no descarta este principio que puedan existir más de una jerarquía sobre colaboradores siempre que no sean direcciones sobre un mismo asunto.

- Principio del equilibrio de autoridad responsabilidad

“Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a ella.” (5:284)

Este principio provee de un balance al liderazgo de las organizaciones y les permite realizar su trabajo estableciendo niveles de responsabilidad en la escala jerárquica.

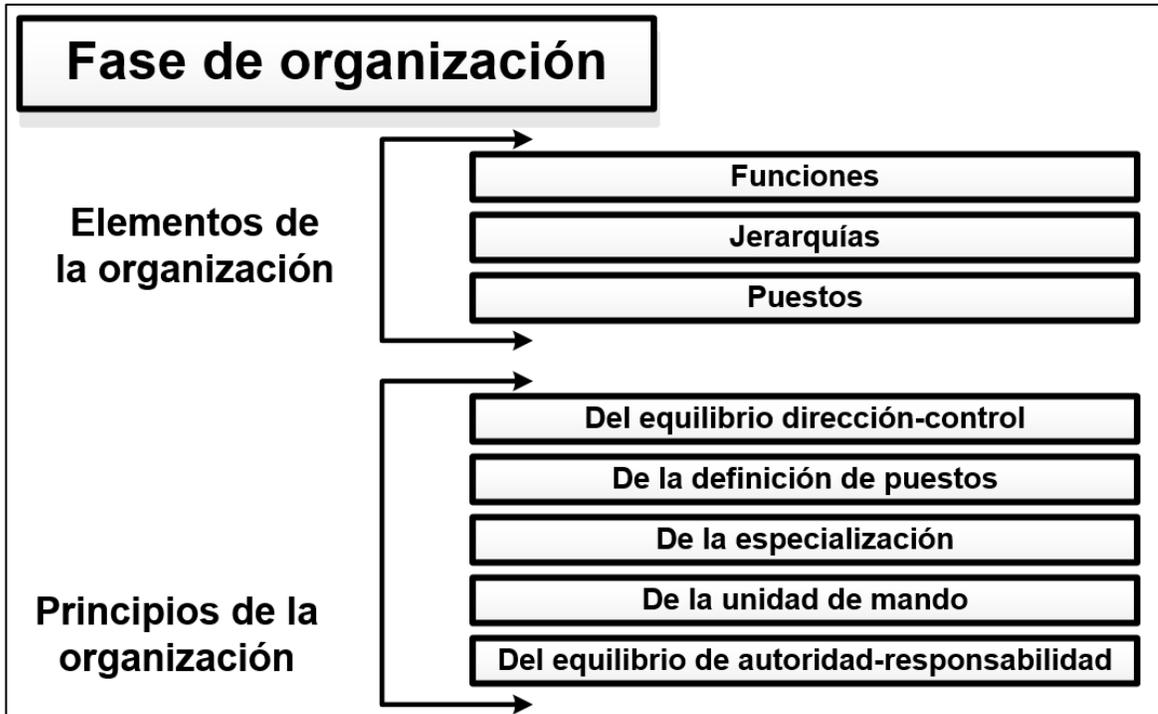
c. Estructura organizacional

La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de institución es un concepto jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a un objetivo común. La estructura organizacional de la empresa o institución permite la asignación de responsabilidades de las funciones y procesos de personas, departamentos o divisiones.

Las organizaciones están integradas por personas, actividades y relaciones de autoridad de la estructura organizacional, el establecimiento de la estructura considera las limitaciones y costumbres de las personas, siempre que no impidan que la organización se diseñe para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

El siguiente esquema permite apreciar los elementos y principios contenidos en la fase de organización.

Gráfica 3
Fase de organización



Fuente: Reyes Ponce, A. Administración de Empresas, México: LIMUSA, 2007, p. 492.

1.2.1.3 Integración

Fase en la que se plantea “Identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles; reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia.” (4:308)

La importancia de esta fase del proceso administrativo es proporcionar relevancia al elemento humano en las empresas. En la unidad de análisis es importante la integración correcta de las personas al ser el medio conductor por el que la empresa presta sus servicios.

a. Elementos de integración

A continuación, se consideran los elementos de la integración.

- **Reclutamiento**

“El reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo.” (6:117)

El reclutamiento en la mayoría de empresas, sucede dentro y fuera de las mismas, el considerar en primer orden reclutar dentro de las empresas (como primera opción promover candidatos internos) transmite un mensaje positivo que refuerza la idea en los colaboradores de hacer carrera en la compañía.

- **Selección**

Es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado. (5:28)

La importancia del proceso de selección es la búsqueda de convertirlo en un mecanismo eficiente, que aumente el capital humano en las organizaciones.

- **Capacitación**

“La capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo.” (6:371)

Lo importante en este tema es que los colaboradores perciben que la empresa se preocupa e invierte en ellos cuando los capacita, aumenta las opiniones positivas acerca del lugar de trabajo; permite desarrollar al individuo, incrementando sus

capacidades o destrezas técnicas en un área determinada, los hace competitivos en la compañía y también en el mercado laboral.

- **Inducción**

Se llama así a la serie de prácticas que logran que los “nuevos elementos se articulen lo más rápida y óptimamente que sea posible a las instituciones.” (5:28)

El objeto principal de las inducciones es hacer fluida la transición que viven las personas al integrarse a una nueva organización y proveerles de los elementos necesarios para que su adaptación al nuevo ambiente sea provista de las herramientas necesarias.

b. Principios de la integración

Los principios como bases sobre las que se plantea esta fase del proceso administrativo se definen a continuación.

- **Del abastecimiento oportuno**

Tener a las personas o herramientas necesarias en cantidad y tiempo oportuno, es sencillo, pero es frecuente que las empresas le prestan menos atención a este principio vital para la consecución de objetivos.

- **De la adecuación de hombres y funciones**

“Los hombres que han de desempeñar cualquier puesto dentro de un organismo social deben reunir los requisitos mínimos para desempeñarlo.” (5:337)

Otorgar el rol apropiado a la persona es un principio para no desperdiciar el capital humano. Nada es tan dañino como situar a las personas fuera de lo que saben hacer, impactará negativamente, no solo en su rendimiento laboral, sino también

disminuirá su motivación intrínseca por desempeñar un papel importante en las organizaciones.

- De la importancia de la inducción adecuada

“El momento en que el elemento humano se integra a una empresa tiene especial importancia y por ello, debe dársele un cuidado especial.” (5:338)

La inducción es una técnica sencilla, que puede dar gran rendimiento. Se refiere a la información que se proporciona de la actividad principal, reglas de convivencia básicas y generalidades de cómo funciona la organización y los puestos de trabajo, ayudará a las personas a comprender como interactuar en su lugar de trabajo.

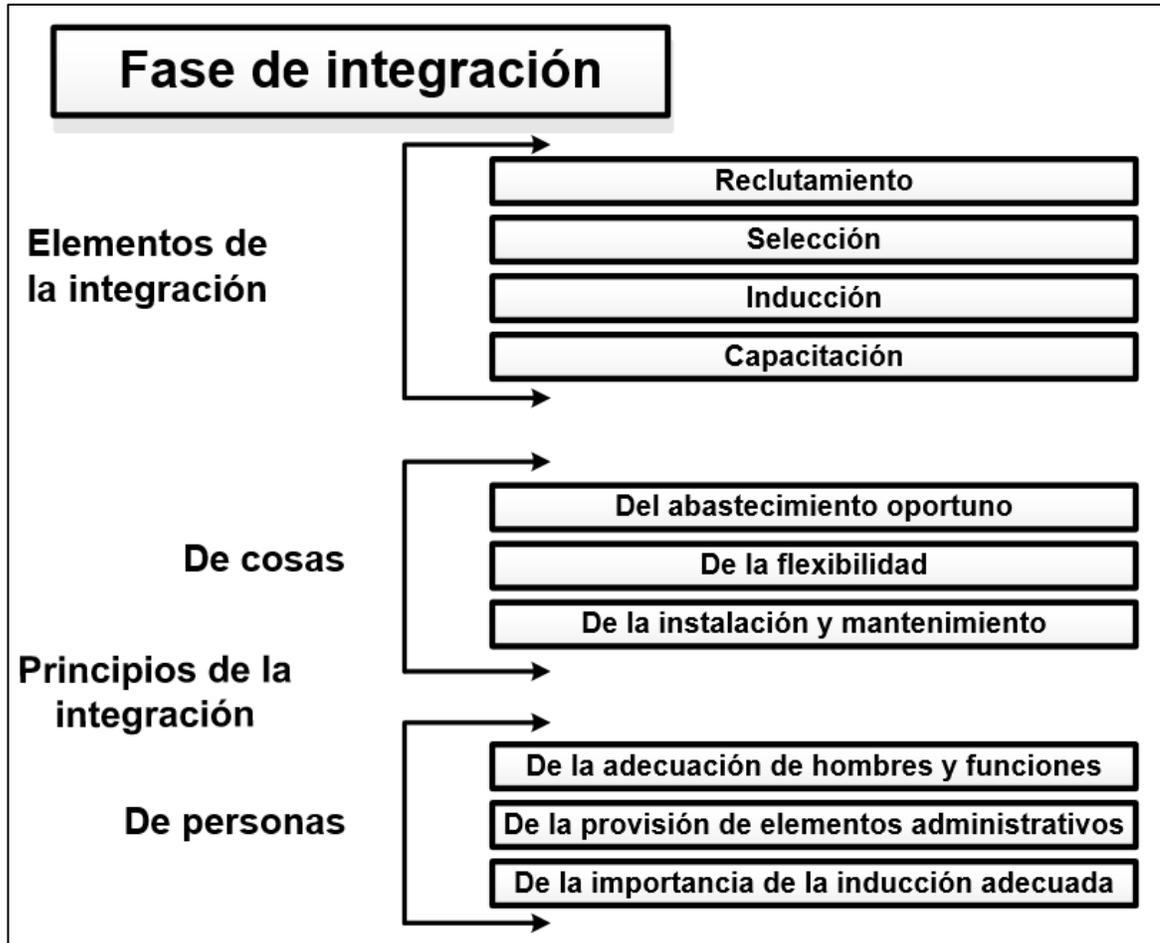
- De la provisión de elementos administrativos

“Debe proveerse a los miembros de las instituciones los elementos administrativos necesarios para realizar de forma eficiente las obligaciones de su puesto de trabajo.” (5:338)

La provisión de los elementos administrativos se traduce en un adiestramiento sistemático, mostrar posibilidades de progreso y desarrollo en la carrera y una serie de insumos no materiales que son necesarios para las personas en una organización.

En la figura que se presenta a continuación se desglosa la fase de integración,

Gráfica 4
Fase de integración



Fuente: Reyes Ponce, A. Administración de Empresas, México: LIMUSA, 2007, p. 492.

1.2.1.4 Dirección

“Proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.” (4:412)

Aunque administrar es más amplio que la fase de dirección es en esta fase del proceso administrativo que se presenta en un estado dinámico la función de los gerentes e influye en la cultura organizacional y la satisfacción que los colaboradores perciben de su empresa.

a. Elementos de la dirección

- Liderazgo

“Es el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas de grupo.” (4:440)

En la influencia real que se tiene con los colaboradores radica la esencia del liderazgo; mover a las personas para que se unan a un objetivo común no es tarea sencilla, pero de lograrse es uno de los motivadores importantes para los colaboradores.

- Comunicación

El propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar los procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es parte esencial para el funcionamiento de las instituciones, está presente en las funciones gerenciales y su papel en la dirección de equipos de trabajo es clave.

- Supervisión

“Es la constante observación, identificación, análisis y registro de todas o parte de las actividades que se llevan a cabo en un área de trabajo específica.” (5:432)

Incluye un proceso de compilación de la información sobre los proyectos diseñados para el logro de objetivos, asegurando los avances en las actividades.

- Motivación

Consiste en proporcionar un motivo para actuar en una forma deseada, debe ser válido para la persona a quien motive; es legítimo cuando satisface una necesidad del individuo o está orientado al cumplimiento de objetivos que le traerán bienestar.

Es el proceso de estimulación intelectual, física y psicológica intrínseco o extrínseco, influye en el comportamiento de las personas y la forma de aportar a la consecución de objetivos empresariales, a la vez que satisfacen sus necesidades.

b. Principios de la dirección

A continuación, se definen los principios de la dirección que se aplicaron en este estudio.

- De la coordinación de intereses

Este principio busca coordinar los intereses de grupo y los individuales, de quienes participan en la búsqueda del propósito que beneficia a las personas y cumple los objetivos organizacionales. (5:387)

El reto del administrador radica, en lograr que todos contribuyan al interés común, reconociendo que de esa manera mejoran sus fines particulares.

- De la resolución de los conflictos

“Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes.” (5:389)

Mantener un conflicto duradero en las organizaciones no produce beneficios y alarga etapas improductivas en los equipos de trabajo en la resolución.

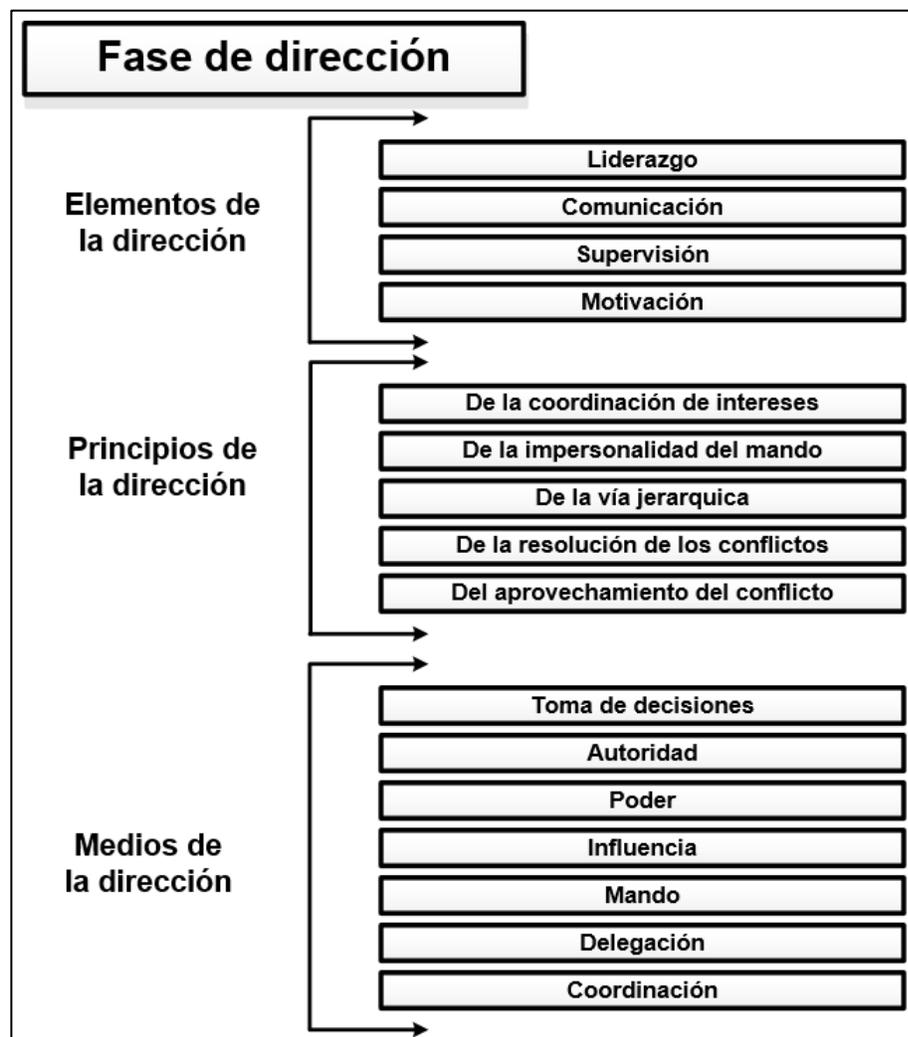
- Del aprovechamiento del conflicto

“Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones.” (5:389)

El conflicto tiene la virtud de forzar a los equipos a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes.

En el siguiente esquema se presenta el proceso de dirección, con base de los elementos de la dirección y los principios de la misma.

Gráfica 5
Fase de dirección



Fuente: Reyes Ponce, A. Administración de Empresas, LIMUSA, 2007, p. 324.

c. Teorías de satisfacción laboral

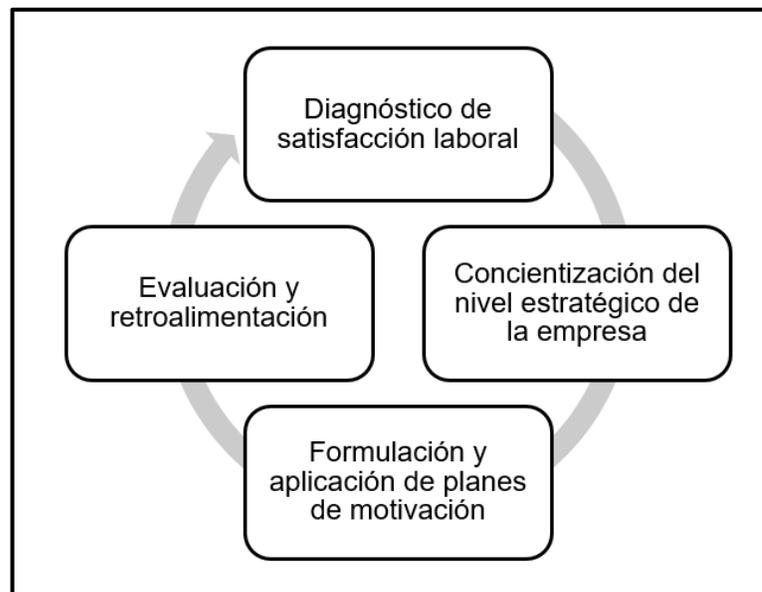
a) Satisfacción laboral

“Es el grado en el cual los individuos se sienten afectados de manera positiva o negativa por su trabajo. Es una actitud o respuesta emocional a las tareas que las personas desempeñan, así como a las condiciones físicas y sociales del lugar de trabajo.” (3:118)

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 centro de trabajo, es dinámica puesto que puede declinar aún más rápidamente de lo que se desarrolla.

Gráfica 6

Proceso de diagnóstico de satisfacción laboral



Fuente: Robbins, S. comportamiento organizacional, 2009, p. 234.

La satisfacción laboral se adquiere cuando los factores laborales del clima organizacional “son adaptados a las necesidades laborales de los colaboradores para que se desenvuelvan en un ámbito laboral positivo y tengan disposición de realizar con eficiencia y eficacia las atribuciones asignadas para alcanzar los objetivos establecidos en su área de trabajo y a nivel organizacional.”

Existen diversas teorías que estudian la satisfacción laboral como la Jerarquía de las necesidades de Maslow, Existencia, Relación y Crecimiento (ERG) de Clayton Alderfer, Expectativas de Víctor Vroom y la Bifactorial de Frederick Herzberg entre otras; esta última se tomará como base para la investigación.

b) Teoría de la jerarquía de las necesidades de Frederick Herzberg
Frederick Herzberg divide las necesidades en dos grupos, a uno le llama de mantenimiento; donde incluye las mínimas esperadas por los colaboradores y que sin su presencia ocasionan insatisfacción. Luego menciona las llamadas motivadoras que al existir impactan positivamente en la forma de sentirse de los empleados como miembros de una organización. (4:419)

Esquema 1
Motivación-higiene de Herzberg

Motivadores	Trabajo interesante Logro Desarrollo en el trabajo Responsabilidad
Factores de mantenimiento	Avance Reconocimiento Categoría Relaciones interpersonales Calidad de supervisión Políticas y administración de la empresa Condiciones de trabajo Seguridad en el empleo Salario

Fuente: Koontz, Weihrich, Cannice, MacGraw Hill,
Administración, año 2008 pp. 667.

- Factores higiénicos o factores extrínsecos
Están relacionados con la insatisfacción, “Si existen en un ambiente de trabajo en alta cantidad y calidad, no provoca satisfacción, su ausencia sin embargo resulta en insatisfacción.” (4:420)

Los factores higiénicos son las condiciones que los colaboradores esperan como mínimos en un lugar de trabajo.

A continuación, se listan los catalogados por Herzberg en este apartado.

- Avance

“Estado o posición ascendente y positiva de la persona en el lugar de trabajo. Un estado negativo o neutral en el trabajo se considera un avance negativo.” (7:72)

Se refiere al progreso que las personas tienen en la escala jerárquica de las organizaciones.

- Categoría y reconocimiento

“Son las palabras, refuerzos, premios, reconocimientos o realimentación que los colaboradores reciben por alcanzar objetivos desafiantes, entregar un trabajo de calidad sobresaliente o no hacerlo.” (7:72)

Es el sentimiento del empleado acerca de la valoración de su puesto de trabajo, o de los beneficios inherentes al mismo, como tener una secretaria o asistente, vehículo asignado por la organización, teléfono celular corporativo, tener o no la decisión sobre gastos. Trata de la importancia que tiene, o no, su puesto en la organización.

