

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



**“EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA
IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORA, ORIENTADO
AL PERSONAL DE UNA ASOCIACIÓN DE AUXILIO
PÓSTUMO, UBICADA EN ZONA UNO DE LA CIUDAD
DE GUATEMALA”**

MANUEL ESTUARDO ALBIZUREZ MARROQUÍN

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2019

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



**“EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA
IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORA, ORIENTADO
AL PERSONAL DE UNA ASOCIACIÓN DE AUXILIO
PÓSTUMO, UBICADA EN ZONA UNO DE LA CIUDAD
DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MANUEL ESTUARDO ALBIZUREZ MARROQUÍN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2019

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

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

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

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

Guatemala, 24 de junio de 2019

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldan
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad San Carlos de Guatemala

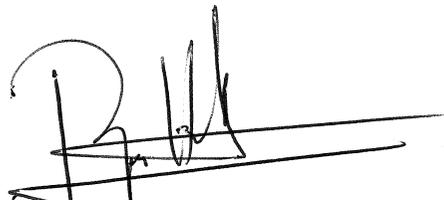
Estimado Señor Decano:

De conformidad a la designación que fui objeto, procedí a asesorar al estudiante **Manuel Estuardo Albizurez Marroquín**, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado **“EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORA, ORIENTADO AL PERSONAL DE UNA ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO, UBICADA EN ZONA UNO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y contribuye un aporte significativo para la institución objeto de estudio.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para su aprobación, previo a optar el título de **Administrador de Empresas** con el grado académico de **Licenciado**.

Atentamente,



Lic. Álvaro David Reyes Hernández
Administrador de empresas
Colegiado No. 14,043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0815-2019
Guatemala, 09 de septiembre del 2019

Estudiante
MANUEL ESTUARDO ALBIZUREZ MARROQUÍN
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 17-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 05 de septiembre de 2019, que en su parte conducente dice:

“QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Escuelas de Administración de Empresas y de Contaduría Pública y Auditoría; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

MANUEL ESTUARDO ALBIZUREZ MARROQUÍN	201010842	“EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORA, ORIENTADO AL PERSONAL DE UNA ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO, UBICADA EN ZONA UNO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”
--	-----------	--

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación”

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

m.ch



AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por permitirme culminar esta etapa de mi vida y alcanzar este objetivo, acompañado de mi familia, amigos y personas cercanas.

A MIS PADRES

Marta Marroquín y Edwin Albizurez, gracias por su apoyo constante en todo este trayecto de mi vida. Y ser un ejemplo para definirme como persona y profesional.

A MIS HERMANOS

Claudia, Rudy y Wendy por animarme en momentos difíciles y alentarme a seguir adelante para alcanzar mis objetivos.

A MIS AMIGOS

Gracias por mostrarme el verdadero valor de la amistad, compañerismo y apoyo a lo largo de los años que hemos compartido.

A LA UNIVERDAD

Por ser mi casa de estudios que me formó como profesional y me enseñó que todo esfuerzo tiene recompensa mediante disciplina y constancia.

A MIS ASESORES

Por compartir sus conocimientos e instruirme en el desarrollo de la investigación realizada.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Empresa	1
1.1.1. Tipos de empresas	1
1.1.2. Asociación	2
1.2. Administración	2
1.2.1. Proceso administrativo	3
1.2.1.1. Funciones administrativas	5
a. Planeación	5
b. Organización	7
c. Dirección	10
c.1. Comportamiento organizacional	11
c.2. Cultura organizacional	13
c.3. Actitud laboral	16
c.4. Teorías referentes a la satisfacción laboral	17
c.4.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	18
c.4.2. Teoría “X” y “Y” de McGregor	19
c.4.3. Teoría de los dos factores de Herzberg	21
c.5. Satisfacción laboral	23
c.5.1. Determinantes de la satisfacción laboral	24
c.5.2. Índice de satisfacción laboral	26
c.5.3. Medición de la satisfacción laboral	26