- Relaciones interpersonales

Son las relaciones personales y de trabajo entre el trabajador y sus superiores, subordinados y compañeros. Esto incluye interacciones relacionadas con el trabajo y discusiones sociales en el entorno de trabajo y durante los recesos.

- Calidad de supervisión

“Se refiere a la competencia o habilidad técnica de la supervisión, la rectitud o deshonestidad del supervisor para delegar responsabilidades o enseñar, para dirigir, regañar, criticar y mantener el grupo marchando.” (7:73)

La supervisión se asocia con la competencia y la equidad del supervisor, esto

incluye la disposición del supervisor para delegar la responsabilidad o para enseñar.

- Políticas y administración de la empresa

“Dentro de este factor se clasifican los eventos en los que se sugiere lo ordenado e inadecuado de la organización, su estructura y su administración, los efectos dañinos o benéficos de las políticas de la compañía.” (8:14)

Competencia de la dirección de la empresa y claridad en las políticas. Se refiere a las descripciones de las políticas y directrices adecuadas o inadecuadas de la organización y administración de la empresa.

- Condiciones de trabajo

Dentro de esta categoría se clasifican los hechos o eventos relacionados con el ambiente físico de trabajo, incluye la cantidad de trabajo, los recursos para desarrollarlo, luz, temperatura, herramientas, espacios, ausencia o presencia de ruidos, ventilación y la apariencia general de lugar de trabajo.

- Seguridad en el empleo

“Bajo esta sub-factor se incluyen los hechos o eventos en los que se mencionen signos objetivos de la presencia o ausencia de seguridad en el trabajo, se refiere a estabilidad o inestabilidad del trabajador dentro de la organización y de la organización en sí.” (7:73)

Es la percepción que se tiene de si la empresa estará en el mercado en el largo plazo, o sí mantendrá o no, los puestos de trabajo.

- Salario

“Esta categoría incluye lo relacionado con la compensación económica o la

ausencia de esta que perciben los colaboradores.” (8:14)

El salario incluye todas las formas de compensación en el lugar de trabajo, como aumentos de sueldos, bonificaciones, comisiones, expectativas de aumentos o reducciones, cobertura de salud y recreación por pertenecer a determinada organización.

- Factores motivacionales

Según la teoría de Herzberg, “los factores de motivación, o motivadores, son intrínsecos al trabajo, porque satisfacen la necesidad para el crecimiento o la autorrealización su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción).” (4:420)

Herzberg llama factores motivacionales a las categorías, que en su estudio demostraron tener potencial para provocar: sentimientos, pensamientos y actitudes en los colaboradores de autorrealización o satisfacción y no solo de estar conformes con lo obtenido de su trabajo. A continuación, una definición de los subfactores que componen este grupo.

- Logro

“Dentro de este factor se categorizan todas las respuestas en las que el empleado mencione sentimientos de satisfacción personal de terminar su trabajo” (8:14)

Se refiere al logro o sensación del mismo, implica algún éxito o fracaso específico, al resolver problemas, o ver resultados de los esfuerzos propios en su trabajo.

- Trabajo interesante

“Se ubican en este factor los eventos que se refieren al contenido real del trabajo, a sus aspectos positivos o negativos; ya sea que el trabajo se considere como

interesante o aburrido, variado o de rutina, creativo o repetitivo, excesivamente fácil o excesivamente difícil, retador o no exigente.” (8:13)

Este sub-factor se refiere al efecto que el contenido de las tareas y responsabilidades del trabajo tienen en la satisfacción de los colaboradores.

- Responsabilidad:

“Dentro de esta categoría se incluyen los eventos que se refieren tanto a la responsabilidad como a la autoridad en relación con el trabajo.” (8:13)

Se define dentro de este sub-factor el incremento de satisfacción de un empleado cuando se le encomienda la responsabilidad y libertad de tomar decisiones.

- Desarrollo en el trabajo

Se refiere a las oportunidades reales para que una persona experimente un crecimiento personal y se promueva en el lugar de trabajo. (8:13)

El desarrollo en el trabajo permite el crecimiento profesional, mayores posibilidades de aprender nuevas habilidades, recibir capacitación en nuevas técnicas y adquirir nuevos conocimientos profesionales.

Gráfica 7

Sub-factores en teoría de la motivación de Frederick Herzberg



Fuente: Koontz, Weihrich, Cannice, MacGraw Hill, Administración, año 2008 pp. 667.

d. Comportamiento organizacional

“Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.” (9:10)

Se ocupa del estudio de lo que las personas hacen en una organización y cómo repercute en el desempeño de la empresa. Los tres niveles básicos de análisis del Comportamiento Organizacional son los individuos, grupos y organizaciones.

El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

e. Cultura organizacional

“Cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.” (9:551)

Aun cuando la regla general es que las organizaciones planifiquen una cultura e inicien a darle forma desde su fundación, también hay culturas que nacen de la improvisación dando paso a resultados no esperados por el liderazgo de las instituciones. Por tanto, es de vital importancia el análisis del tipo de cultura que se requiere y cómo está la empresa para iniciar a desarrollarla, impulsar la existente o darle un giro de 180 grados a la actual.

Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes

predominantes los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

f. Clima y ambiente laboral

“El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, influye poderosamente en el comportamiento y grado de motivación de las personas.”
(10:261)

Cuando los colaboradores en una organización están motivados, el clima organizacional mejora y produce relaciones productivas y eficaces, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés y colaboración. Esto impacta positivamente en los resultados de los equipos y cumplimiento de metas y objetivos trazados. Una efectiva medida para identificar que, el clima organizacional es favorable, es sondear con los colaboradores si este satisface las necesidades individuales y mejora el ánimo de las personas. En empresas de servicio, como el objeto de investigación, un equipo motivado y con alta satisfacción es un fuerte diferenciador en una industria tan competitiva como la de consultorías.

1.2.1.5 Control

“Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formar nuevos planes.”
(5:440)

El control en esencia es la comparación de un resultado obtenido con lo esperado en un periodo determinado. El control permite aplicar medidas correctivas para la efectiva ejecución de las actividades administrativas asignadas a los colaboradores para que se desarrollen los planes de acción exitosamente.

1.2.1.6 Elementos del control

A continuación, se definen las bases que constituyen a la fase de control

a) Establecimiento de estándares y controles

“Porque sin éstos es imposible hacer la comparación, base de todo control. Este paso es propio del administrador.” (5:29)

Definir y establecer los parámetros bajo los cuales los resultados se consideren apropiados o no, es una tarea del administrador, y esta tarea establece la base de todo control.

b) Operación de los controles

Es el control en ejercicio recolectando, concentrando y preparando los resultados de las operaciones.

“Esta es una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de los controles.” (5:29)

c) Evaluación de resultados

“Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de los procesos que requieran un control.” (5:30)

Constituye una herramienta administrativa de aprendizaje y un proceso organizativo orientado a la acción para mejorar tanto las actividades en marcha, como la planificación, programación y toma de decisiones futuras.

1.2.1.7 Principios del control

Los principios que rigen la etapa de control se mencionan a continuación.

a) Del carácter administrativo del control

“Es necesario distinguir las operaciones de control, de la función de control. La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de delegación.” (5:441)

Se define como un principio administrativo por la estrecha relación que tiene el control y el proceso administrativo, este último valiéndose del control para el monitoreo y revisión en la consecución de objetivos.

a) De los estándares

“El control es imposible si no existen estándares prefijados y será tanto mayor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.” (5:442)

Los estándares permiten la comparación valiosa como fundamento del control para evaluar el rendimiento de equipos de trabajo, equipo o funcionamiento de procesos.

b) Del Carácter medial del control

“Un control solo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan (costo-beneficio).” (5:442)

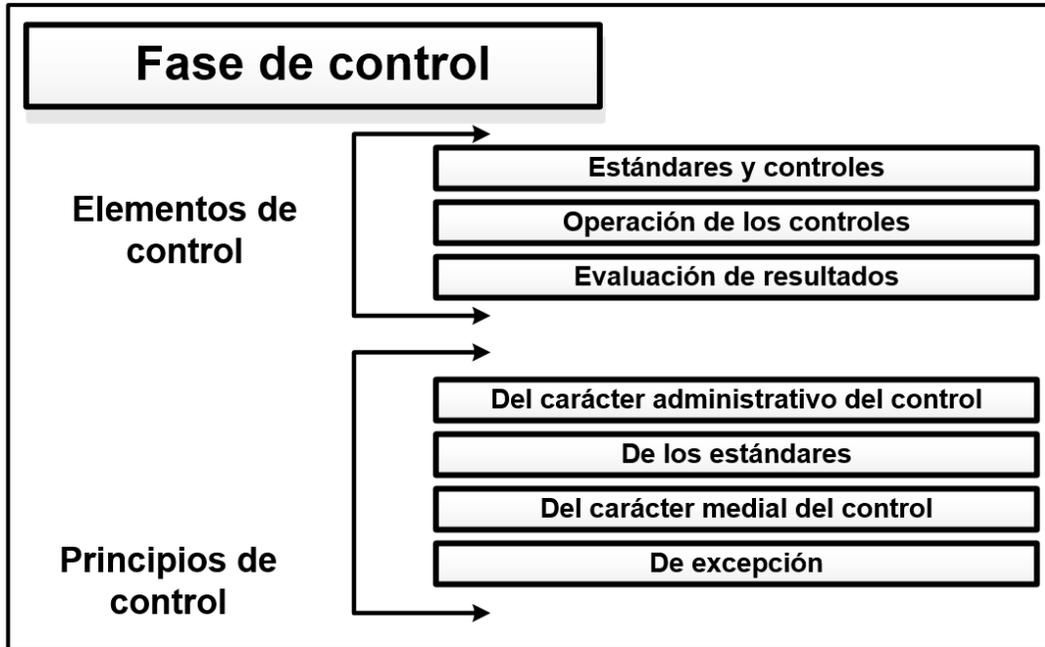
Todos los controles que se establezcan deben ser tomados por las organizaciones con el fin en mente de ser más productivos que los costos que ocasionen.

c) Del principio de excepción

“El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en las cosas en que no se logró lo previsto.” (5:443)

Este principio se enfoca en ser efectivo al no validar los que se obtuvieron como se había planeado.

Gráfica 8
Fase de control



Fuente: Reyes Ponce, A. Administración de Empresas, México: LIMUSA, 2007, p. 492.

1.2.2 Ley de Pareto

El principio del "80/20" o principio de Pareto, dicta que el 80% de los resultados deseados se ocasionan por el 20% de los esfuerzos que se realizan, será aplicado en esta investigación, sin perderse entre las muchas problemáticas que puedan presentarse en la satisfacción de los colaboradores. (11:21)

El principio ha sido efectivamente utilizado en las diversas esferas de la vida, política, económica y social, para no perderse en todas las tareas a resolver, sino actuar sobre las que mayor impacto ocasionan en los resultados.

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN SOFTWARE

En la empresa de consultoría en software los colaboradores presentan un bajo nivel de satisfacción en los sub factores de políticas y administración de la empresa y calidad de supervisión, provocados por descuido en apartados importantes de organización y formalización de procesos y procedimientos. En este capítulo se consideran aspectos necesarios en la elaboración de un diagnóstico de satisfacción, con el objetivo de desarrollar un plan de mejora, se describen generalidades de la empresa objeto de investigación y los resultados clave recopilados mediante un censo a los colaboradores.

2.1 Metodología de la investigación

2.1.1 Instrumentos

Para llevar a cabo el diagnóstico en la empresa de consultoría en software se realizó una serie de procedimientos guiados por el método científico para extraer información confiable y contrastable con la realidad de la organización. El método científico se utilizó en sus fases indagadora, preguntando y recabando información de la empresa objeto de investigación a través de guías de entrevista, cuestionarios y encuesta, demostrativa al tabular los datos obtenidos, identificar tendencias y graficarlos para mostrarlos como fuente de consulta en esta tesis de grado, así también se hizo uso del método deductivo inductivo.

2.1.2 Técnicas

Para el diagnóstico se realizó un cuestionario al total de colaboradores de la empresa de consultoría en software: ciento treinta y cinco personas. En la boleta de 58 enunciados, se indaga cómo se sienten los colaboradores de la empresa de consultoría en software respecto de su satisfacción laboral y se diseñó con base

en la teoría de Frederick Herzberg, se hizo énfasis en los factores de higiene y motivacionales que se adecúan a la empresa, siendo los siguientes:

Cuadro 1
Sub-factores analizados

A- Factores higiénicos	B- Factores Motivadores
Categoría y reconocimiento	Trabajo interesante
Calidad de supervisión	Logro
Políticas y administración de la empresa	Desarrollo en el trabajo
Condiciones de trabajo	Avance

Fuente: elaboración propia, año 2017.

De los ocho sub factores mencionados, con base en la problemática que presenta la empresa objeto de investigación y que fue planteado en la fase de investigación preliminar, el énfasis fue dado a los siguientes cuatro sub-factores: políticas y administración de la empresa, condiciones de trabajo, calidad de supervisión, categoría y reconocimiento.

El cuestionario presentó situaciones a los colaboradores en donde debían seleccionar entre dos opciones (para la mayoría de los enunciados) “**si**” o “**no**”, donde “**si**” es equivalente a satisfecho y “**no**” es equivalente a insatisfecho. Para profundizar en el análisis de algunos cuestionamientos se colocaron secciones donde se puede captar información cualitativa o listas de probables razones de satisfacción o insatisfacción. El procedimiento para medir las respuestas utilizado en la presente investigación fue la evaluación sumada de esta forma las respuestas se suman para evaluar en su conjunto cada factor. Se obtuvo información del coordinador de capital humano, el director general y de los puestos claves en la organización acerca de la situación actual respecto a los problemas que perciben de los colaboradores, así como información sobre los antecedentes, misión, visión y estructura organizacional de la empresa. Adicional se observó

directamente a través de una guía de observación en cuatro visitas a las instalaciones de la empresa de consultoría en software que incluyeron conversaciones con los colaboradores y evaluación de las condiciones ambientales para el trabajo como luz apropiada, temperatura de ambiente y ruido. Adicional se realizó una investigación bibliográfica haciendo uso de fichas bibliográficas.

2.2 Antecedentes de la empresa

La empresa de consultoría en software fue fundada en noviembre de 2013, se dedica a la asesoría y consultoría especializada en soluciones para la gestión, procesos y tecnología de información, su casa matriz se encuentra en Ciudad de México, D.F. Es una de las empresas de consultoría más grandes de la región. Atiende a importantes clientes en Centro América y el Caribe con su base para la región en Guatemala. La empresa tiene 135 colaboradores, organizados en 6 divisiones y presta los servicios de: consultoría, instalación y configuración de ERP`S (SAP), mesas de soporte técnico, programación en diferentes lenguajes y ambientes, inteligencia de negocios a través de big data y automatización de procesos y flujos de autorización mediante robótica. A continuación, se presenta la filosofía organizacional a la que se tuvo acceso mediante la observación, está formalmente establecida y a la vista del equipo.

2.2.1 Misión

“Potenciar la creación de valor de sus clientes apoyándolos en el diseño e implementación de su estrategia y procesos de negocio, la administración de capital humano y la correcta aplicación de tecnologías y soluciones de información.”

2.2.1.1 Visión

“Ser en el 2020 la empresa líder en soluciones de información, servicios de tecnología y consultoría en Latinoamérica, manteniendo un crecimiento anual arriba del mercado.”

2.2.1.2 Declaración de principios y valores

Los valores de la empresa de consultoría en software son:

- “Compromiso: Hacer acuerdos viables. Tomar riesgos inteligentes. Afrontar decisiones difíciles oportunamente. Crear mecanismos para asegurar el cumplimiento de los compromisos. Exigir el mismo profesionalismo en nuestros socios y colaboradores.”
- “Comunicación clara, honesta y transparente: Compartir información completa de manera abierta y proactiva. Hacer llegar la información a tiempo y con calidad. Adaptar el mensaje y el medio a los diferentes interlocutores. Escuchar, indagar, entender y validar antes de actuar. Reconocer los logros y celebrar los éxitos compartidos.”
- “Integrar la diversidad: Escuchar los distintos planteamientos como una oportunidad para mejorar. Tratar a los colaboradores con respeto. Mantener el equilibrio en situaciones complicadas. Cultivar las relaciones personales como algo intrínseco a lo que hacemos.”
- “Pasión, dinamismo, innovación: Hacer el máximo esfuerzo por superar las expectativas. Preservar y no rendirse fácilmente ante las dificultades. Inspirar con el ejemplo. Generar ilusión. Luchar por el éxito compartido. Buscar siempre ir un paso adelante del resto.”

La anterior declaración de principios y valores no es clara y hace difícil permear los valores en los colaboradores de una forma fluida y firme. Al estar contenidos en una frase larga y no en una sola palabra, involucra un mayor esfuerzo en las personas para vivir esos valores dentro del ámbito organizacional. Se pueden identificar como mínimo siete valores dentro de su declaración: Compromiso, claridad, honestidad, transparencia, inclusión, pasión, dinamismo e innovación.

2.2.2 Objetivos

Los objetivos de la empresa de consultoría en software son:

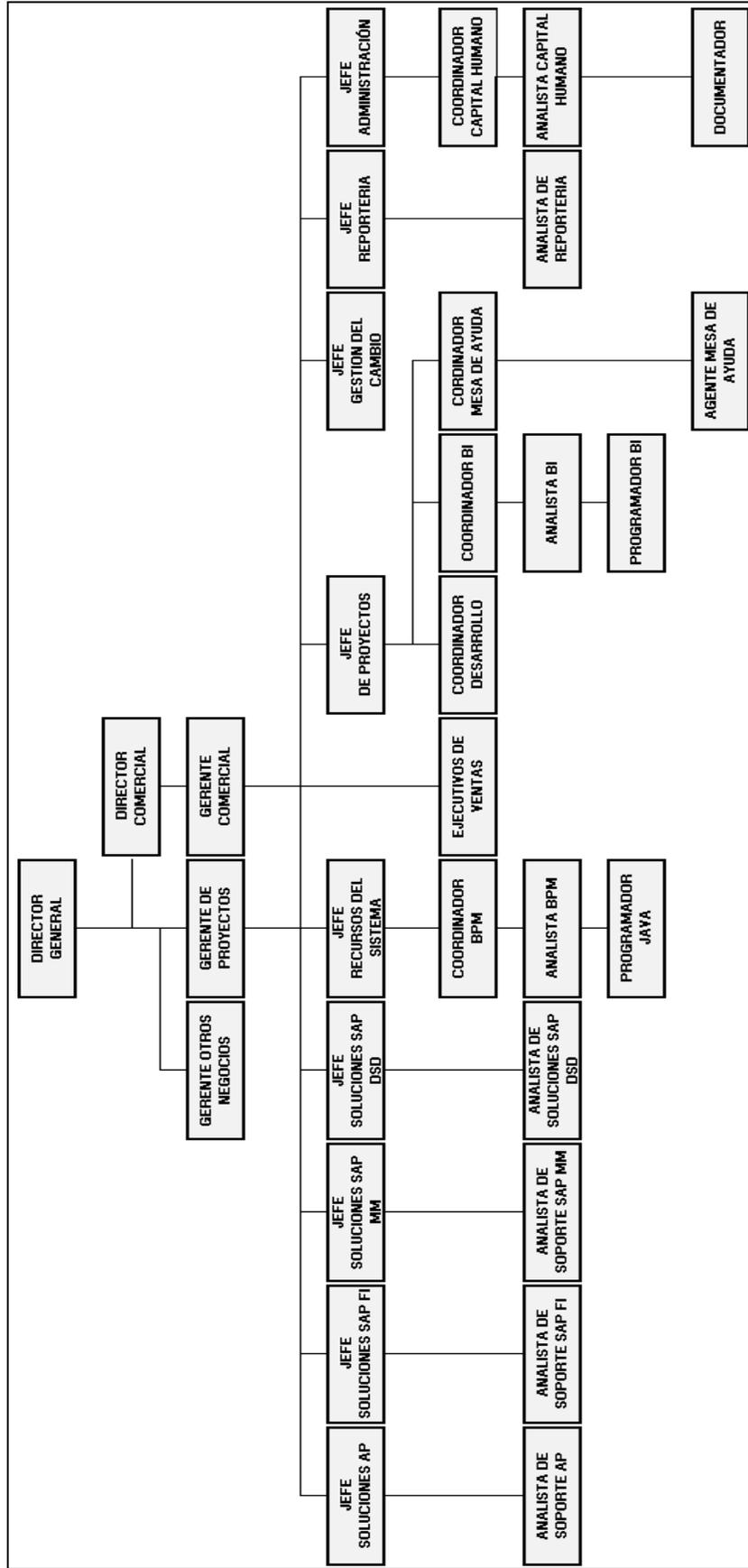
- “Proporcionar a nuestros clientes soluciones de calidad, contando con el apoyo de una empresa que responda a sus necesidades.”
- “Proporcionar a nuestros colaboradores ingresos relacionados a su productividad a través de su trabajo integral y desempeño en un clima laboral sólido.”
- “Beneficios económicos crecientes para nuestros socios derivados del cumplimiento de las estrategias y objetivos establecidos.”
- “Contar con aliados y relaciones orientadas a generar valor en los productos y servicios que ofrecen.”

Los objetivos establecidos para la empresa de consultoría en software identifican a los actores con quién trabajará sus cuatro objetivos estratégicos y delimita cuál será su entregable a cada ente, así como el papel que estos jugarán en la cadena de valor.

2.2.3 Estructura organizacional

El organigrama de la empresa de consultoría en software es formal, dicha estructura permite la delegación de autoridad y fomenta la iniciativa de las personas dando espacios donde puedan aportar su talento y conseguir los objetivos. El organigrama de la empresa tiene un diseño vertical que delimita adecuadamente las divisiones y departamentos, indica las líneas de autoridad, muestra un tramo de control concreto y permite la delegación de responsabilidades con una rendición de cuentas correcta. Las líneas jerárquicas muestran claridad en la ejecución y supervisión de tareas. La sencillez transmite a los colaboradores que cargo es responsable de prestarles asistencia en casos necesarios.

Gráfica 9
Organigrama Nominal General
Empresa de consultoría en software octubre 2017



Fuente: capital humano de Empresa de consultoría en software, actualizado a octubre 2017.

2.3 Análisis de la satisfacción laboral actual

A continuación, se presenta el análisis de la satisfacción laboral de la empresa objeto de estudio, se divide en dos grandes grupos: factores motivadores y factores higiénicos según la teoría de Frederick Herzberg.

El objetivo que se ha trazado la empresa, considerando que es la primera ocasión en que se hace un estudio de esta naturaleza, es hacer planes de acción para elevar la satisfacción laboral en todos sub-factores que presenten un porcentaje de satisfacción por debajo del 70%.

Cuadro 2
Índice general de satisfacción
Empresa de consultoría en software

FACTORES	SUB-FACTORES	INDICE SATISFACCIÓN ALCANZADO	ALCANCE INDICE REQUERIDO 70%
HIGIENICOS	Categoría y reconocimiento	76%	SI
	Condiciones de trabajo	74%	SI
	Calidad de supervisión	68%	NO
	Políticas y administración	65%	NO
MOTIVADORES	Trabajo interesante	92%	SI
	Logro	83%	SI
	Desarrollo	85%	SI
	Avance	84%	SI
INDICE SATISFACCIÓN ALCANZADO		78%	

Fuente: elaboración propia, año 2017.

2.3.1 Factores motivadores

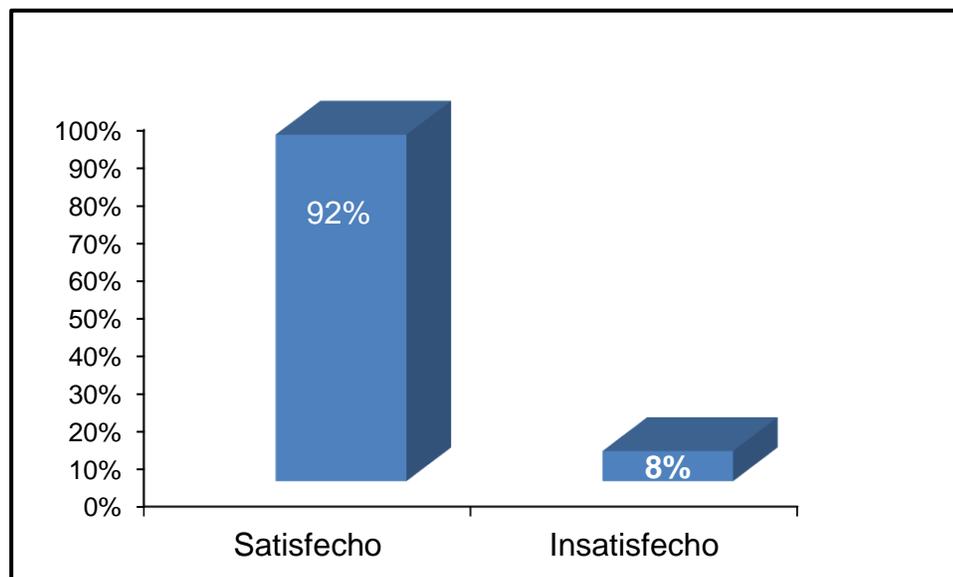
La empresa de consultoría en software se ha esforzado en fortalecer los aspectos relacionados con los sub-factores que más satisfacción le proporcionan al colaborador creando un entorno amigable. Se apoyan en el giro del negocio que atrae a personas que intrínsecamente se apasionan por la tecnología y soluciones para problemas complejos.

Se observó que existe una relación fuerte en los sub-factores motivadores, muestran valores de muy satisfecho cercanos al 85% de todos los colaboradores, la relación que poseen estos factores y lo bien que han sido calificados por los colaboradores de la empresa de consultoría en software muestran un esfuerzo consistente del liderazgo de la compañía por desarrollar las condiciones necesarias algunas de las razones principales mencionadas por los colaboradores fueron; que consideran determinante su aporte en el resultado final del departamento y que la empresa les proporciona un alto grado de libertad para coordinar recursos en la consecución de proyectos.

2.3.1.1 Trabajo interesante

Es cuando el contenido del trabajo captura la atención de la persona, de tal forma que le produce una sensación de bienestar realizarlo, sin necesidad de una cantidad considerable de estímulos adicionales.

Gráfica 10
Trabajo interesante
Empresa de consultoría en software



Fuente: elaboración propia, año 2017.

La opinión del equipo es positiva acerca de la frecuencia en que coordinan esfuerzos o recursos físicos en la consecución de un proyecto, lo hacen de manera natural y ha permeado muy bien en la cultura desarrollada para la consecución de exitosos planes, esto a la vez les propone un ambiente retador donde las capacidades del empleado son puestas a prueba y mejoradas mediante la práctica.

Los colaboradores consideran que su influencia sobre el resultado final es determinante y esto hace que las personas tengan la disposición para esforzarse al máximo en su trabajo, transmiten así un orgullo particular que se obtiene de aportar soluciones en distintos proyectos para un gran número de clientes.

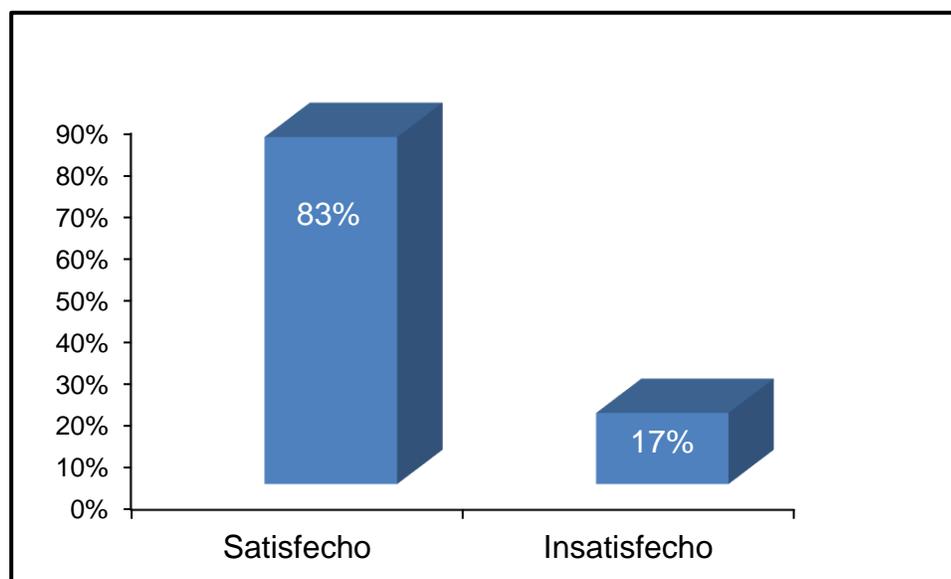
Se ha desarrollado las capacidades de los colaboradores no solo en el ámbito de la informática y sistemas, también en negociaciones de alto nivel con ejecutivos de diferentes industrias, esto ha hecho que los colaboradores experimenten emociones positivas y compartan experiencias con amigos y familiares formando una buena opinión del círculo más cercano de las personas, lo que refuerza el compromiso con el que se desenvuelven en su trabajo.

Un aspecto de mejora señalado por los colaboradores es fortalecer la metodología con la que se realiza la solicitud del cliente, para asegurar que se les informa exactamente lo que obtendrán con base a sus requerimientos y así evitar reprocesos por inconformidades en la entrega del servicio final.

2.3.1.2 Logro

Es la satisfacción que experimentan las personas de terminar un trabajo, que implica un éxito o fracaso en el alcance de objetivos establecidos con antelación, también incluye el reconocimiento a los resultados que las empresas hacen de los esfuerzos del equipo.

Gráfica 11
Logro
Empresa de consultoría en software



Fuente: elaboración propia, año 2017.

Los colaboradores de la empresa de consultoría en software han expresado una opinión positiva acerca de cómo la compañía reconoce sus logros y los métodos que esta última utiliza para mostrar el agrado y bienestar que le produce a la organización la obtención de metas de miembros del equipo.

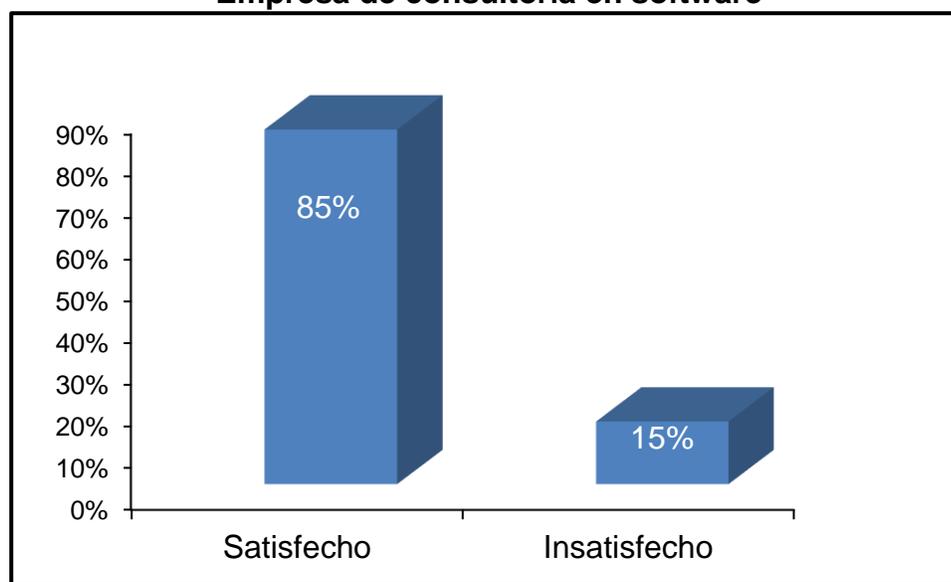
Las condiciones que la empresa se ha esforzado en mantener consistentemente a través del tiempo han ayudado a que las personas experimenten un profundo sentimiento de provecho al desenvolverse en sus actividades cotidianas sabiendo que se encuentran en un ambiente donde los sucesos importantes en sus vidas profesionales y personales no solo son celebrados y notados sino estimulados. El porcentaje negativo de insatisfacción mostrado en la gráfica anterior tiene relación directa con la falta de formalización adecuada de cómo reconocer a las personas, esta inconformidad del equipo se evidencia también en la información

provista por el área de capital humano donde no cuentan con un estándar por escrito de qué logros deben premiarse y guías para hacerlo.

2.3.1.3 Desarrollo en el trabajo

Se refiere a las oportunidades reales para que una persona experimente un crecimiento personal, se promueva en el lugar de trabajo, tenga posibilidad de aprender nuevas habilidades, técnicas y conocimientos profesionales.

Gráfica 12
Desarrollo en el trabajo
Empresa de consultoría en software



Fuente: elaboración propia, año 2017.

Los colaboradores de la empresa de consultoría en software reconocen el esfuerzo que la compañía ha realizado no solo en capacitación sino en potenciar su desarrollo, combinando las posibilidades de conocimiento y adquisición de habilidades rotando puestos y alternando estar al frente de equipos de trabajo u organizando proyectos que robustecen el perfil profesional de los colaboradores. Es así como el equipo considera su lugar de trabajo como la principal alternativa para su desarrollo profesional, lo cual se muestra con el 85% del equipo que cree

en desarrollarse en su lugar de trabajo actual. El área de mejora en el tema de desarrollo en el trabajo es socializar los planes de carrera y requisitos para subir de puesto al equipo para hacerlo de una forma más organizada, formal y clara para el equipo completo de la empresa de consultoría.

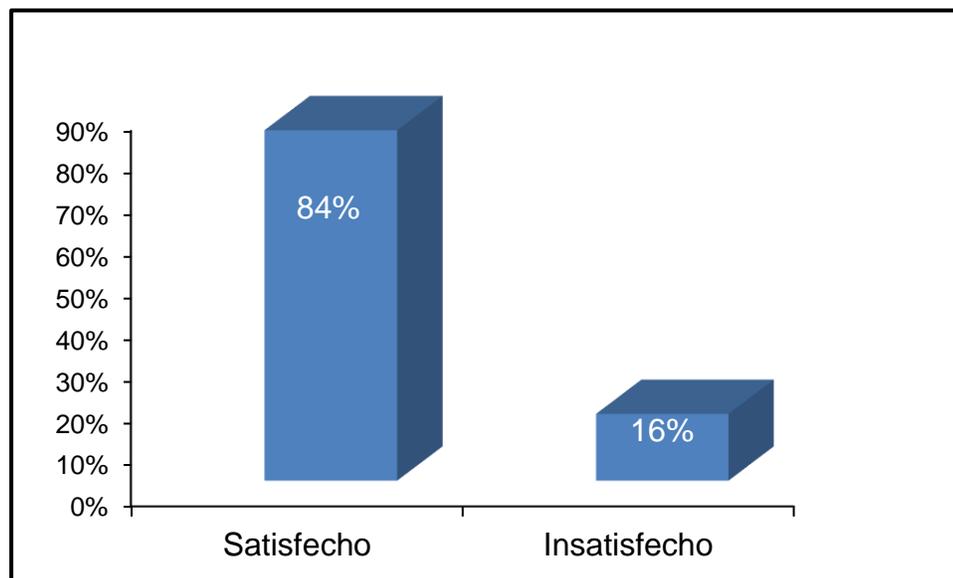
2.3.1.4 Avance

“Se define como el estado o posición ascendente y positiva de la persona o colaborador en el lugar de trabajo.”

Gráfica 13

Avance

Empresa de consultoría en software



Fuente: elaboración propia, año 2017.

Los colaboradores de la empresa de consultoría en software consideran que la compañía es un lugar donde se puede hacer carrera y desarrollarse profesionalmente. Opinaron que se corre el riesgo de perder valioso capital humano en la empresa debido a una comunicación poco efectiva de los planes de carrera y requisitos para desarrollarse dentro de la empresa. La falta de formalismo

y organización en la comunicación de cómo las personas pueden escalar dentro de la escala jerárquica, ha causado que no se tenga claro el progreso que pueda tener una persona dentro de la compañía, esto provoca una ligera insatisfacción en el equipo y coloca a este factor como la calificación más baja dentro de los subfactores de motivación.

La gráfica anterior muestra un escenario inicial de riesgo para la fuga de talento, puede llevar a la empresa invertir recursos en formar colaboradores para que sea aprovechado en otras empresas que recluten a ex empleados inconformes.

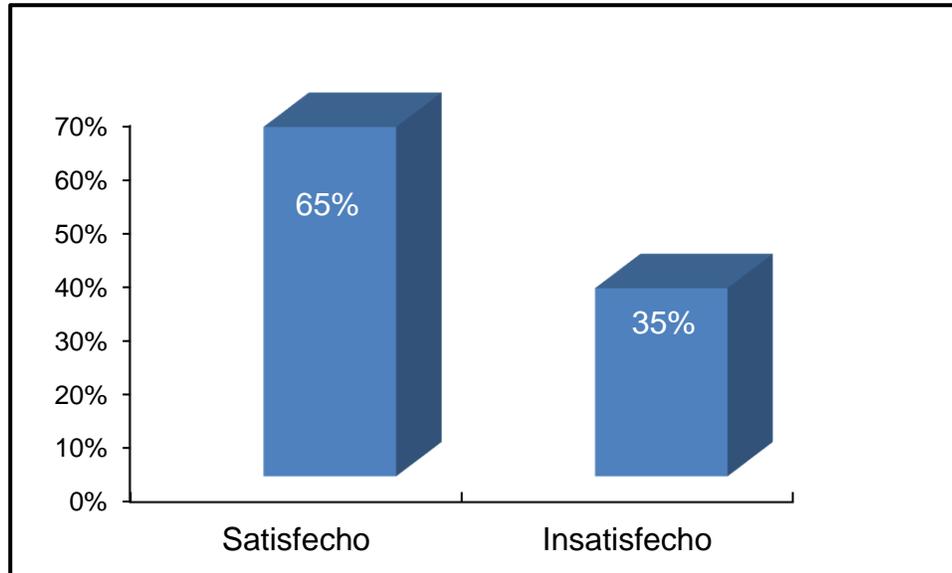
2.3.2 Factores higiénicos

A continuación, se muestra un análisis de los factores higiénicos de la teoría de Herzberg evaluados a través de entrevistas a la gerencia, capital humano y una encuesta al equipo completo de colaboradores de la empresa, los sub factores evaluados fueron seleccionados según la problemática que están enfrentando en la actualidad la empresa de consultoría en software.

2.3.2.1 Políticas y administración de la empresa

“Dentro de este factor se clasifican los eventos en los que se sugiere lo ordenado e inadecuado de la organización, su estructura y su administración. Competencia de la dirección de la empresa y claridad en las políticas.”

Gráfica 14
Políticas y administración de la empresa
Empresa de consultoría en software



Fuente: elaboración propia, año 2017.

Los colaboradores de la empresa de consultoría en software, expresaron conocer los principales procedimientos y políticas que afectan su puesto de trabajo a través de aprendizaje con compañeros y reunión con jefe inmediato, ambos métodos han resultado efectivos para la ejecución de las tareas, pero hay que resaltar que es un proceso transmitido de forma oral, no ha sido formalmente establecido y carece de un registro propio, lo que no permite revisiones a futuro y amplitud que un proceso documentado puede darle al equipo; el grupo de colaboradores expresó que la documentación podría darse de manera ideal a través de la intranet y debe poder ser fuente de consulta frecuente a disposición de todos los colaboradores y los líderes equipo, lo que establecería reglas claras, con criterios y parámetros establecidos, haciendo que no dependa de la coyuntura o decisión de una persona en particular sino que se siga un patrón consistente en la aplicación de normas, políticas y procedimientos.

La opinión del grupo es positiva en cuanto a continuar con el aprendizaje de compañeros y jefe inmediato pero apoyarlo en una documentación que pueda traer beneficios cómo evitar errores, esto permitiría asegurar que se recuerde puntualmente todo el procedimiento y estar seguro del paso a paso necesario para finalizar las tareas, hacer más sencillo el trabajo haciendo que las guías sean claras y concisas sin las ambigüedades que una explicación persona a persona puede dejar en los procesos de enseñanza aprendizaje y definir indicadores para la gestión aportando los puntos de control necesarios para que tanto los colaboradores como los mandos medios, jefaturas y gerencias puedan tener un dato sobre el cual determinar y monitorear la evolución del aprendizaje o ejecución de tareas.

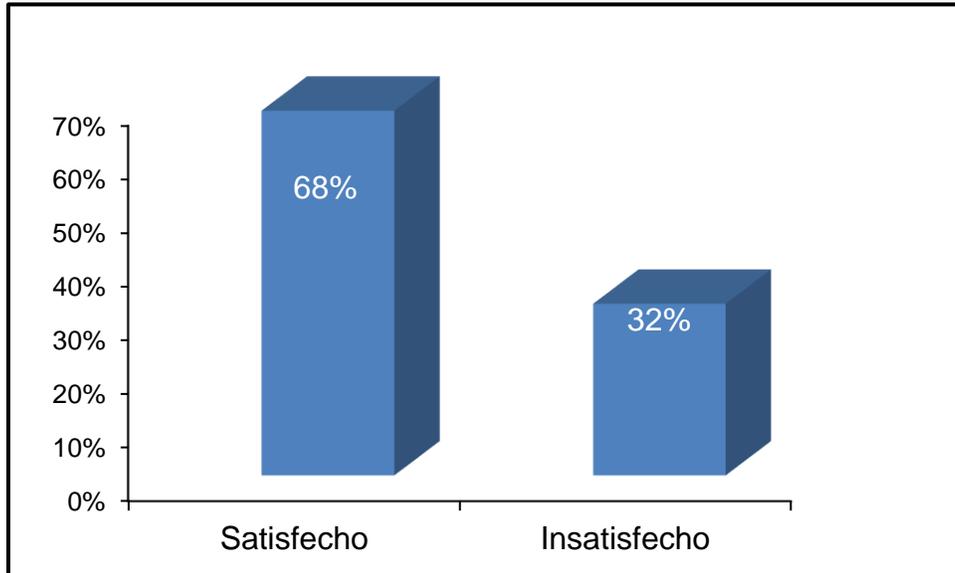
Los colaboradores expresaron que el tener disponible las políticas en un medio de consulta apoyaría en fortalecer las reglas de convivencia y normas de observancia general en la empresa, comentarios que se alinean con las respuestas a la entrevista a capital humano donde indican no disponer de políticas y procedimientos establecidos en un medio físico o electrónico y que se aplican según han sido transmitidas anecdóticamente entre dirección general, gerencias, jefaturas y coordinaciones.