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE UNA
ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO

Contenido	Página
2.1. Metodología de la investigación	29
2.1.1. Métodos de investigación	29
2.1.1.1. Método científico	29
2.1.1.2. Métodos deductivo e inductivo	30
2.1.2. Técnicas de investigación	30
2.1.3. Instrumentos de investigación	31
2.2. Unidad de análisis	34
2.2.1. Antecedentes	34
2.2.2. Filosofía organizacional	35
2.2.2.1. Misión	35
• Visión	35
• Valores	36
2.2.3. Estructura organizacional	36
2.2.4. Servicios que presta	37
2.3. Situación actual del nivel de satisfacción	38
2.3.1. Factores de evaluación de satisfacción laboral	39
2.3.1.1. Trabajo en equipo	39
2.3.1.2. Supervisión	41
2.3.1.3. Condiciones laborales	43
2.3.1.4. Seguridad laboral	45
2.3.1.5. Políticas y administración	47

Contenido	Página
2.3.1.6. Reconocimiento	49
2.3.1.7. Crecimiento laboral y personal	51
2.3.1.8. Actitud laboral	53
2.3.1.9. Trabajo interesante	55
2.3.1.10. Logro	57
2.4. Análisis de resultados obtenidos mediante la evaluación de factores	59

CAPÍTULO III

PLAN DE MEJORA DE SATISFACCIÓN LABORAL ORIENTADO AL PERSONAL DE UNA ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO

3.1. Objetivos y metas	65
3.1.1. Beneficios	66
3.1.2. Alcance	67
3.2. Plan de mejora de satisfacción laboral	68
3.2.1. Fases para la implementación del plan de mejora	69
3.2.1.1. Fase I: Sensibilizar y concientizar	70
3.2.1.2. Fase II: Involucramiento de la gerencia y jefaturas	75
3.2.1.3. Fase III: Implementación del plan de mejora de satisfacción	76
a. Programa de supervisión	77
b. Programa de trabajo en equipo y actitud laboral	89
c. Programa de reconocimiento y logro	111
d. Programa de desarrollo laboral y personal	127
3.2.2. Presupuesto total del plan de mejora de satisfacción laboral	137
3.2.3. Fase IV: Preservación de las propuestas	139
CONCLUSIONES	141
RECOMENDACIONES	143
BIBLIOGRAFÍA	145

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	4
2	Ciencias del comportamiento	12
3	Características de la cultura organizacional	14
4	Formas de transmitir la cultura organizacional	15
5	Componentes de la actitud	16
6	Pirámide de las necesidades de Maslow	19
7	Principales factores de satisfacción laboral	25
8	Organigrama de la asociación de auxilio póstumo	37
9	Fases para la implementación del plan de mejora	69
10	Afiche para la campaña de sensibilización y concientización	72
11	Trifoliar para la campaña de sensibilización y concientización	73
12	Afiches para el taller de supervisión efectiva	82
13	Implementación de la propuesta de reuniones mensuales para supervisión efectiva	86
14	Afiches para el taller de trabajo en equipo y actitud positiva	95
15	Implementación de la propuesta de charla de reconocimiento del capital humano	115
16	Afiche para la charla de reconocimiento de capital humano	116
17	Modelo de pin de reconocimiento	117
18	Implementación de la propuesta mural de colaboradores destacados	118
19	Ejemplo gráfico de la propuesta mural de colaboradores destacados	119
20	Implementación de la propuesta cartelera de reconocimiento a logros y metas	120

No.	Título	Página
21	Ejemplo gráfico de la propuesta cartelera de reconocimiento a logros y metas	121
22	Implementación de la propuesta concesión de diplomas	122
23	Ejemplo gráfico de la propuesta concesión de diplomas	123
24	Pasos a seguir para la implementación del programa de desarrollo	131
25	Implementación de la propuesta de desarrollo laboral y personal	134