La alineación que se muestra en las opiniones de capital humano y equipo de colaboradores servirá como plataforma para crear una organizada transición hacia la documentación de procedimientos y políticas con enriquecimiento de todos los involucrados.

2.3.2.2 Calidad de supervisión

“Se refiere a la competencia o habilidad técnica de la supervisión, la rectitud o deshonestidad del supervisor para delegar responsabilidades o enseñar, para dirigir, regañar, criticar y mantener el grupo marchando.”

Gráfica 15
Calidad de supervisión
Empresa de consultoría en software



Fuente: elaboración propia, año 2017.

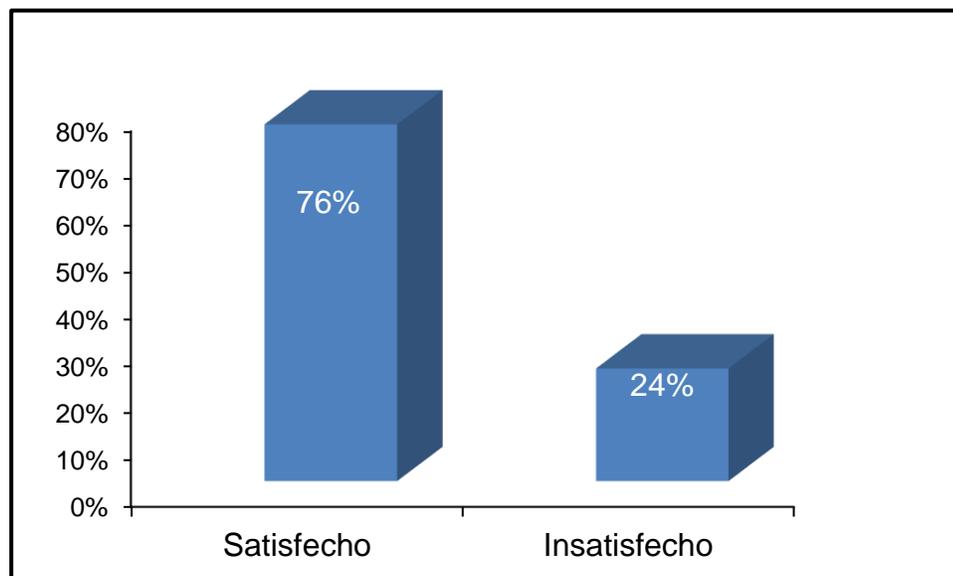
En la primera parte del proceso de supervisión que es la revisión para el logro de objetivos, se puede indicar que en la empresa de consultoría en software más del 90% del equipo se considera supervisado bajo parámetros claros y comunicados con anterioridad. El punto a mejorar del sub-factor está relacionado con la supervisión a los equipos de trabajo. En la entrevista hecha a capital humano y en la encuesta al equipo de colaboradores, se muestra una tendencia a supervisar al equipo con ausencia de retroalimentación, lo que descuida un aspecto fundamental en el proceso de supervisión y es necesario sea retomado para asegurarse que los colaboradores reciban información precisa y en el momento adecuado acerca de su buen rendimiento y sus áreas de oportunidad. Al estar alineados en la problemática capital humano y el equipo se espera una fluida determinación de los planes de acción para mejorar este aspecto.

Con relación a la gráfica anterior cabe mencionar que la supervisión como tal se basa en autonomía por medio de entregables y verificación a través del sistema con una retroalimentación solo cuando los resultados no son los esperados y se necesitan ajustes.

2.3.2.3 Categoría y reconocimiento

“Son las palabras, refuerzos, premios o reconocimientos que los colaboradores reciben por alcanzar objetivos desafiantes.” “Es el sentimiento del empleado acerca de la valoración de su puesto de trabajo, o de los beneficios inherentes al mismo, Trata de la importancia que tiene, o no, su puesto en la organización.”

Gráfica 16
Categoría y reconocimiento
Empresa de consultoría en software



Fuente: elaboración propia, año 2017.

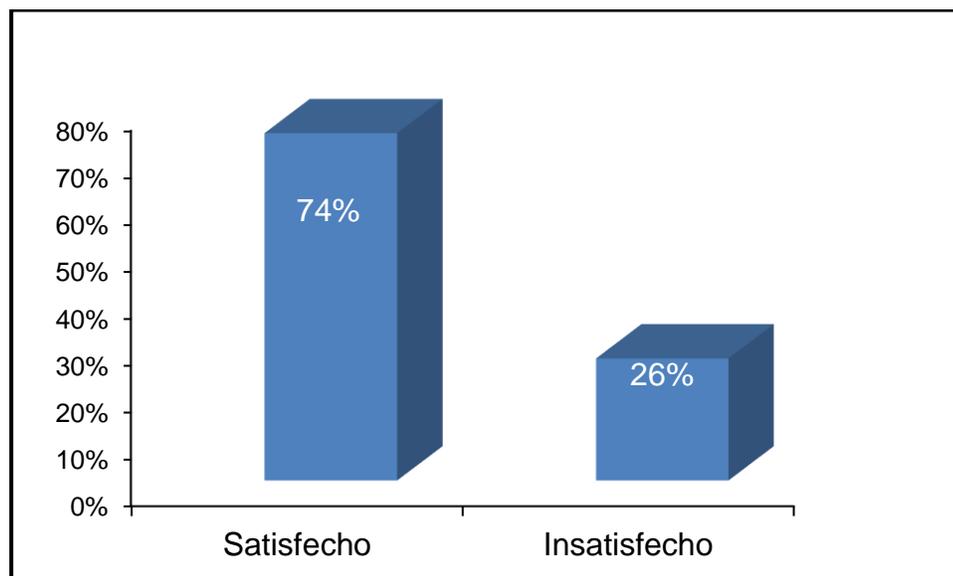
La distinción que se hace a las personas por logros alcanzados y comportamientos ejemplares en situaciones de presión en la empresa ha sido bien calificada por el equipo, expresaron estar satisfechos por recibir un reconocimiento por la

compañía, a pesar de ello aún hay una brecha que cubrir con respecto a la forma en que se les reconoce. Las formas más comunes de reconocer el buen desempeño al equipo son: certificados de regalo y placas, también se reconoce con vales de descuento en establecimientos de prestigio, cortesías en restaurantes. La coordinadora de capital humano coincide con la opinión del equipo indicando que no se tienen documentados los lineamientos y una comunicación formal y organizada que describa que amerita un reconocimiento y las formas de como premiarlo.

2.3.2.4 Condiciones de trabajo

“Son los hechos o eventos relacionados con el ambiente físico como: iluminación, temperatura, herramientas, espacios y la apariencia general de lugar de trabajo.”

Gráfica 17
Condiciones de trabajo
Empresa de consultoría en software



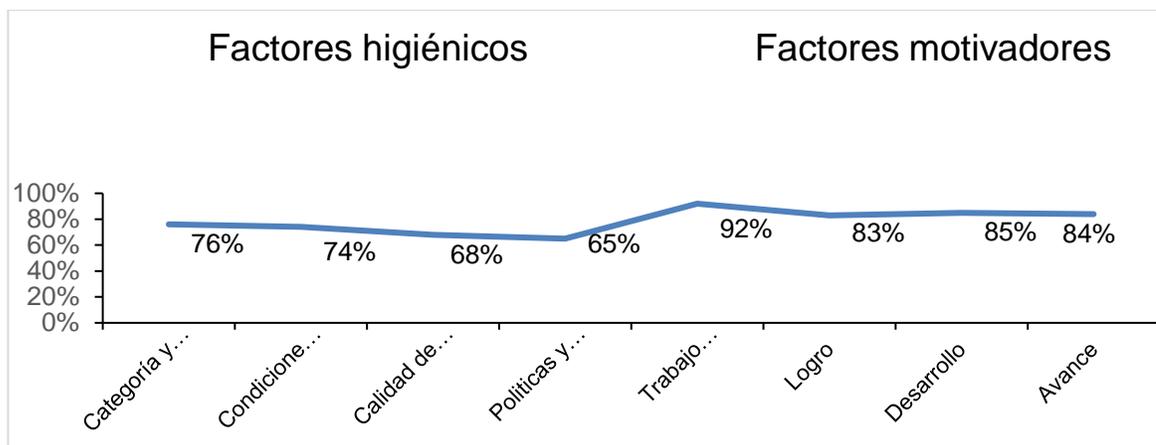
Fuente: elaboración propia, año 2017.

La empresa de consultoría en software ha creado condiciones de trabajo para sus colaboradores como horarios flexibles de los que se ha beneficiado más del 90% de las personas, una política que permite conjugar los intereses de las personas y de la compañía permitiendo elegir dentro de tres horarios distintos para realizar sus labores y así enfocarse en conseguir resultados extraordinarios en la consecución de proyectos y servicio al cliente. Otro aspecto son los entrenamientos en casos de emergencia como sismos o temblores, plan de contingencia que incluye rutas de evacuación, adecuada iluminación, ventilación controlada por áreas con aire acondicionado y ruido entre otras. La encuesta arrojó información positiva en cada uno de estos apartados con excepción del conocimiento del manual de higiene y seguridad, lo cual se asocia nuevamente a la necesidad de documentación y formalización en algunas áreas.

2.4 Análisis de resultados

Gráfica 18

**Evaluación de factores motivadores e higiénicos
Empresa de consultoría en software**



Fuente: elaboración propia, año 2017.

El crecimiento acelerado que ha experimentado la empresa de consultoría en software y su enfoque tecnológico han permitido que en apartados importantes de organización y formalización de procedimientos y políticas se presente una brecha que es necesario reducir para evitar que se siga creciendo desordenadamente y que sus posibles consecuencias afecten a los sub factores de satisfacción que en la actualidad presentan un rendimiento positivo.

Las acciones a tomar para cerrar las brechas que provocan insatisfacción necesitan ser sostenibles en el tiempo y planificadas de forma correcta para evitar que aparezcan en el futuro y genere conflicto en el equipo de trabajo, provoque pérdidas de capital humano e incluso afecte la calidad del servicio o proyectos que se ofrecen a los clientes.

El sector de la industria de servicios a la que pertenece la empresa de consultoría en software atrae a personas intrínsecamente motivadas y con un foco de interés en las soluciones complejas mediante programas de computación, esto hace que este tipo de equipos se inclinen a estar muy satisfechos acerca de los elementos de satisfacción que Frederick Herzberg identifica como los factores motivadores, por otro lado esta misma dinámica demanda que también las empresas provean una buena calidad en los factores higiénicos.

El índice general de satisfacción que alcanzo la empresa en el diagnóstico realizado fue de un 78%, lo que sitúa el resultado general del diagnóstico por encima del mínimo establecido como aceptable para la empresa, en promedio el porcentaje alcanzado de los factores motivadores supero al índice general y alcanzo un 86%, colocándose arriba del valor esperado por la empresa, mientras que en su conjunto los factores higiénicos no han superado el 71%, influenciados fuertemente por los sub-factores calidad de supervisión 68% y políticas y administración de la empresa 65%. Se trabajará con planes de remediación estos dos sub-factores en la propuesta planteada en el capítulo III. Los colaboradores

expresaron la necesidad que la empresa organice, formalice y comunique eficazmente, políticas y procedimientos con inicio desde la inducción; adicional en el tema de supervisión, desean formas correctas de retroalimentación.

CAPÍTULO III

PLAN DE MEJORA PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN SOFTWARE

Con base en los resultados del diagnóstico elaborado en el capítulo II, las causas principales de la insatisfacción que están experimentando los colaboradores de la empresa de consultoría en software están fuertemente relacionados con los factores de mantenimiento o higiene que Frederick Herzberg identificó en su teoría. Los factores higiénicos mostraron resultados por debajo de lo establecido como aceptable por la empresa, en el diagnóstico de satisfacción laboral, principalmente: políticas y administración de la empresa con un 65% en su índice de satisfacción y calidad de supervisión con un 68% en su índice de satisfacción.

El programa de mejora para el sub-factor de políticas y administración de la empresa propone crear un programa de inducción para el personal y un centro electrónico de consulta sobre políticas y procedimientos, estas herramientas permitirán que los colaboradores de reciente ingreso y los antiguos puedan disponer de una inducción formalizada acerca de políticas y procedimientos, al igual que una fuente de consulta continua donde asegurar que las prácticas realizadas durante su trabajo en el día a día están alineadas con la organización, dando claridad en lo que se espera de sus colaboradores.

El programa de mejora para el sub-factor calidad de supervisión incluirá una serie de mejoras en los formatos de aceptación de proyecto con secciones donde quede formalmente documentado la calificación, impresión y mejoras que pueda tener el trabajo de los colaboradores en cada proyecto por su jefe inmediato y gerente del área funcional.

3.1 Justificación de la propuesta

La importancia del programa de inducción y el centro electrónico de consulta sobre políticas y procedimientos radica en que proporciona a los colaboradores un panorama claro de que se espera de ellos, al documentar formalmente los aspectos claves relacionados con su trabajo y que anteriormente eran transmitidos de manera anecdótica sin poder regresar a hacer consultas, revisiones o contrastes con la realidad. La inducción es importante, porque brinda bases sólidas y firmes al entrenamiento de los colaboradores, lo que permitirá que puedan comprender más rápidamente su entrenamiento y que en un lapso breve puedan resolver problemas, que afecten su trabajo. La propuesta de realimentación permitirá contar con un proceso documentado y formal que mitigue la incertidumbre de los colaboradores acerca de su correcta elaboración de tareas, permita una mayor eficiencia, incremente el sentido de reconocimiento de la labor realizada e impulse a los colaboradores a no acomodarse.

3.1.1 Objetivos y metas

3.1.1.1 Objetivo

Incrementar en un 10% la satisfacción laboral de la empresa de consultoría en software en un mediano plazo.

3.1.1.2 Metas

- a. Brindar el 100% de herramientas y lineamientos para formalizar el proceso de realimentación, políticas, procesos y procedimientos de la empresa antes de diciembre 2018.
- b. Desarrollar el 100% de las acciones que permitan el conocimiento formal y continuo de las políticas, procesos, procedimientos y realimentación a colaboradores de la empresa antes de diciembre 2018.
- c. Evaluar al 100% los resultados de la implementación del presente plan, para determinar el alcance del objetivo general, previo a la siguiente evaluación de satisfacción laboral durante enero 2019.

Esquema 2
Diagrama plan de mejora



3.2 Plan de mejora propuesto

En este apartado se busca comunicar a gerencias, jefaturas y coordinaciones sobre los resultados obtenidos en el diagnóstico de satisfacción laboral, específicamente acerca de la ausencia de formalización en las políticas, procesos, procedimientos y falta de realimentación en el proceso de supervisión en la empresa. La convocatoria para la reunión con el personal de liderazgo en la empresa debe ser convocada por el coordinador de capital humano.

La comunicación se realizará por medio de un correo electrónico dirigido a quienes tienen personal a su cargo en la empresa de consultoría en software (Gerentes, jefes, coordinadores, etc.), para programar una reunión para la discusión de resultados del diagnóstico, el cual se ejemplifica a continuación:

Formato 01

Modelo de convocatoria para reunión

Enviar	Para...	○ Carlos Pleitez; ○ Cesar Augusto Paiz de Paz; ○ Claudia Amarilis Gonzalez Rosaes; ○ Mayra Carolina Sipac Mactzul; ○ Kristha Rafaela Isabel Bautista Beteta;		
	Asunto	Comunicación de resultados encuesta satisfacción laboral		
	Ubicación	Sala Tikal 1er nivel		Salas...
	Hora de inicio	miércoles 11/04/2018	10:30	<input type="checkbox"/> Todo el día
	Hora de finalización	miércoles 11/04/2018	14:30	
<p>Buen día equipo,</p> <p>Están cordialmente invitados a una reunión del próximo 11 de abril, para comunicar los resultados del diagnóstico de satisfacción laboral recientemente hecho en la empresa.</p> <p>Por favor hacer espacio en sus agendas, su participación es muy importante !!!</p> <p>Susana Morales Coordinadora capital humano</p>				

El desarrollo de la reunión estará regido por una agenda que asegure se abarquen los temas relevantes. Los puntos mínimos que debe contener son:

- Palabras de bienvenida.
- Importancia de la satisfacción laboral.
- Resultados del diagnóstico de satisfacción laboral.
- Énfasis en resultados no satisfactorios.
- Taller “elaboración plan de mejora en la satisfacción laboral.”
- Cierre de actividad y construcción de compromisos.

Se propone un formato para agenda de reunión como sigue:

Formato 02
Modelo de agenda para reunión

AGENDA			
Resultados satisfacción laboral			
Fecha:			
Horario:			
Reunión convocada por: Susana Morales			
Asistentes: Cesar Paiz, Claudia Gonzales, Carlos Pleitez, Mayra Sipac, Kristha Bautista, Marco Gaytan, Juan Solis, Orlando Ramirez, Edgar Jimenez, Edgar Estrada, Mauricio Roman, Yamileth Lopez			
Traer: Entusiasmo			
10:30	Palabras de bienvenida	Director General	Sala Tikal
10:45	Importancia de la satisfacción laboral	Director General	Sala Tikal
10:46	Resultados satisfacción laboral	RRHH	Sala Tikal
11:15	Enfasis en resultados no satisfactorios	RRHH	Sala Tikal
11:16	Taller elaboración plan de mejora en la satisfacción laboral	RRHH	Sala Tikal
12:15			
12:16	Actividad constructora de Compromisos	Director General	Sala Tikal
14:00			
14:00	Almuerzo	Equipo completo	Sala Tikal
Instrucciones adicionales			
El taller puede incluir actividades que necesiten ropa cómoda.			

La plantilla de presentación que se usará para la comunicación de los resultados debe ser en forma y fondo apropiada para transmitir de manera sencilla y comprensible el diagnóstico de satisfacción laboral. Se sugiere:

- Usar plantilla de presentación con fondo uniforme en color y textura.
- Usar siete palabras por línea.
- Usar siete líneas por diapositiva.
- Usar tipos de letra sencillos de leer (arial, tahoma o verdana).
- Usar imágenes que transmitan las ideas de forma directa y sencilla.
- Usar videos que estén cargados en la presentación

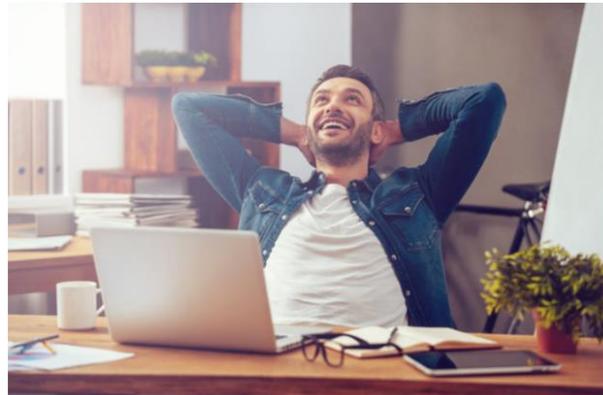
Para las diapositivas de texto e informativas se propone el siguiente formato.

Formato 03

Modelo diapositivas con texto

DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN

- Indicadores con alto desempeño
 - Trabajo interesante
 - Desarrollo en el trabajo
- Indicadores con bajo desempeño
 - Políticas de empresa
 - Calidad de supervisión



Para las diapositivas con imágenes se debe considerar que transmitan la idea fácilmente y no necesiten una explicación detallada, como la que se muestra a continuación:

Formato 04

Modelo diapositivas con imagen



Un formato de lista de asistencia será necesario para dejar constancia de las personas que participaron en la reunión, el formato propuesto es como sigue:

Formato 05

Listado de asistencia

Nombre de la reunión	Resultados de satisfacción laboral				
Fecha	Dia / mes / año				
Facilitador	Susana Morales				
No.	Participante	Departamento	Cargo	Firma	Código
1	Williams Armando Soyosa Reyes	Secca	Analista		28419
2	Mirna Aracely Flores Chavez	Registro	Coordinador		28427
3	Ricardo Andres Ramos Ixcajoc	Sac	Jefe		28822
4	Selvin Oswaldo Sazo Taque	Tel sell	Gerente		28857
5	Evelin Carolina Ramirez Pastor	Despacho	Especialista		28892
6	Monica Lourdes Romero Aceituno	Sistemas	Analista		28927
7	Angel Antonio Quevedo Hernandez	Admon	Coordinador		28962
8	Roberto Jose Guerra Recinos	Finanzas	Especialista		28997
9	Miguel Angel Alvarez Nimatuj	Contabilidad	Gerente		29032
10	Hector Anibal Cirin Escobar	Desarrollo	Jefe		29067

3.2.1 Objetivo general del programa de mejora

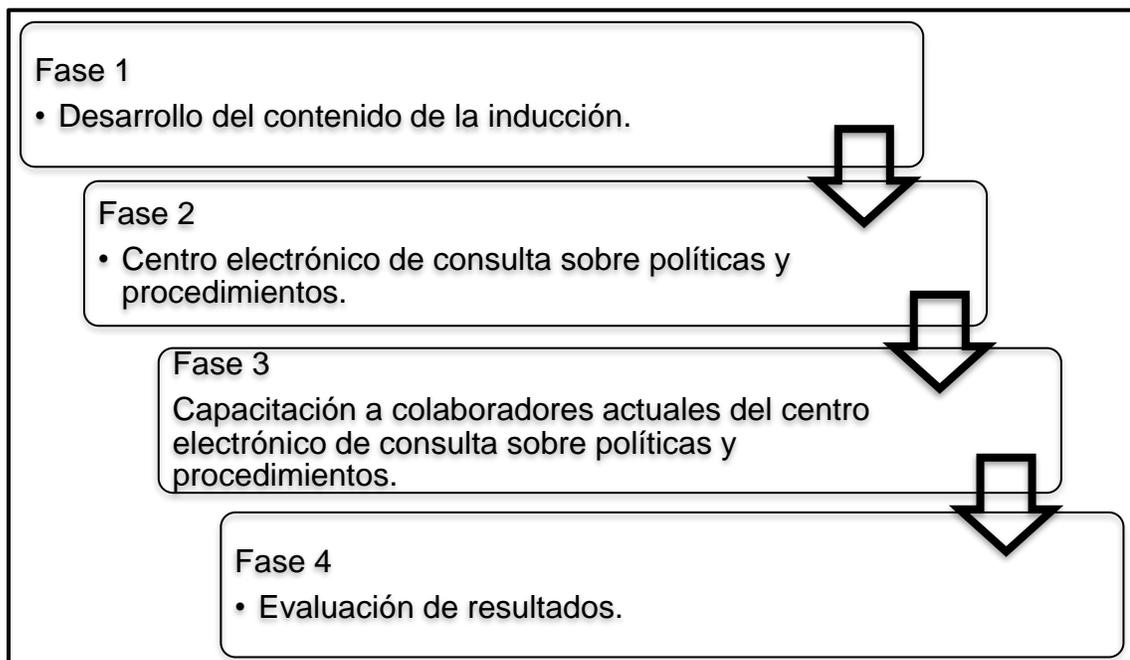
Elevar en un 10% la satisfacción laboral con relación al sub-factor políticas de la empresa, en el periodo comprendido de abril 2018 a diciembre 2018; a través de un programa de inducción y capacitación de políticas y procedimientos a los colaboradores de la empresa de consultoría en software.

3.2.2 Alcance de la propuesta del programa de mejora

Con el plan de mejora propuesto, se pondrá a disposición de los colaboradores de un proceso de inducción formal, tanto a los nuevos colaboradores en su fase de adaptación como a los actuales proporcionándoles una herramienta administrativa que les facilitará un proceso documentado sobre políticas y procedimientos de la empresa. Desarrollar la propuesta se llevarán a cabo en cuatro fases, como se muestra a continuación:

Gráfica 19

Fases del programa de mejora número uno



3.2.3 Actividad construcción de compromisos

En la construcción de compromisos se desarrollarán actividades que motiven al equipo a cumplir con el programa de inducción, políticas y procedimientos y el de realimentación. Para dar sentido de apropiación a los programas se realizará un taller que permita a los colaboradores dar forma y detallar la solución que se implementará para las áreas de oportunidad que fueron mostradas en el diagnóstico de satisfacción laboral. La actividad será una charla motivacional con una presentadora de radio y conferencista reconocida en el medio nacional, estará organizada por el coordinador de capital humanos y como entregables debe tener:

- **Cápsula de refuerzo**

Será un material audiovisual que recuerde al equipo de liderazgo el sentir demostrado durante la charla motivacional, un extracto en video de cinco minutos de la actividad total de charla motivacional editado para retransmitirse en las pantallas que la empresa ya posee y así se mantenga más tiempo en la mente del equipo.

- **Priorización**

El segundo entregable de la actividad será un listado de las 10 principales políticas de la empresa y los 10 principales procedimientos por departamento que servirán para iniciar.

3.2.4 Programa No. 1 plan de inducción y centro electrónico de políticas y procedimientos

En esta etapa se desarrollará cada una de las actividades necesarias para llevar a buen término un plan de inducción que abarque los aspectos esenciales de las áreas observadas en el diagnóstico de satisfacción laboral en este apartado.

3.2.4.1 Plan de acción

Cuadro 3
Plan de acción
Empresa de consultoría en software

Objetivo: Definir el 100% de las actividades para implementar el programa No. 01 de la propuesta en el corto y mediano plazo						
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Presentación de plan y su evaluación por la junta directiva	Realizar la aprobación en una sola sesión	Coordinador capital humano	28/03/18	28/03/18	0.00
2	Inducción general a la empresa para todos los nuevos colaboradores	Inducción al 100% de colaboradores nuevos en una sesión mensual	Coordinador capital humano	01/04/18	Continuo	275.00
3	Sitio de documentación en red interna de la empresa	Sitio implementado al 100% en los dos meses de plazo establecido	Jefe de infraestructura en sistemas	01/04/18	30/06/18	0.00
4	capacitación a colaboradores actuales en políticas y procedimientos	100% de colaboradores capacitados en dos meses	Coordinador capital humano	01/04/18	30/06/18	300.00
5	Evaluación del programa No. 01 de la propuesta de mejora	Evaluar el cumplimiento en el 100% de colaboradores trimestralmente	Coordinador capital humano	01/07/18	31/12/18	1,200.00
Costo total implementación						1,775.00

3.2.4.2 Fase 1 desarrollo del contenido de la inducción

Esta fase busca transmitir el contenido que el programa de inducción comprenderá y los pasos necesarios para llevarla a cabo. Debe proporcionar información útil a los colaboradores, para conocer a la organización, su actividad de negocios, socios estratégicos, servicios, misión, visión, valores, principales políticas y procedimientos. Las actividades que capital humano debe desarrollar para preparar la reunión se presentan a continuación, con una breve descripción de su esencia y aspectos relevantes para tomar en cuenta.

a) Elaborar lista de asistentes

Esta tarea consiste en revisar el listado de nuevos ingresos del equipo de la empresa de consultoría en software, después de la última inducción realizada. Con esta información se elaborará una lista de las personas que deben asistir a la reunión.

b) Reservar salón para la reunión

Es importante considerar que adicional a los asistentes a la reunión de inducción, asistirán los capacitadores de los temas a impartir, el salón debe tener la capacidad para todas las personas consideradas en la lista. Adicional debe reservarse con suficiente antelación por el medio que la empresa emplee. Se debe contar en el salón con:

- Proyector con cables de conexión.
- Pizarrón o rotafolio como material auxiliar para los expositores.
- Marcadores de colores y almohadilla para correcciones.
- Bocinas para el sonido del material de presentación.
- Computadora portátil.
- Libretas de apuntes y bolígrafos para los asistentes
- Mobiliario y equipo cómodo para los asistentes.
- Evaluación escrita o electrónica sobre contenido de la reunión.

También se establecerá una calendarización para la actividad de inducción mensual que permita a todo el personal estar enterado de las fechas en que se realizará dicho proceso.

El calendario se emitirá trimestralmente para permitir una planeación adecuada.

Un modelo de la comunicación propuesta a continuación:

Formato 06

Comunicación de calendario de inducciones

Se les informa a todos los colaboradores que la empresa estará realizando un programa de inducción y capacitación. Por favor verificar su agenda y confirmar su asistencia a la actividad.

Gerentes, jefes y coordinadores por favor informar al personal de reciente ingreso para que hagan espacio en sus agendas.

#	DÍA	MES	HORARIO
1	Martes 09	Agosto	08:30 a 13:00
2	Martes 13	Septiembre	08:30 a 13:00
3	Martes 11	Octubre	08:30 a 13:00
4	Martes 15	Noviembre	08:30 a 13:00
5	Martes 13	Diciembre	08:30 a 13:00

La anterior información deberá transmitirse por correo electrónico en primera instancia, exhibirse en zonas visibles de recepción, áreas comunes, cafetería y adicional divulgar mensajes en reuniones de áreas funcionales a través de las gerencias, jefes y coordinaciones.

Para propiciar la conversación y soltura de los asistentes a la inducción, se considera incluir un espacio para refacción, la cual debe ser reservada con anterioridad por el coordinador de capital humano y considerar su costo liquidando los comprobantes con la caja chica en contabilidad, un presupuesto adecuado por persona se sugiera que sean Q. 20.00.

La reunión será impartida por 4 personas entre ellas el coordinador de capital humano, las otras tres personas se convocarán para participar en las charlas de inducción entre los departamentos del área según conozcan aspectos importantes

de la empresa como su filosofía empresarial y principales productos o servicios. La mezcla de personalidades y métodos de transmitir las ideas ayudará a la integración de las personas de reciente ingreso y aportará a la interacción que tengan las personas de reciente ingreso con los colaboradores actuales.

El siguiente paso es convocar a la reunión por vías formales, el uso del correo electrónico, una llamada al nuevo colaborador o jefe inmediato será necesario para asegurar que todos estén enterados de la siguiente reunión. El tiempo de anticipación para la invitación debe ser de dos semanas.

Formato 07 Modelo de convocatoria para reunión

The image shows a screenshot of an Outlook meeting invitation form. At the top, there is a 'Para...' field with several names: Carlos Pleitez, Cesar Augusto Paiz de Paz, Claudia Amarilis Gonzalez Rosales, Mayra Carolina Sipac Mactzul, and Kristha Rafaela Isabel Bautista Beteta. The 'Asunto' field contains 'Bienvenido !!! -Inducción para nuevos colaboradores-'. The 'Ubicación' field is set to 'Sala Tikal 1er nivel'. The 'Hora de inicio' is 'miércoles 11/04/2018' at '10:30', and the 'Hora de finalización' is 'miércoles 11/04/2018' at '14:30'. There is a checkbox for 'Todo el día' which is unchecked. The main body of the invitation contains the following text: 'Buen día equipo, Como parte del programa de bienvenida, estas cordialmente invitado al día de inducción general, que se llevará a cabo en la sala Tikal 1er nivel Por favor hacer espacio en sus agendas, su participación es muy importante !!! Susana Morales Coordinadora capital humano'.

Una vez los arreglos y convocatoria a la reunión estén listos el siguiente paso es preparar la presentación que se usará para la inducción, debe ser en forma y fondo apropiada para transmitir de manera sencilla y comprensible el mensaje. Se sugiere utilizar los lineamientos mencionados en el apartado de comunicación de resultados:

Para las diapositivas de texto e informativas se propone el siguiente formato, que contenga guía, datos para el expositor y capte la atención del asistente:

Formato 08

Modelo de diapositivas para presentación

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

- AGENDA DEL DÍA
 - Quienes somos
 - Filosofía Institucional
 - Valores
 - Misión
 - Visión



Durante el proceso de inducción se hará énfasis en los siguientes temas:

- **Historia de la empresa**

Dar un enfoque general, de la evolución de la organización desde su fundación hasta la actualidad.

- **Características de la organización**

La ubicación de la organización, el papel que desempeña la organización dentro de la industria, el tipo de bienes y servicios que ofrece y el tipo de mercado que satisface.

- **Estructura organizacional**

La importancia de este punto consiste en dar a conocer al nuevo empleado, la estructura organizacional, la magnitud de la empresa en cuanto a instalaciones, sucursales, puestos y jerarquías.

- **Productos**

Tipos de productos y servicios que ofrece la empresa y la evolución de los mismos.

- **Amabilidad y cortesía**

Con las que se deben desenvolver en su rol dentro de la compañía, bases para lograr cooperación entre el nuevo colaborador y sus compañeros.

- **Políticas generales**

Que establece la empresa para guiar a los empleados en la consecución de los objetivos establecidos con anterioridad.

- **Generalidades**

Involucradas con el trabajo y su remuneración como formas de pago de sueldos, horarios de trabajo (haciendo énfasis en la puntualidad y su importancia), días de descanso, vacaciones y periodo para tomarlas, canales para transmitir sugerencias, prestaciones de ley y adicionales a las de ley si existiesen.

Formato 9

Modelo de agenda a seguir en inducciones

Objetivo	Aspectos por desarrollar	Recursos	Facilitador(es)	Fecha
1. Presentar el proceso de inducción.	<ul style="list-style-type: none"> Identificación del facilitador y cargo desempeñado en la unidad. Propósito de inducción. 	<ul style="list-style-type: none"> Charla. 	Coordinador de capital humano	
2. Dar a conocer los antecedentes de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Historia, crecimiento y actualidad de la empresa. Fecha de fundación, tipo de organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa inducción. 	Coordinador de capital humano	
3. Informar sobre la misión y objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> Misión y objetivos. Cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa inducción. Diálogo 	Director general	
4. Informar sobre la estructura organizativa de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Estructura organizacional actual. Funciones generales de cada departamento. Identificación de directivos, gerentes y coordinadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa inducción. Organigrama estructural y de cargos 	Coordinador de capital humano	
5. Compartir aspectos de la filosofía y valores institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> Filosofía y valores de la empresa. Mecanismos de dirección y participación existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa inducción. Diálogo 	Gerente de un área funcional	
6. Informar sobre políticas y procedimientos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Políticas y procedimientos. Objetivos y características del sistema de evaluación. Aspectos operativos. Beneficios socioeconómicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Portal de políticas y procedimientos. Folleto. Charla. 	Coordinador de capital humano y gerente de un área funcional	

Formato 9
Modelo de agenda a seguir en inducciones

Objetivo	Aspectos por desarrollar	Recursos	Facilitador(es)	Fecha
<p>7. Descripción de normativa general y aspectos de logística y funcionamiento de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Normas generales de logística y funcionamiento. • Normativa de seguridad integral (según el cargo) • Apoyo logístico (vehículos, radio, fax, fotocopias, papelería, etc.) • Imagen corporativa y relaciones institucionales. • Apoyo de sistemas automatizados. • Expectativas con relación a estilo, liderazgo y enfoque del trabajo. • Recorrido por las instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de normas y procedimientos. • Charla. • Exposiciones por parte de las unidades involucradas. • Recorrido. 		
Observaciones				
Datos estadísticos:				
Cantidad de participantes	_____			
Cantidad de inasistencias	_____			
Motivo de las inasistencias	_____			
Departamentos con inasistencias	_____			

Para reforzar la aplicación y el debido seguimiento a los temas vistos, en la inducción, los asistentes deberán llenar al final de la misma el compromiso, que se presenta en el formato a continuación, el cual se archivara en el expediente de cada persona:

Formato 10

Modelo para compromiso con el proceso de inducción

COMPROMISO CON EL PROCESO DE INDUCCIÓN	
Yo _____	quien
suscribe la presente carta me comprometo a poner en práctica los conocimientos, practicas, reglamentos y políticas expuestas en el programa de inducción de la empresa de consultoría en software que recibí, así mismo, en mostrar disposición e interés en desarrollar y finalizar las etapas necesarias que dieron inicio con la inducción general a la empresa.	
Habiendo descrito mi compromiso no tengo ningún inconveniente en firmar la presente.	
Código de colaborador	
28419	
Fecha	
18/04/2018	
Firma	
	
Supervisado y aprobado por:	
Susana Morales	

3.2.4.3 Fase 2 centro electrónico de consulta políticas y procedimientos

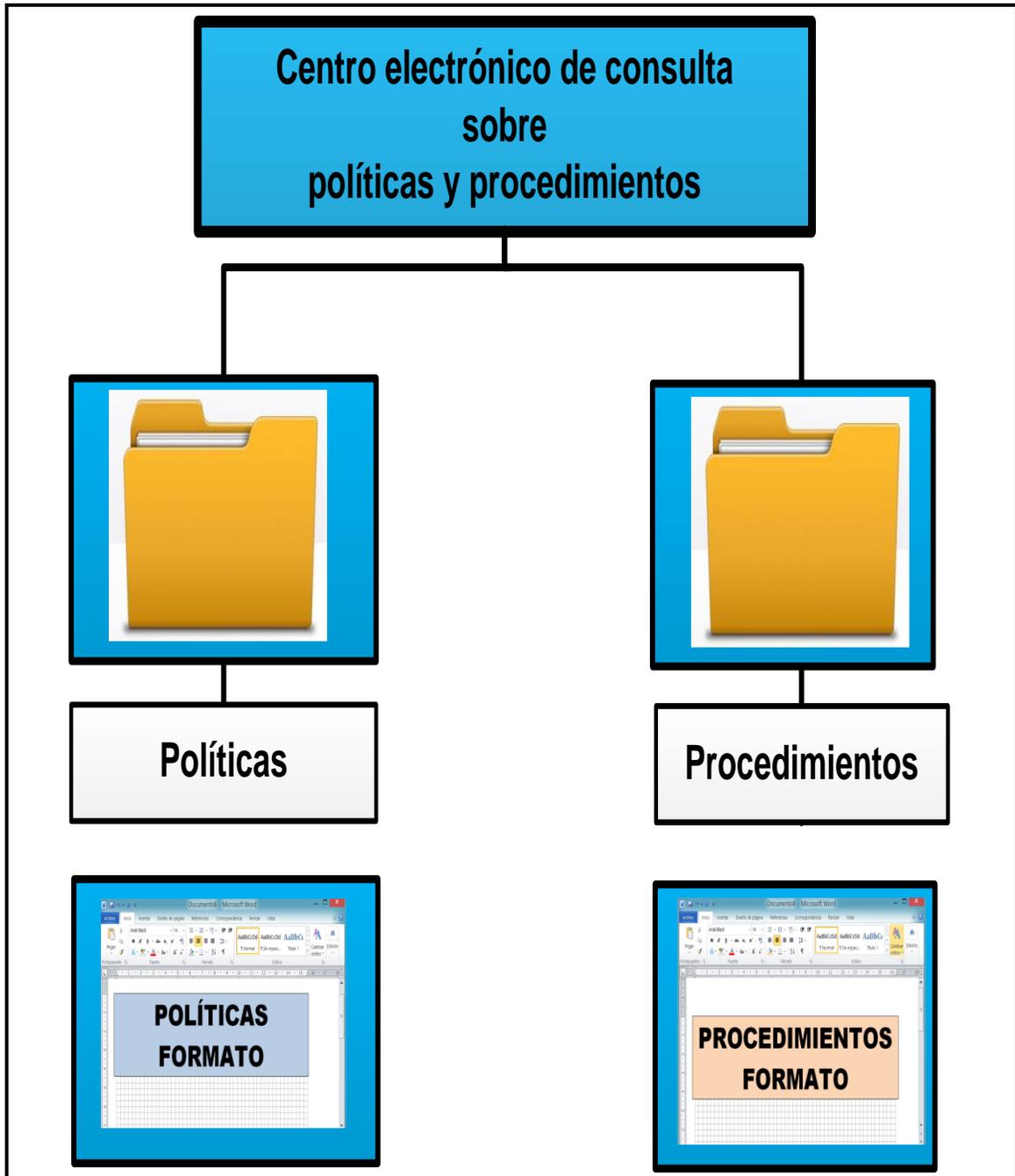
El centro electrónico de consulta sobre políticas y procedimientos busca facilitar la adaptación e integración de los colaboradores a la empresa y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información utilizando un centro electrónico de información como herramienta de inducción y continua capacitación, para que los colaboradores tengan una fuente de consulta formal y actualizada.

Al desarrollar esta propuesta se tomó en consideración que es más funcional tener una herramienta de consulta electrónica y de acceso desde cualquier lugar debido al giro del negocio, a la naturaleza de las funciones de cada uno de los puestos y al perfil tecnológico de los colaboradores de la empresa de consultoría en software.

El centro electrónico se refiere a un espacio en la red interna de la empresa con niveles de seguridad, que incluirá dos bloques o carpetas informativas: políticas y procedimientos. Esta herramienta electrónica estará a disposición de todos los colaboradores de la empresa, será gestionada por el departamento de informática de la empresa, el contenido, alimentación y actualización del sitio estará bajo la responsabilidad del departamento de capital humano de la empresa. Para mejor comprensión se presenta el esquema del centro electrónico.

Formato 11

Representación gráfica del centro electrónico de consulta



a. Documentos a cargar en centro electrónico

a) Políticas

Contar con las políticas en la red interna de la empresa apoyará la formalización de las mismas. Proporcionará las guías que rijan el accionar de todos los integrantes de la empresa y estarán a disposición de los colaboradores según les corresponda por su área de trabajo.

A continuación, se presentará un formato sugerido para los documentos principales que contendrá el centro electrónico de información.