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Nivel de satisfacción en trabajo en equipo	40
2	Nivel de satisfacción en supervisión	42
3	Nivel de satisfacción en condiciones laborales	44
4	Nivel de satisfacción en seguridad laboral	45
5	Nivel de satisfacción en políticas y administración	47
6	Nivel de satisfacción en reconocimiento y logro	49
7	Nivel de satisfacción en crecimiento laboral y personal	51
8	Nivel de satisfacción en actitud laboral	53
9	Nivel de satisfacción en trabajo interesante	55
10	Nivel de satisfacción en logro	57
11	Nivel de satisfacción por factor	60

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Escala de medición del grado de satisfacción laboral	33
2	Resumen de la situación actual de la satisfacción laboral	39
3	Resumen de resultados de los factores de factores laboral	59
4	Plan de acción del programa de supervisión	79
5	Presupuesto del programa de supervisión	89
6	Plan de acción del programa de trabajo en equipo y actitud laboral	91
7	Presupuesto del programa de trabajo en equipo y actitud laboral	110
8	Plan de acción del programa de reconocimiento y logro	113
9	Presupuesto del programa de reconocimiento y logro	126
10	Plan de acción del programa de desarrollo laboral y personal	128
11	Presupuesto del programa de desarrollo laboral y personal	137
12	Presupuesto total del plan de mejora de satisfacción laboral	138
13	Plan de acción fase de preservación de las propuestas	139

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Fase de sensibilización y concientización para el plan de mejora de satisfacción laboral	71
2	Fase de involucramiento de la gerencia y jefaturas para implementación del plan de mejora de satisfacción laboral	76
3	Taller de superación efectiva	81
4	Evaluación del taller se superación efectiva	87
5	Taller de cultura de trabajo en equipo y actitud positiva	93
6	Programa de dinámicas mensuales orientadas al trabajo en equipo y actitud laboral	99
7	Evaluación de dinámicas mensuales sobre trabajo en equipo y actitud laboral	108
8	Evaluación de propuestas para los factores reconocimiento y logro	124
9	Modelo de desarrollo profesional y personal	132
10	Boleta de segmentación de etapas profesionales	133
11	Boleta se concesión de permiso	135

INTRODUCCIÓN

El presente documento de tesis contiene los aspectos básicos y relevantes que conciernen al tema de investigación desarrollado. El objetivo de este, es la evaluación del nivel de satisfacción que tienen los colaboradores de una asociación de auxilio póstumo, así como develar los efectos que influyen en el desarrollo de las actividades diarias de la organización; y finalmente establecer propuestas que mejoren dicha situación.

El trabajo de tesis tiene como nombre: “EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORA, ORIENTADO AL PERSONAL DE UNA ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO, UBICADA EN ZONA UNO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”. Está conformado por tres capítulos los cuales se describen cada uno de ellos a continuación:

El capítulo uno contiene la base teórica, documental y científica que dará el soporte necesario a la investigación, con el fin de comprender como está constituido el tema central para su desarrollo formal.

Lo referente al capítulo dos comprende desde los antecedentes de la asociación, la situación actual en la que se encuentra respecto a la satisfacción laboral, así como, el diagnóstico correspondiente a los factores de satisfacción laboral con su respectivo análisis, dentro de los cuales se encuentra el razonamiento para cada uno de ellos, de acuerdo a los resultado obtenidos mediante la investigación realizada. Estos factores son: trabajo en equipo, supervisión, condiciones laborales, seguridad laboral, políticas y administración, reconocimiento, crecimiento laboral y personal, actitud laboral, trabajo interesante y logro. El diagnóstico de este capítulo dio a conocer los niveles de satisfacción de los colaboradores en los diferentes aspectos en que se desenvuelven.