Formato 12

Modelo de formato para políticas

Vigente a partir de xx / xx / xx	Área de la política	Código POL_CRE_001
	Política de créditos y cobros	Versión 1
	Empresa de consultoria en software	Página 1 de 1

1. Objetivos
2. Alcance
3. Documentos relacionados
4. Definiciones
5. Contenido
6. Responsabilidad
7. Comunicación
8. Sanción
9. Autorizaciones
10. Vigencia
11. Modificaciones al documento
12. Matriz de autorizaciones
13. Anexos

- **Sugerencias para la redacción**

Con el objeto de proporcionar una guía clara para la persona que ejecutará la actividad, se sugiere tomar en cuenta los siguientes puntos en la redacción de los documentos:

- Redactar de manera clara, simple y directa.
- Evitar frases largas y mantener párrafos cortos.
- Desarrollar una sola idea por párrafo.
- Usar palabras precisas, con significados específicos.
- Evitar, en la medida de lo posible, abreviaturas, iniciales siglas y acrónimos. Si se utilizan, debe presentarse su significado completo en la sección de definiciones.
- El tiempo de conjugación de los verbos en la redacción, debe ser en presente (preferentemente) o futuro, usando en la medida de lo posible un mismo tiempo de conjugación en cada documento.

Adicionalmente los documentos cargados a la intranet deben contar con un encabezado, que identifique cada política. Según el ejemplo, los datos mínimos que contenga el encabezado deben ser:

- Área o departamento de la empresa a la que corresponda la política.
- Nombre de la política.
- Versión de la política.
- Cantidad de páginas que tiene el documento.
- Código que identifica a la política.
- Fecha de vigencia de la política.

La estructura del código que identifique cada documento debe estar formado por, las 3 primeras letras de la palabra política, más las primeras tres letras del nombre

del departamento o nombre de la política y finalmente un correlativo que inicie en 001 y tenga hasta 999 posiciones. A continuación, se detallan los lineamientos que debe cumplir el contenido de las políticas, los cuales deben ser proporcionados por capital humano a las áreas funcionales.

- **Objetivo**

Es el propósito por alcanzar, hacia donde guía la política. Su contenido debe responder a los cuestionamientos ¿Por qué se hace? y ¿Para qué se hace? La descripción del objetivo debe iniciar con un verbo en infinitivo, evitando el uso de adjetivos calificativos, gerundios y abreviaturas.

- **Alcance**

Determina el área de estudio, territorio o ámbito de aplicación de la política, identificando los elementos que se ven cubiertos en esta. Ejemplo: Es aplicable a todas las transacciones de venta al crédito que la empresa realice.

- **Documentos relacionados**

Se colocan datos generales de todos los documentos que tienen relación con la política, estos pueden ser: anexos, registros, documentos e instructivos)

- **Definiciones**

En esta sección se definen en orden alfabético palabras o términos, que se utilizan dentro del texto de la política que sean de difícil comprensión, así como palabras o términos de los que se requiere que los colaboradores tengan el mismo concepto al referirse a ellos, incluyéndose los que pudieran prestarse a confusión o ambigüedad, así como las abreviaturas. Deben incluirse los términos particulares que se emplean en la rama o industria. En caso de no existir definiciones, se anotará la frase “NO APLICA.”

- **Contenido**

En esta sección se describen las actividades o acciones a realizar para cumplir con el propósito de la política. Posteriormente cada actividad se detalla de tal manera que pueda conocerse quién (puesto o función) hace qué. Además, es necesario anotar los recursos materiales (equipos, herramientas, maquinaria, software, etc.) que deben emplearse.

- **Responsabilidad**

En esta sección se debe nombrar a los colaboradores, ejecutivos o funcionarios responsables de la comunicación del documento y la descripción de a quiénes es pertinente les sea comunicado, así como mención de en qué momento se le notificará a los nuevos colaboradores.

- **Sanción**

En esta sección se debe colocar una descripción clara de cuáles serán las medidas disciplinarias administrativas y/o acciones penales que la empresa seguirá en caso de incumplimiento con el espíritu de la política.

- **Autorizaciones**

En esta sección se declara a las personas involucradas en el documento y quienes estarán designados en las aprobaciones que necesite la guía propuesta por la política (quiénes elaboraron, revisaron y aprobaron el documento).

- **Modificaciones al documento**

Descripción breve de las modificaciones realizadas al procedimiento con respecto a la versión anterior y la referencia en que se basaron para modificar el mismo.

b) Procedimientos

Contar con las descripciones de procedimientos en la red interna de la empresa apoyará la formalización de los mismos. Dará seguridad y confianza a las personas de las bases sobre las que realizan sus actividades.

A continuación, se presentará un formato sugerido para los documentos principales que contendrá el centro electrónico de información.

Formato 13

Modelo de formato para procedimientos

Vigente a partir de xx / xx / xx	Área del procedimiento	Código FIN_PROC_CRE_001
	Procedimiento de créditos y cobros	Versión 1
	Empresa de consultoría en software	Página 1 de 1

1. Objetivos
2. Alcance
3. Documentos relacionados
4. Definiciones
5. Contenido
6. Responsabilidad
7. Comunicación
8. Sanción
9. Autorizaciones
10. Vigencia
11. Modificaciones al documento
12. Matriz de autorizaciones
13. Anexos

Sugerencias para la redacción

Con el objeto de proporcionar una guía clara para la persona que ejecutará la actividad, se sugiere tomar en cuenta los siguientes puntos en la redacción de los documentos:

- Redactar de manera clara, simple y directa.
- Evitar frases largas y mantener párrafos cortos.
- Desarrollar una sola idea por párrafo.
- Usar palabras precisas, con significados específicos.
- Evitar, en la medida de lo posible, abreviaturas, iniciales siglas y acrónimos. Si se utilizan, debe presentarse su significado completo en la sección de definiciones.
- El tiempo de conjugación de los verbos en la redacción, debe ser en presente (preferentemente) o futuro, usando en la medida de lo posible un mismo tiempo de conjugación en cada documento.
- Se usará la tercera persona.

Adicionalmente los documentos cargados a la intranet deben contar con un encabezado, que identifique cada procedimiento. Según el ejemplo, los datos mínimos que contenga el encabezado deben ser:

- Área o departamento de la empresa a la que corresponda el procedimiento.
- Nombre del procedimiento.
- Versión del procedimiento.
- Cantidad de páginas que tiene el documento.
- Código que identifica al procedimiento.
- Fecha de vigencia del procedimiento.

A diferencia del código de políticas, la estructura del código de procedimientos debe estar formado por, las 3 primeras letras del nombre del departamento o área de la empresa que emite, las primeras tres letras de la palabra procedimiento, las primeras tres letras del nombre del procedimiento y finalmente un correlativo que inicie en 001 y tenga hasta 999 posiciones.

A continuación, se detallan los lineamientos que debe cumplir el contenido de los procedimientos, los cuales deben ser proporcionados por capital humano a las áreas funcionales.

- **Objetivo**

Es el propósito a alcanzar con el desarrollo de las actividades que integran el procedimiento. Su contenido debe responder a los cuestionamientos ¿Qué se hace? y ¿Para qué se hace? La descripción del objetivo debe iniciar con un verbo en infinitivo, evitando el uso de adjetivos calificativos, gerundios y abreviaturas.

- **Alcance**

Determina el área de estudio, territorio o ámbito de aplicación del procedimiento, identificando los elementos que se ven cubiertos en él. Ejemplo: Es aplicable a todas las unidades administrativas de consultoría y desarrollo.

- **Definiciones**

En esta sección se definen en orden alfabético palabras o términos, que se utilizan dentro del texto del procedimiento que sean de difícil comprensión, así como palabras o términos de los que se requiere que el personal tenga el mismo concepto al referirse a ellos, incluyéndose los que pudieran prestarse a confusión o ambigüedad, así como las abreviaturas. Deben incluirse los términos particulares

que se emplean en la rama o industria. En caso de no existir definiciones, se anotará la frase “NO APLICA.”

- **Responsabilidades**

En esta sección se establece la responsabilidad y autoridad del personal que participa en el procedimiento.

- **Desarrollo de actividades**

En esta sección se describen las actividades o acciones a realizar para cumplir con el propósito del procedimiento. Posteriormente, cada actividad se detalla de tal manera que pueda conocerse: Quién (puesto o función) hace, qué, cómo, dónde, cuándo. Además, es necesario anotar los recursos materiales (equipos, herramientas, maquinaria, software, etc.) que deben emplearse.

- **Documentos relacionados**

Se colocan en resumen todos los documentos que tienen relación con el presente pueden ser: Anexos, Registros, Documentos e Instructivos.

- **Autorizaciones**

En esta sección se declara a las personas involucradas en el documento (quienes elaboraron, revisaron y aprobaron el documento).

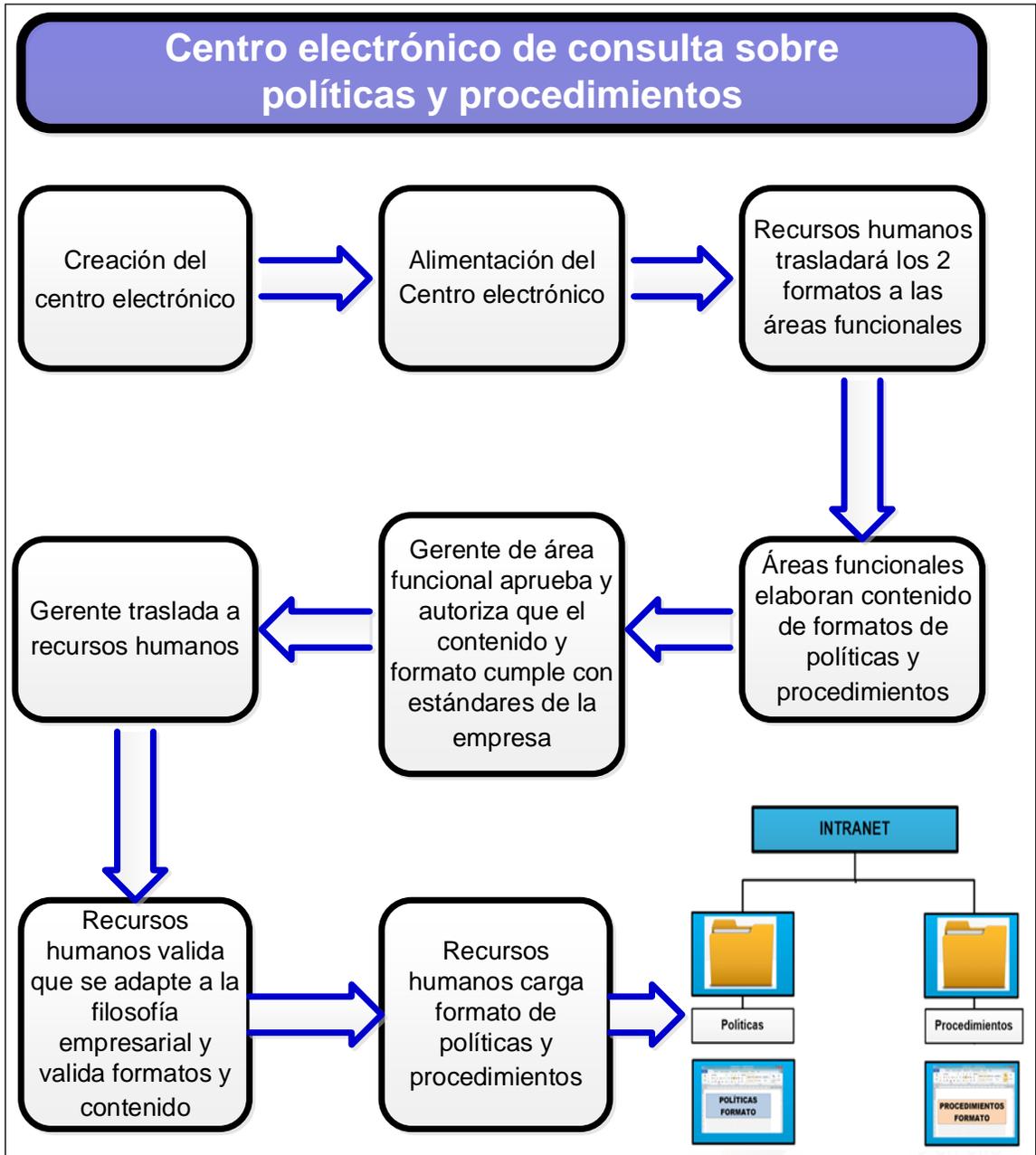
- **Modificaciones al documento**

Descripción breve de las modificaciones realizadas al procedimiento con respecto a la versión anterior y la referencia en que se basaron para modificar el mismo. La variación principal entre los formatos para políticas y procedimientos no es la forma sino el contenido de cada apartado puesto que uno es amplio y pretende guiar el accionar del equipo y el otro es la serie de pasos que deben seguir para realizar determinada tarea. La carga inicial de documentos al centro electrónico de

consulta debe involucrar a los departamentos expertos en lo que se hace y a capital humano como ente revisor de forma y alineación a la filosofía institucional, para asegurar que lo anterior se cumpla se diseñó el siguiente flujo de proceso que debe cumplir la carga al centro electrónico de los documentos.

Formato 14

Carga de documentos al centro electrónico de consulta

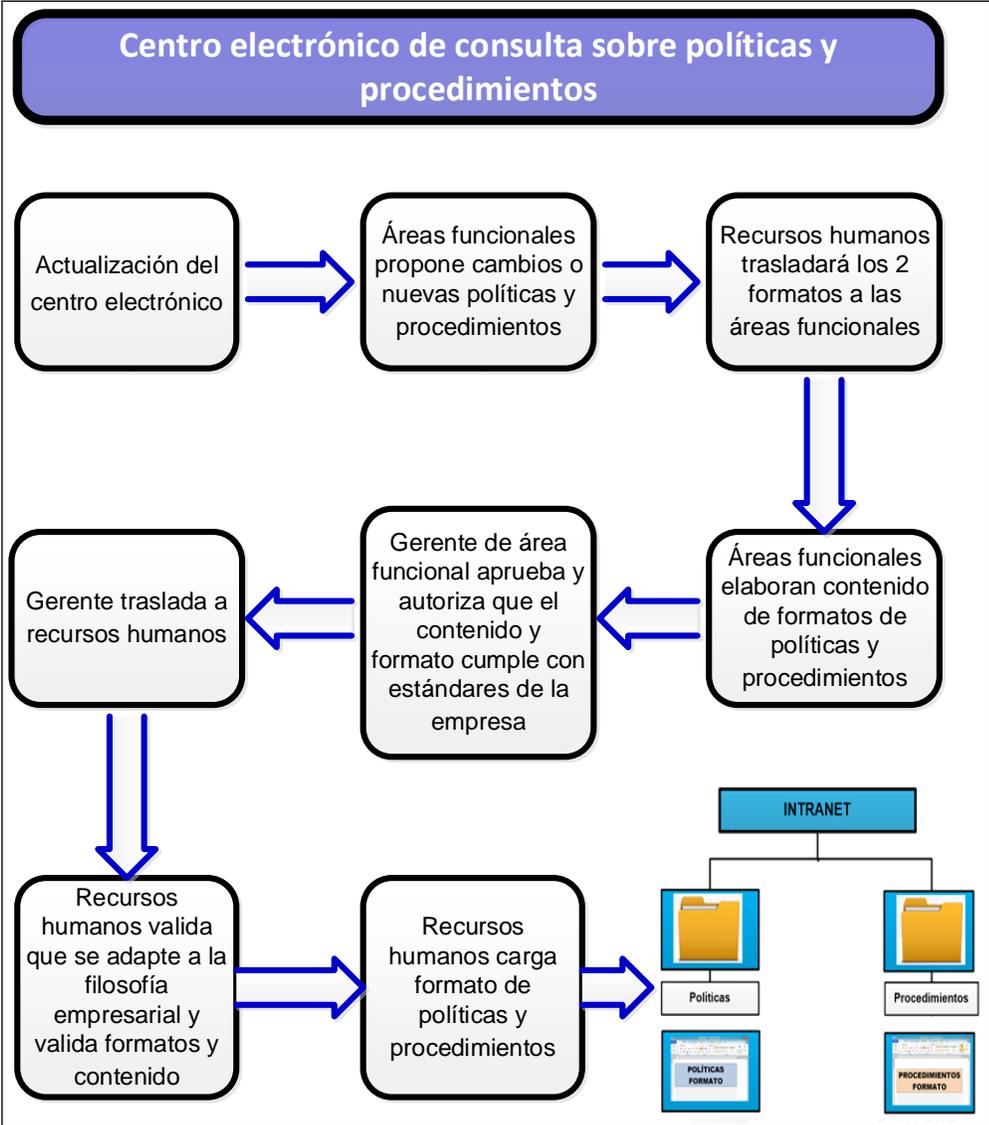


La actualización de documentos al centro electrónico de consulta debe involucrar a los departamentos expertos en lo que se hace y a capital humano como ente revisor de forma y alineación a la filosofía institucional, para asegurar que lo

anterior se cumpla se diseñó el siguiente flujo de proceso que debe cumplir la actualización de documentos centro electrónico.

Formato 15

Modificación de documentos al centro electrónico de consulta



3.2.4.4 Fase 3 capacitación de los colaboradores actuales

Se debe enlazar la creación del centro electrónico, con el conocimiento de los colaboradores del mismo y su contenido, esto permitirá lograr los objetivos fijados en la reunión de realimentación del diagnóstico de satisfacción laboral. En esta fase se capacitará a los colaboradores actuales en políticas y procedimientos.

Para las capacitaciones a colaboradores actuales, el primer paso será una convocatoria para el lanzamiento del centro electrónico y presentación del sitio en la intranet, donde se explicará el contenido del centro, formas de consulta, proceso de carga de información nueva y actualización.

En el caso de los colaboradores nuevos estos conocimientos serán trasladados en el proceso de inducción general a la empresa.

La convocatoria se realizará por medio de un correo electrónico dirigida a todo el personal de la empresa de consultoría en software. El cual se ejemplifica a continuación:

Formato 16

Convocatoria a reunión

Enviar	Para...	<input type="radio"/> Mayra Carolina Sipac Mactzul ; <input type="radio"/> Claudia Amarilis Gonzalez Rosales ; <input type="radio"/> Carlos Pleitez ; <input type="radio"/> Juan Carlos Solís Hernández ; <input type="radio"/> Vilma Lorena Moncayo de Rivas ; <input type="radio"/> Erwin Wilfredo Roman Hernandez		
	Asunto	Lanzamiento y presentación centro electrónico de consulta		
	Ubicación	Sala Tikal primer nivel		Salas...
	Hora de inicio	<input type="text" value="martes 15/05/2018"/>	<input type="text" value="14:30"/> ▼	<input type="checkbox"/> Todo el día
Hora de finalización	<input type="text" value="martes 15/05/2018"/>	<input type="text" value="16:30"/> ▼		
<p>Buen día equipo,</p> <p>Están cordialmente invitados a una reunión el próximo 15 de mayo, para el lanzamiento del centro electrónico de consulta sobre políticas y procedimientos.</p> <p>Por favor reserven el espacio en sus agendas, su participación es vital.</p> <p>Susana Morales Coordinadora capital humano</p>				

El desarrollo de la reunión estará regido por una agenda que asegure se abarquen los temas relevantes. Los puntos mínimos que debe contener se presentan a continuación:

- Palabras de bienvenida.
- Importancia de formalización de políticas y procedimientos documentados.
- Presentación de centro electrónico de políticas y procedimientos.
- Explicación de uso y características de seguridad.
- Procesos para alimentación y actualización del centro electrónico.
- Cierre de actividad.

Se propone un formato para agenda de reunión como sigue:

Formato 17
Modelo de agenda para reunión

AGENDA			
Resultados satisfacción laboral			
Fecha:			
Horario:			
Reunión convocada por: Susana Morales			
Asistentes: Cesar Paiz, Claudia Gonzales, Carlos Pleitez, Mayra Sipac, Kristha Bautista, Marco Gaytan, Juan Solis, Orlando Ramirez, Edgar Jimenez, Edgar Estrada, Mauricio Roman, Yamileth Lopez			
14:30	Palabras de bienvenida	Director general	
14:45	Importancia de formalización de políticas y procedimientos documentados.	Director general	Sala Tikal
14:46	Presentación de centro electrónico de políticas y procedimientos	RRHH	Sala Tikal
15:15		RRHH	
15:16	Explicación de uso y características de seguridad	Jefe de sistemas	Sala Tikal
16:45			
16:46	Procesos para alimentación y actualización del centro electrónico	Jefe de sistemas	Sala Tikal
16:15			
16:16	Cierre de actividad	Director general	Sala Tikal
Instrucciones adicionales			
N/A			

Para esta reunión será necesario que la encargada de capital humano se apoye en una presentación, para asegurar cubrir los puntos relevantes y causar impacto con contenido multimedia.

La guía de cómo realizar presentaciones quedo planteada con anterioridad y se usará de referencia. El contenido mínimo que debe contener la presentación es:

- Que es el centro electrónico de políticas y procedimientos.
- Como se utiliza el centro electrónico de políticas y procedimientos.
- Quienes pueden tener acceso a la información del centro electrónico de políticas y procedimientos.

- Cuál es el proceso para ingresar documentos nuevos en el centro electrónico de políticas y procedimientos.
- Cuál es el proceso para actualizar documentos en el centro electrónico de políticas y procedimientos.
- Normas de seguridad del centro electrónico de políticas y procedimientos.
- Quien es el responsable del centro electrónico de políticas y procedimientos.

3.2.4.5 Fase 4 evaluación de resultados

En esta fase se evalúan los resultados obtenidos, con la aplicación del programa de inducción y el centro electrónico de políticas y procedimientos, con el propósito de aplicar las acciones correctivas correspondientes en caso de ser necesario, siendo responsable de esto el área de capital humano.

- **Objetivo**

Medir el nivel de aprendizaje, mediante una encuesta que deberán completar los colaboradores que participaron en el proceso de inducción y capacitación del centro electrónico de políticas y procedimientos, después de seis meses de implementados los programas.

El contenido de la encuesta a realizarse por los colaboradores se muestra a continuación, la encuesta final puede variar usando formularios en línea (encuesta fácil, survey monkey, etc.) que hagan sencilla la recolección y tabulación de datos. La encuesta debe tener un encabezado cuyo modelo es:

La encuesta debe tener después del encabezado un párrafo introductorio para los colaboradores que los exhorte a contestar a los enunciados con franqueza y mostrándoles que la información será tratada de forma confidencial. Adicional que muestre la escala de medición que debe utilizarse para contestar los enunciados.

Formato 18

Modelo de encuesta evaluación de programa

Empresa de consultoria en software	Evaluación de programa de inducción y centro electronico de politicas y procedimientos	Hoja 1 de 1			
<p>Por favor, conteste en la manera más honesta posible las siguientes preguntas. No es necesario que escriba su nombre. Toda sugerencia adicional que aporte se la agradeceremos e intentaremos realizar las mejoras pertinentes en las próximas actividades. Por favor, evalúe en la escala 1-5 (donde 1 es insatisfecho y 5 es satisfecho).</p>					
1	El contenido del programa de inducción es adecuado a la realidad de la empresa				
	1	2	3	4	5
2	El programa de inducción ha resultado útil para la adaptación de los nuevos colaboradores				
	1	2	3	4	5
3	El programa de inducción muestra el contexto de la empresa (servicios que presta, sector de industria al que pertenece, etc)				
	1	2	3	4	5
4	El programa de inducción da a conocer la misión, visión y valores de la empresa.				
	1	2	3	4	5
5	El programa de inducción proporcione información de utilidad para el desarrollo de sus funciones.				
	1	2	3	4	5
6	El programa de inducción es de utilidad para comprender la estructura organizacional de la empresa				
	1	2	3	4	5
7	El proceso para actualizar documentos en el centro electronico de politicas y procedimientos es sencillo				
	1	2	3	4	5
8	El centro electronico de politicas y procedimientos es de fácil acceso.				
	1	2	3	4	5
9	El centro electronico contiene las principales politicas y procedimientos de la empresa.				
	1	2	3	4	5
10	El centro electronico de politicas y procedimientos le ha resultado útil.				
	1	2	3	4	5

3.2.5 Programa No. 2 mejora en la realimentación a colaboradores

La realimentación muestra a los colaboradores que han realizado correctamente y cuáles son áreas de oportunidad en la ejecución de su trabajo y por lo tanto conocer qué y cómo puede mejorarse en el futuro. En el diagnóstico realizado, los colaboradores de la empresa de consultoría en software expresaron insatisfacción con respecto al apartado de realimentación en la calidad de su supervisión razón por la que se propone la mejora.

3.2.5.1 Plan de acción

Cuadro 4
Plan de acción
Empresa de consultoría en software

Objetivo: Definir las actividades para implementar el programa No. 02 de la propuesta						
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Fortalecer la realimentación a colaboradores	Elevar en un 10% la satisfacción laboral con relación al sub factor calidad de supervisión, en el periodo comprendido de abril 2018 a diciembre 2018	Coordinador capital humano y jefes de áreas funcionales	01/07/18	31/12/18	75.00
Costo total implementación						75.00

3.2.5.2 Objetivo general del programa de mejora

Elevar en un 10% la satisfacción laboral con relación al sub-factor calidad de supervisión, en el periodo comprendido de Julio 2018 a diciembre 2018; a través

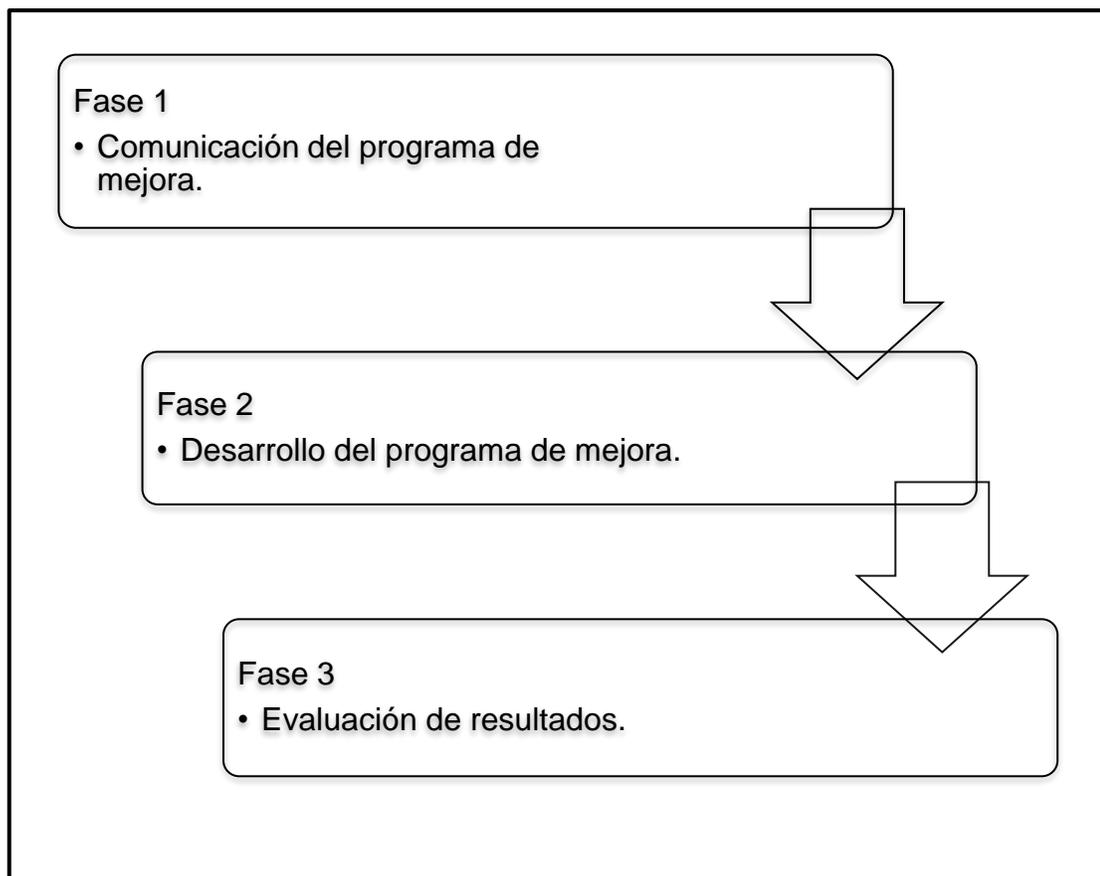
de un programa de realimentación en la ejecución de proyectos a los colaboradores de la empresa de consultoría en software.

3.2.5.3 Alcance de la propuesta del programa de mejor

Con el plan de mejora propuesto, se fortalecerá el proceso de supervisión a través de mejorar la realimentación, informando al equipo de colaboradores sobre su buen rendimiento en la ejecución de proyectos y sus áreas de oportunidad en los mismos. Desarrollar la propuesta se llevará a cabo en tres fases, como se muestra a continuación:

Gráfica 20

Fases del programa de mejora número dos

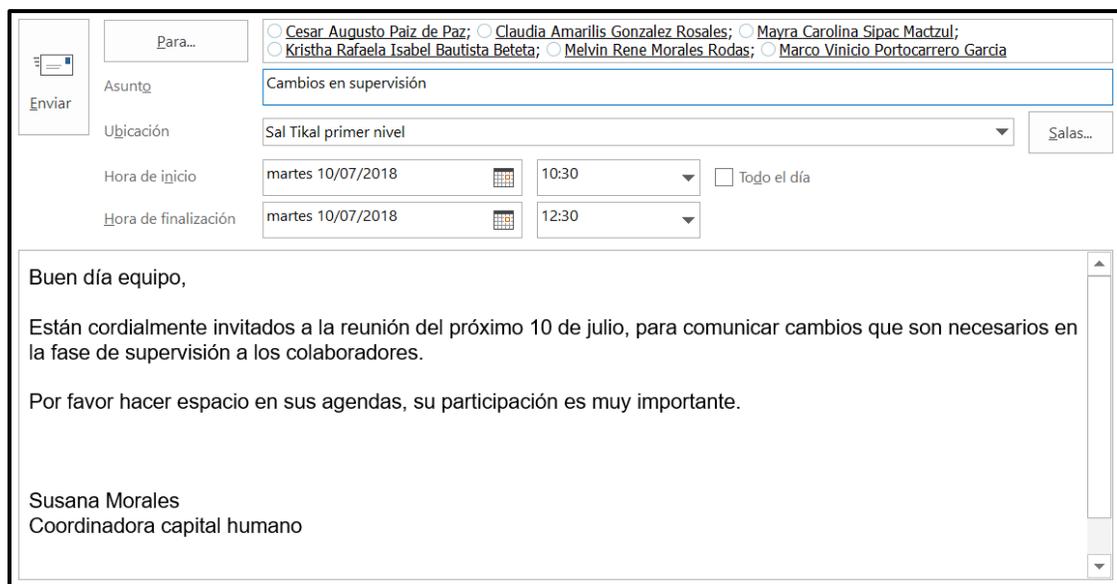


3.2.5.4 Fase 1 comunicación del programa de mejora

Se comunicará a gerencias, jefaturas y coordinaciones sobre los cambios a efectuarse en la realimentación de los colaboradores, la convocatoria para la reunión con el personal de liderazgo en la empresa será emitida por el coordinador de capital humano. La comunicación se realizará por medio de un correo electrónico que cual se ejemplifica a continuación:

Formato 19

Modelo de convocatoria para reunión



The screenshot shows an email client interface with the following fields and content:

- Para...:** Cesar Augusto Paiz de Paz; Claudia Amarilis Gonzalez Rosales; Mayra Carolina Sipac Mactzul; Kristha Rafaela Isabel Bautista Beteta; Melvin Rene Morales Rodas; Marco Vinicio Portocarrero Garcia
- Asunto:** Cambios en supervisión
- Ubicación:** Sal Tikal primer nivel
- Horario:** martes 10/07/2018, 10:30 to 12:30. Includes a "Todo el día" checkbox.
- Body:**

Buen día equipo,

Están cordialmente invitados a la reunión del próximo 10 de julio, para comunicar cambios que son necesarios en la fase de supervisión a los colaboradores.

Por favor hacer espacio en sus agendas, su participación es muy importante.

Susana Morales
Coordinadora capital humano

El desarrollo de la reunión estará regido por una agenda que asegure se abarquen los temas relevantes. Los puntos mínimos que debe contener son:

- Palabras de bienvenida.
- Importancia de la realimentación en el proceso de supervisión.
- Resultados del diagnóstico de satisfacción laboral con respecto a la calidad de supervisión.

- Énfasis en resultados no satisfactorios.
- Propuesta de capital humano en cómo mejorar la realimentación, cuatro aspectos a calificarse en cada proyecto: puntualidad, superar la expectativa del cliente, actitud de consultoría y no toma de pedidos, cumplimiento de documentación -solicitud de requerimiento completa-

Formato 20

Modelo de agenda para reunión

AGENDA			
Resultados satisfacción laboral			
Fecha:			
Horario:			
Reunión convocada por: Susana Morales			
Asistentes: Cesar Paiz, Claudia Gonzales, Carlos Pleitez, Mayra Sipac, Kristha Bautista, Marco Gaytan, Juan Solis, Orlando Ramirez, Edgar Jimenez, Edgar Estrada, Mauricio Roman, Yamileth Lopez			
10:30	Palabras de bienvenida	Director general	
11:00	Importancia de la realimentación en el proceso de supervisión.	RRHH	Sala Tikal
11:00	Resultados del diagnóstico de satisfacción laboral con respecto a calidad de supervisión	RRHH	Sala Tikal
11:30	Énfasis en resultados no satisfactorios	RRHH	Sala Tikal
12:00	Propuesta de recursos humanos en cómo mejorar la realimentación.	RRHH	Sala Tikal
Instrucciones adicionales			
N/A			

La plantilla de presentación que se usará para la comunicación será en forma y fondo apropiada para transmitir de manera sencilla y comprensible el diagnóstico

de satisfacción laboral. Usar la guía para presentaciones que se mostró con anterioridad:

3.2.5.5 Fase 2 desarrollo del programa de mejora

La propuesta de realimentación a implementar consistirá en agregar al documento “especificaciones funcionales de proyecto” que actualmente la empresa utiliza para definir todos los aspectos relevantes en forma y fondo de cómo se realizarán los proyectos, una sección que indique una evaluación tanto de punteo como descriptiva en los siguientes tres aspectos:

- **Cumplimiento de documentación:**

Este apartado se refiere al cumplimiento del equipo de proyecto con la entrega del documento “especificación funcional de proyecto” en el plazo y a gerencia establecida para su aprobación y archivo.

- **Puntualidad**

Para este aspecto se ponderará el cumplimiento o incumplimiento de los compromisos adquiridos en el proyecto. Esta medición tomará en cuenta los recursos que se tuvieron o no en el momento necesario para evaluar los cumplimientos del equipo o persona implementadora del proyecto.

- **Consultoría**

Se evaluará según la opinión de cliente acerca del proyecto y su alcance, evaluando si las soluciones implementadas mejoraron el proceso que se solicitó o se limitaron en hacer lo que el cliente pidió sin aportar innovación y profundidad en la solución. Esta percepción se recopilará en la reunión de cierre de proyecto que se lleva a cabo por el colaborador responsable del proyecto y el gerente asignado.

La calificación de los cuatro aspectos anteriores y descripción de los mismos quedará planteada en el documento “especificación funcional del proyecto.” Esto se llevará a cabo por el gerente de proyectos, para recopilar la calificación de los tres aspectos anteriores se valdrá de la supervisión sobre el equipo implementador y la realimentación que el cliente proporcione durante el proyecto y en la reunión de cierre del mismo.

Después de haber recolectado la información y plasmarla sobre el documento “especificación funcional del proyecto” se discutirá en reunión con el equipo implementador del proyecto marcándose como tiempo límite dos semanas después de la finalización del proyecto. Para esta reunión debe considerarse el uso de las herramientas antes descritas como: convocatoria, agenda y presentación.

Es de vital importancia que la realimentación que se dé a colaboradores en la reunión se haga bajo los siguientes lineamientos:

- Las personas no son una calificación, están en una calificación por sus resultados en el proyecto determinado.
- Ser claro, evitar palabras rebuscadas y complejas para que el mensaje de los aspectos a mejorar llegue rápido y fuerte.
- Presentar las oportunidades que existan con datos y hechos contrastables con la realidad.
- Ser directo, llegar al punto central con las palabras necesarias ayuda a recordar al colaborador cuáles son los cambios que este debe realizar.

Una vez llevada a cabo la reunión, la especificación funcional del proyecto se archivará, se enviará una copia a capital humano de la página de calificación que

se obtuvo en el proyecto para que se archive en el expediente de los integrantes del equipo que atendió dicho proyecto.

La sección que se agregará al documento “especificación funcional del proyecto” incluirá los tres aspectos a evaluar, una sección para definir si el apartado fue sobresaliente, cumplió con lo requerido o debajo de lo esperado y los comentarios de realimentación que considere prudentes el gerente a cargo del proyecto; se hace la observación que no se incluye propuesta para elaborar el documento en mención puesto que ya existe y es de uso en la empresa, por ello se propone mejorarlo a través de los aspectos de realimentación necesarios para reforzar la calidad de supervisión con base en los resultados del diagnóstico y aprovechar el canal ya establecido; dicho documento está agregado en la sección de anexos.

La evaluación de cada uno de los tres aspectos se calificará con los siguientes tres criterios:

- **Sobresaliente**

Será la calificación para destacar que el equipo implementador del proyecto ha superado el nivel exigido en el aspecto que este último se esté evaluando (cumplimiento de documentación, puntualidad, consultoría).

- **Cumple con lo requerido**

Será la calificación para hacer ver que el equipo implementador del proyecto ha llegado al nivel requerido en el aspecto que este último se esté evaluando (cumplimiento de documentación, puntualidad, consultoría).

- **Debajo de lo esperado**

Será la calificación para indicar que el equipo implementador del proyecto no alcanzó el rendimiento esperado en el aspecto que este último se esté evaluando (cumplimiento de documentación, puntualidad, consultoría).

Cada uno de los tres aspectos a evaluar tiene una ponderación cerrada ya determinada de modo que, al llenar la sección de evaluación del proyecto, el evaluador automáticamente sabrá el valor asignado a cada criterio.

La calificación final para el equipo o la persona encargada del proyecto será una suma de los valores seleccionados, esa sumatoria será analizada según intervalos de punteo máximo o mínimo para dar la nota global y se le calificará con base en la siguiente escala:

- Punteos totales entre 91 y 100 puntos será equivalente a sobresaliente.
- Punteos totales entre 70 y 90 puntos será equivalente a cumple con lo requerido.
- Punteos totales entre 0 y 69 puntos será equivalente a debajo de lo esperado.

El modelo de la sección propuesta a agregar al documento “especificación funcional de desarrollo” se presenta a continuación:

Formato 21

Sección propuesta para realimentación equipo implementador de proyecto

Especificación funcional de proyecto SOW-120.2017					
7. EVALUACIÓN EQUIPO IMPLEMENTADOR DEL PROYECTO					
Instrucciones por cada aspecto marque en la casilla su nivel de satisfacción según supervisión realizada en el proyecto					
	Aspectos a evaluar	Sobresaliente	Cumple lo requerido	Debajo de lo esperado	Comentarios y realimentación a colaboradores en el proyecto
Evaluación de proyectos	Cumplimiento de documentación	<input type="checkbox"/> 33	<input type="checkbox"/> 23	<input type="checkbox"/> 13	
	Puntualidad	<input type="checkbox"/> 33	<input type="checkbox"/> 23	<input type="checkbox"/> 13	
	Consultoría	<input type="checkbox"/> 34	<input type="checkbox"/> 24	<input type="checkbox"/> 14	
	Subtotales				Nota total _____
	El proyecto fue sobresaliente		_____	(91 a 100 puntos)	
	El proyecto cumplió con lo requerido		_____	(70 a 90 puntos)	
	El proyecto estuvo debajo de lo esperado		_____	(00 a 69 puntos)	

Los gerentes de área serán responsables de dar una copia de la sección de la evaluación de equipo o persona implementadora del proyecto a capital humano, esto con los fines de archivar en el expediente del personal y tomar esta información para trasladarla a un formato que pueda llevar récord de sus evaluaciones en los diferentes proyectos durante el año.

Disponer de esta información podrá ayudar al equipo de capital humano y las gerencias funcionales para hacer diversos análisis del rendimiento de los

colaboradores, en el caso que el proyecto se realice con participación de más de una persona se tendrá que archivar una copia por expediente (tomar en cuenta que en el documento existente hay una sección que detalla a los involucrados en el proyecto). La propuesta de formato que capital humano usará para recopilar esta información es el siguiente:

Formato 22

Registro de evaluación proyectos atendidos por colaboradores

Empresa de consultoría en software	Registro de evaluación proyectos atendidos por colaboradores	Página 1 de 1		
<p>Año: 2018</p> <p>Por favor, traslade a este formato el valor de la evaluación a colaboradores en proyectos realizados durante un año natural (enero - diciembre).</p> <p>Instrucciones por cada Proyecto marque la casilla del nivel de satisfacción alcanzado, según información de áreas funcionales.</p>				
Aspectos a evaluar	Sobresaliente	Cumple lo requerido	Debajo de lo esperado	Comentarios y realimentación a colaboradores en el proyecto
Proyecto 1	<input type="checkbox"/> 90-100	<input type="checkbox"/> 70-90	<input type="checkbox"/> 00-69	
Proyecto 2	<input type="checkbox"/> 90-100	<input type="checkbox"/> 70-90	<input type="checkbox"/> 00-69	
Proyecto 3	<input type="checkbox"/> 90-100	<input type="checkbox"/> 70-90	<input type="checkbox"/> 00-69	
Proyecto 4	<input type="checkbox"/> 90-100	<input type="checkbox"/> 70-90	<input type="checkbox"/> 00-69	
Subtotales				
Obsevaciones				Nombre y firma RRHH

3.2.5.6 Fase 3 evaluación de resultados

En esta fase se evalúan los resultados obtenidos con la aplicación del programa de mejoras a la realimentación en la fase de supervisión, con el propósito de aplicar las acciones correctivas correspondientes en caso de ser necesario, siendo responsable de esto el área de capital humano, buscando medir el nivel en que los colaboradores sienten que están siendo correctamente realimentados después de seis meses de implementado el programa.

La evaluación se hará mediante una encuesta que deberán completar los colaboradores de la empresa de consultoría en software.

El contenido de la encuesta a realizarse por los colaboradores se muestra a continuación, la encuesta final puede variar usando formularios en línea (encuesta fácil, encuestas de Google, etc.) que hagan sencilla la recolección y tabulación de datos.

La encuesta debe tener después del encabezado un párrafo introductorio para los colaboradores que los exhorte a contestar a los enunciados con franqueza y mostrándoles que la información será tratada de forma confidencial.

Adicional que muestre la escala de medición que debe utilizarse para contestar los enunciados.

La encuesta debe tener un número de preguntas adecuado, que sean suficientes para extraer la información y no demasiados que cansen al colaborador y conteste sin siquiera reflexionar brevemente sobre el cuestionamiento. El modelo se presenta a continuación.

Formato 23

Modelo para evaluación del impacto del programa de realimentación propuesto

Empresa de consultoria en software	Evaluación de programa de inducción y centro electrónico de políticas y procedimientos	Hoja 1 de 1				
<p>Por favor, conteste en la manera más honesta posible las siguientes preguntas. No es necesario que escriba su nombre. Toda sugerencia adicional que aporte se la agradeceremos e intentaremos realizar las mejoras pertinentes en las próximas actividades. Por favor, evalúe en la escala 1-5 (donde 1 es insatisfecho y 5 es satisfecho).</p>						
1	Considera correctas las mejoras en el documento "especificación funcional de desarrollo o proyecto"					
	1	2	3	4	5	
2	La reunión de realimentación para colaboradores donde se muestra la evaluación se ha realizado en las siguientes dos semanas a la culminación del proyecto.					
	1	2	3	4	5	
3	La reunión de realimentación para colaboradores donde se muestra la evaluación ha sido beneficiosa para usted.					
	1	2	3	4	5	
4	En la reunión de realimentación donde se muestra la evaluación, se ha incluido la descripción de las áreas de oportunidad.					
	1	2	3	4	5	
5	¿Cuál era su grado de satisfacción con el sistema de realimentación de supervisión antes y después del cambio efectuado?					
	Antes	1	2	3	4	5
	Después	1	2	3	4	5
6	Considera que tener acceso a una copia de la evaluación de proyectos que se agregó al documento "especificación funcional de desarrollo o proyecto" es positivo.					
	1	2	3	4	5	
7	¿Cuánto ha mejorado mi desempeño sobre las áreas de mejora mi trabajo antes y después del cambio efectuado?					
	Antes	1	2	3	4	5
	Después	1	2	3	4	5
Observaciones o sugerencias						
<hr/>						

3.3 Presupuesto fases de preparación y programas de mejora

A continuación, se muestra la sección de presupuestos tanto para las fases de preparación y comunicación, así como para los programas de mejora. Se incluyo los recursos que ocasionen salidas de dinero, así como de aquellos de los que se hará uso y la empresa ya cuenta con ellos.

Cuadro 5
Presupuesto fases de preparación

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Importe individual	Importe total	
Convocatoria para reunión	Horas hombre	0.50	0.00	0.00	*
Agenda para reunión	Horas hombre	1.00	0.00	0.00	*
Diapositivas para reunión	Horas hombre	2.00	0.00	0.00	*
Impresión lista de asistencia	Hojas bond	5.00	1.00	5.00	
Tiempo de los asistentes 35 personas	Horas hombre	70.00	0.00	0.00	*
Alimentación almuerzo 35 personas	Personas	35.00	55.00	1,925.00	
Mobiliario y equipo		0.00	0.00	0.00	**
Comunicación de resultados diagnostico	Quetzales	113.50	56.00	1,930.00	
Conferencista	Horas hombre	2.00	1,500.00	3,000.00	
Tiempo de áreas funcionales	Horas hombre	61.25	0.00	0.00	*
Mobiliario y equipo		0.00	0.00	0.00	**
Actividad constructora de compromisos	Quetzales	63.25	1,500.00	3,000.00	
Total fases de preparación	Quetzales	176.75	1,556.00	4,930.00	

*Costo de horas hombre no estimado debido a desconocimiento de escala salarial
**Recursos con los que la empresa actualmente cuenta

Cuadro 6
Presupuesto programa No. 01

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Importe	Total	
Tiempo capital humano	Horas hombre	15.00	0.00	0.00	*
Tiempo áreas funcionales	Horas hombre	15.00	0.00	0.00	*
Impresiones	Hojas bond	275.00	1.00	275.00	
Mobiliario y equipo	NA	0.00	0.00	0.00	**
Total fase 1 Inducción	Quetzales	305.00	1.00	275.00	
Tiempo capital humano	Horas hombre	25.00	0.00	0.00	*
Tiempo áreas funcionales	Horas hombre	100.00	0.00	0.00	*
Creación de centro electrónico	Horas hombre	75.00	0.00	0.00	*
Mobiliario y equipo	NA	0.00	0.00	0.00	**
Alojamiento en servidores	NA	0.00	0.00	0.00	**
Total fase 2 centro electrónico	Quetzales	200.00	0.00	0.00	
Tiempo capital humano	Horas hombre	35.00	0.00	0.00	*
Tiempo áreas funcionales	Horas hombre	45.00	0.00	0.00	*
Impresiones	Hojas bond	300.00	1.00	300.00	
Mobiliario y equipo	NA	0.00	0.00	0.00	
Total fase 3 capacitación colaboradores	Quetzales	380.00	1.00	300.00	
Tiempo capital humano	Horas hombre	5.00	0.00	0.00	*
Tiempo áreas funcionales	Horas hombre	15.00	0.00	0.00	*
Mobiliario y equipo	NA	20.00	0.00	0.00	**
Total fase 4 evaluación de resultados	Quetzales	40.00	0.00	0.00	
Total programa uno	Quetzales	925.00	2.00	575.00	

*Costo de horas hombre no estimado debido a desconocimiento de escala salarial
**Recursos con los que la empresa actualmente cuenta

Cuadro 7
Presupuesto programa No. 02

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Importe individual	Importe total	
Tiempo capital humano	Horas hombre	5.00	0.00	0.00	*
Tiempo áreas funcionales	Horas hombre	10.00	0.00	0.00	*
Impresiones	Hojas bond	75.00	1.00	75.00	
Mobiliario y equipo	NA	0.00	0.00	0.00	**
Total fase 1 comunicación	Quetzales	90.00	1.00	75.00	
Tiempo capital humano	Horas hombre	35.00	0.00	0.00	*
Tiempo áreas funcionales	Horas hombre	75.00	0.00	0.00	*
Mobiliario y equipo	NA	0.00	0.00	0.00	**
Total fase 2 desarrollo del plan de mejora	Quetzales	110.00	0.00	0.00	
Tiempo capital humano	Horas hombre	5.00	0.00	0.00	*
Tiempo áreas funcionales	Horas hombre	15.00	0.00	0.00	*
Mobiliario y equipo	NA	0.00	0.00	0.00	**
Total fase 3 evaluación de resultados	Quetzales	20.00	0.00	0.00	
Total programa dos	Quetzales	220.00	1.00	75.00	

*Costo de horas hombre no estimado debido a desconocimiento de escala salarial
**Recursos con los que la empresa actualmente cuenta

Cuadro 8
Presupuesto total para implementar la propuesta

Concepto	Unidad de medida	Importe total
Fases de preparación	Quetzales	4,930.00
Programa uno inducción, políticas y procedimientos	Quetzales	575.00
Programa dos mejora en realimentación	Quetzales	75.00
Total presupuesto para propuesta de mejoras	Quetzales	5,580.00

3.4 Cronograma general para la aplicación de mejoras

Se debe contar con una herramienta que permita planear en el tiempo la ejecución de las diversas actividades del plan de mejora, detallado por programa y mes de realización.

Formato 24
Cronograma general

Actividad	Responsable	Mes						
		1	2	3	4	5	6	7
Presentación propuesta de mejora a gerencia	Capital humano	■						
Aprobación de la gerencia de la propuesta	Capital humano							
Comunicación resultados para el diagnostico	Capital humano		■					
Actividad constructora de compromisos	Capital humano		■					
Programa número 01				■	■	■		
Fase 1 desarrollo contenido de inducción	Capital humano y jefes de área			■				
Fase 2 centro políticas y procedimientos	Capital humano y jefes de área			■	■			
Fase 3 capacitación centro electrónico	Capital humano y jefes de área				■			
Fase 4 evaluación de resultados	Capital humano y jefes de área					■		
Programa número 02						■	■	
Fase 1 comunicación programa de mejora	Capital humano y jefes de área					■		
Fase 2 desarrollo del plan de mejora	Capital humano y jefes de área						■	
Fase 3 evaluación de resultados	Capital humano y jefes de área							■

CONCLUSIONES

Con fundamento en los resultados obtenidos de la investigación realizada en la empresa de consultoría en software, después de elaborar el análisis y la interpretación de la situación actual se concluyó lo siguiente:

1. Los colaboradores de la empresa de consultoría en software presentan un bajo nivel de satisfacción provocado por la falta de formalización y estructura de algunas fases del proceso administrativo, a pesar de que la empresa ha hecho esfuerzos importantes para mejorarlas.
2. La falta de un proceso de inducción general ha provocado que las directrices centrales que los colaboradores nuevos y actuales reciben se estén transmitiendo de manera verbal y esto ha provocado una diferencia entre el criterio que es transmitido al nuevo colaborador y el lineamiento que la empresa espera.
3. Las políticas y procedimientos principales para que los colaboradores sepan que su trabajo y actuar dentro de la empresa se está desempeñando apegado a lo que la empresa espera, han sido trasladadas de forma anecdótica por compañeros de trabajo, así como de superiores inmediatos.
4. El paso de la realimentación a colaboradores ha sido descuidado en la fase de supervisión, específicamente en la ejecución de proyectos con clientes y esto ha producido malestar en el equipo de trabajo al no saber cuándo su trabajo lo están realizando excepcionalmente y cuando tienen áreas de oportunidad que corregir.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de proporcionar solución a las conclusiones planteadas a la empresa de consultoría en software, se recomienda lo siguiente

1. Implementar un plan de mejora que permita elevar la satisfacción de los colaboradores, formalizando y dando estructuras apropiadas a los programas para asegurarse que mitiguen la insatisfacción y sean efectivos en el tiempo evaluándolos oportunamente.
2. Realizar una inducción general a la empresa, liderada por el departamento de capital humano pero que sea incluyente de las áreas funcionales y así pueda dar un panorama adecuado del funcionamiento de la empresa, filosofía empresarial y principales fuentes de consulta acerca de políticas y procedimientos.
3. Agregar a la intranet de la empresa un espacio donde se publiquen las principales políticas y procedimientos siguiendo un plan de elaboración por las áreas funcionales y supervisadas por capital humano. Este sitio debe estar disponible para los colaboradores para consultas y con niveles de seguridad.
4. Adicionar a los documentos “especificación funcional de desarrollo” una sección para evaluar y realimentar al colaborador o colaboradores que implementaron o desarrollaron el proyecto, donde se pueda especificar el rendimiento de este personal durante el proyecto de una manera puntual y también descriptiva.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adair, John. 2009. **Leadership and motivation**. Londres. Kogan Page. Edición 1. 160 páginas.
2. Chiavenato, I. 1993. **Iniciación a la Organización y Técnica Comercial**. México, D.F. McGraw-Hill. Edición 1. 84 páginas.
3. Chiavenato, I. 2008. **Gestión del talento humano**. México, D.F. McGraw-Hill/Interamericana editores. Edición 3. 586 páginas.
4. Chiavenato, I. 2009. **Comportamiento organizacional**. México, D.F. McGraw-Hill/interamericana editores. Edición 2. 524 páginas.
5. Harold Koontz, H. W. 2008. **Administración una perspectiva global y empresarial**. México, D.F. McGraw-Hill, edición 13. 667 páginas
6. Koch, R. 2013 **El líder 80 / 20**. México, D.F. Aguilar editores. 142 páginas.
7. Kubr, M. 1997. **La consultoría de empresas: guía para la profesión**. Ginebra, Oficina internacional del trabajo. Edición 3 (revisada). 956 páginas
8. Mohammed Alshmemri, L. S. A. 2017 **Herzberg's Two-Factor Theory**. Life Science Journal of Zhengzhou University. 55 páginas.
9. Pañeda, J. B. 2005. **Administración**. México: McGraw-Hill/interamericana editores, Edición 5. Edición. 349 páginas.

10. Ponce, A. R. 2007. **Administración moderna**. México, D.F. Limusa. 492 páginas.
11. Robbins, S. P. 2009. **Comportamiento organizacional**. México, D.F. Pearson educación. Edición 13. 718 páginas.

ANEXOS

Boleta de encuesta

Boleta de encuesta

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

Investigador: Hector Cirin



ENCUESTA

Objetivo: Recolectar información sobre la satisfacción laboral de las personas que trabajan en esta empresa.

POLITICAS Y ADMINISTRACION DE LA EMPRESA

1 ¿Conoce usted las principales funciones de su puesto de trabajo?

SI NO

2 ¿Si su respuesta a la pregunta 1 fue no, cómo afectaría negativamente no conocer las funciones de su puesto de trabajo? _____

3 ¿Si su respuesta a la pregunta 1 fue si, cómo conoció las funciones principales del puesto?

Descriptor de puesto _____ Reunión con jefe inmediato _____ Correo _____
Aprendizaje de compañeros _____ Memo _____ Otros _____

4 ¿Considera que conocer sus funciones principales a través de un documento escrito, impactaría de forma positiva en sus tareas diarias?

SI NO

5 Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿indique cómo?

Lo empodera _____ Hace más sencillo el trabajo _____
Delimita sus funciones _____ Define indicadores para la gestión _____
Evita errores _____ Otros _____

6 Si su respuesta a la pregunta 4 fue negativa, indique porqué considera que no impacta

7 ¿Conoce usted los procedimientos establecidos para sus funciones?

SI NO

8 ¿Si su respuesta a la pregunta 7 fue no, cómo afectaría negativamente no conocer los procedimientos establecidos para sus funciones? _____

9 ¿Considera que conocer los procedimientos establecidos para sus funciones impacta de forma positiva en sus tareas diarias?

SI NO

10 ¿Si su respuesta a la pregunta 9 fue no, cómo afectaría negativamente no conocer los procedimientos establecidos para sus funciones? _____

11 ¿Si su respuesta a la pregunta 9 fue afirmativa, ¿indique cómo?

Lo empodera _____ Hace más sencillo el trabajo _____
Evita errores _____ Define indicadores para la gestión _____
Establece una guía clara _____ Otros _____

12 ¿Si su respuesta a la pregunta 9 fue negativa, por favor indique porque no impacta _____

13 ¿Conoce usted el procedimiento para promociones laborales en la empresa?

SI NO

14 ¿Si su respuesta a la pregunta 13 fue si, mencione qué criterios utilizan para ese procedimiento?

Antigüedad _____ Evaluación del desempeño _____
Méritos académicos _____ Referencias _____
Otros _____

CONDICIONES DE TRABAJO

15 ¿Las condiciones de trabajo que percibió durante el lanzamiento de la empresa y contratación se ajustan a la realidad de su trabajo diario?

SI NO

16 ¿Si su respuesta a la pregunta anterior fue no, podría indicar el motivo? _____

17 ¿Cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para realizar su trabajo?

SI NO

18 ¿Si su respuesta anterior fue afirmativa podría indicar qué herramientas tiene?

Acceso a internet _____ Salas de video-conferencias _____

Acceso a correo electrónico _____

Aplicaciones para control a distancia de equipos (team viewer) _____

19 ¿Si su respuesta a la pregunta 17 fue negativa indique qué herramientas le son necesarias y no posee para realizar su trabajo? _____

20 ¿Las condiciones ambientales de trabajo (iluminación, ventilación, ruido) facilitan sus tareas?

SI NO

21 ¿Si su respuesta a la pregunta 20 fue no, por favor indique qué condiciones hacen falta?

Iluminación _____ Ventilación _____ Otros _____

22 ¿Conoce las rutas de evacuación y emergencia que existen en la empresa?

SI NO

23 ¿Ha recibido entrenamiento para reaccionar ante una emergencia (sismo, incendio, etc.)?

SI NO

24 ¿Conoce el manual de seguridad e higiene ocupacional de la empresa?

SI NO

25 ¿Su horario de trabajo es flexible?

SI NO

26 ¿Existe supervisión en las tareas que usted realiza?

SI **NO**

27 ¿Cómo se realiza la supervisión a los equipos de trabajo?

Autonomía por medio de entregables _____ Revisión de avances diarios _____

Monitoreo de avances a través del sistema _____ Otros _____

28 ¿Considera claros los parámetros bajo los cuales es supervisado?

SI **NO**

29 ¿Si su respuesta a la pregunta 29 fue no, por favor indique porque? _____

30 ¿Cómo califica el actual procedimiento de supervisión?

Malo _____ Bueno _____ Excelente _____

¿Porqué? _____

31 ¿Se le informa oportunamente sobre asuntos que impactan su trabajo? _____

¿Cambios de persona o nuevos procedimientos?

SI **NO**

32 ¿Si su respuesta a la pregunta 32 fue no, por favor indique cómo le impacta?

33 ¿Existen medios para comunicar las ideas a los jefes?

SI **NO**

34 ¿Si su respuesta anterior fue afirmativa, qué medios utilizan?

Correo _____ Personalmente _____

Teléfono _____ Reuniones _____

Redes sociales _____ Minutas de reunión _____

Otros _____

CATEGORIA Y RECONOCIMIENTO

35 De acuerdo a grado académico y destrezas ¿Cómo considera usted que le valora la empresa?

Sobrevalorado _____ Poco valorado _____ En el lugar correcto _____

36 ¿La empresa reconoce a sus empleados?

SI NO

37 ¿Si su respuesta a la pregunta 36 fue no, por favor indique cómo le impacta en sus labores?

38 ¿Cómo es el reconocimiento que la empresa hace a sus empleados?

Monetario _____ Placas de reconocimiento _____ Vales de descuento _____

Certificados de regalo _____ Cortesía en restaurante _____ Otros _____

39 ¿Ha tenido o conoce de algún cambio de jerarquía de junior a senior, manager, director, etc?

SI NO

40 ¿Cómo considera la forma en que la empresa realiza los cambios de jerarquía?

Correcto _____ Incorrecta _____

¿Si su respuesta es incorrecta indicar la razón por la cual lo considera así? _____

41 ¿Quién usualmente es el encargado de evaluar y de otorgar reconocimientos en su trabajo?

Jefe inmediato _____ Equipos de trabajo _____ Clientes _____

Gerente o director _____ Recursos humanos _____ Otros _____

42 ¿Se siente satisfecho por la forma en que la empresa reconoce su trabajo?

SI NO

TRABAJO INTERESANTE

43 ¿Su trabajo le presenta algún reto para posible solución?

SI NO

44 ¿Qué tanta influencia tiene su trabajo sobre el resultado final del departamento?

Nula _____ Mucha _____ Innecesaria _____
Poca _____ Determinante _____ Otros _____

45 ¿Con que frecuencia habla con sus amigos/familia/conocidos acerca del trabajo?

Todos los días _____ 1 vez por mes _____
1 vez por semana _____ Los fines de semana _____

46 ¿Cómo considera que es la opinión de sus amigos/familia/conocidos acerca de su empresa?

Positiva Negativa Neutral

47 ¿Se le otorgan responsabilidades de coordinar esfuerzos, recursos físicos o humanos temporal o definitivamente, aunque no forme parte de sus responsabilidades?

SI NO

LOGRO

48 ¿La empresa hace alguna mención especial a las personas por sus logros personales: académicos, familiares (matrimonio / paternidad), cumpleaños etc.) ?

SI NO

49 ¿Si su respuesta anterior fue afirmativa, que tipo de mención se realiza?

Comida conmemorativa _____ Distintivo en el uniforme o atuendo _____
Plaqueta conmemorativa _____ Mención frente a compañeros _____

DESARROLLO EN EL TRABAJO

50 ¿Cree que puede crecer profesionalmente dentro de la empresa?

SI NO

51 ¿Estaría dispuesto a estudiar otra profesión o curso técnico para conseguir un mejor puesto, incluso si el costo es compartido con la empresa?

SI NO

52 ¿Se ha capacitado para tener una mejor oportunidad de promoción en la empresa?

SI NO

53 ¿En general considera que la empresa se esfuerza por desarrollar profesionalmente a sus colaboradores?

SI NO

RESPONSABILIDAD

54 ¿Se ausenta con frecuencia de su trabajo?

SI NO

¿Si su respuesta fue si, indique el motivo? _____

55 ¿Se le asignan responsabilidades adicionales en sus actividades diarias a las de su puesto de trabajo?

SI NO

56 Si su respuesta a la pregunta 56 fue si, por favor indique la frecuencia

Ocasional _____ Frecuente _____ Todos los días _____

AVANCE

57 ¿Es frecuente que piense en cambiarse de lugar de trabajo?

SI NO

58 ¿Le ha sido presentado su plan de carrera y los requisitos para desarrollarse en la empresa?

SI NO