En este capítulo se analizó que los colaboradores tienen bajos índices de satisfacción en ciertos factores, por lo tanto requieren de acciones necesarias para su mejora o corrección. Mediante este diagnóstico se evidenció que los colaboradores necesitan que se ejerza una supervisión efectiva y justa, además existen deficiencias en la cultura de trabajo en equipo, por lo que se necesita que se promueva en toda la asociación para alcanzar los objetivos deseados, asimismo, se requiere que la actitud de los colaboradores se encamine a ser positiva, proactiva y de compañerismo. Por otro lado se encuentran los factores reconocimiento y logro en los cuales se deben de implementar métodos y técnicas para impulsar, motivar y premiar el trabajo excelente y las metas alcanzadas. Por último, se requiere de un programa que los mantenga interesados en su trabajo y que al mismo tiempo les proporcione una superación y crecimiento dentro de la asociación como en su vida en general.

El capítulo tres se estructura de la justificación y descripción de las propuestas para el plan de mejora de satisfacción laboral. Dichas propuestas están diseñadas para generar una satisfacción y tener una mejora constante en los factores afectados, de igual manera están presentadas de manera ordenada y lógica y que conforme su implementación se sustenten unas con otras para provocar una satisfacción de forma global e integra. Las propuestas del plan de satisfacción laboral se abordó por medio de programas, los cuales son: programa de supervisión, de trabajo en equipo y actitud laboral, de reconocimiento y logro; y de crecimiento laboral y personal.

Por último se determinaron las conclusiones obtenidas a través del diagnóstico y análisis realizado, así como, las recomendaciones para una mayor efectividad de las propuestas para alcanzar el progreso deseado al momento de la ejecución del plan de mejora en la asociación. Todo el trabajo de tesis está basado y sustentado en la parte teórica, por lo cual al final del mismo se presenta la bibliografía de los textos donde fueron extraídos los conceptos y definiciones.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan las bases teóricas, las cuales proporcionarán los fundamentos para la investigación.

1.1. Empresa

Chiavenato (2004) define empresa como “Una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos” (p.4).

Se puede definir como una unidad económica que combina factores tales como: trabajo, recursos humanos y materiales para brindar un producto o servicio.

1.1.1. Tipos de empresa

Las empresas se pueden clasificar según el sector económico, origen del capital, tamaño, número de propietarios, explotación y conformación de su capital y por su función social, los siguientes conceptos y definiciones fueron tomados de acuerdo al autor Idalberto Chiavenato (2004).

- Por el sector económico
- Por su tamaño
- Por el origen del capital
- Por la explotación y conformación del capital
- Por el número de propietarios
- Por su función social

En lo que concierne a esta investigación la unidad de análisis es una asociación, por lo que está segmentada en un tipo de empresa por su función social, específicamente de economía solidaria, que indica que son cooperativas sin importar a que actividad se dedican, lo más importante para ellas es el bienestar de los asociados y sus familias.

1.1.2. Asociación

Se denomina asociación a agrupaciones de personas las cuales se constituyen para realizar algún tipo de actividad colectiva de forma estable, es decir, permanente y constantemente. Se encuentran organizadas democráticamente, sin ánimos de lucro, independientes del Estado, partidos políticos, entidades religiosas y empresas privadas.

• Características

Para que una asociación sea considerada como tal, debe presentar ciertas características:

- Contar con un grupo de personas mayor de tres.
- Tener un objetivo y meta con actividades para cumplirlas.
- Cumplir con funciones democráticas.
- No tener ánimo de lucro.
- Si tienen ánimo de lucro debe estar destinado a poder mantener actividades que involucren las metas a las que se desea llegar.
- Realizar actividades para generar un cambio.

1.2. Administración

Chiavenato (2004) establece que “La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p.10).

Koontz y Weihrich (1998) definen que “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (p.6).

Es el conjunto de funciones cuya finalidad es alcanzar objetivos en conjunto, con base en la máxima eficiencia de los recursos financieros, materiales y humanos que conforman una entidad.

1.2.1. Proceso administrativo

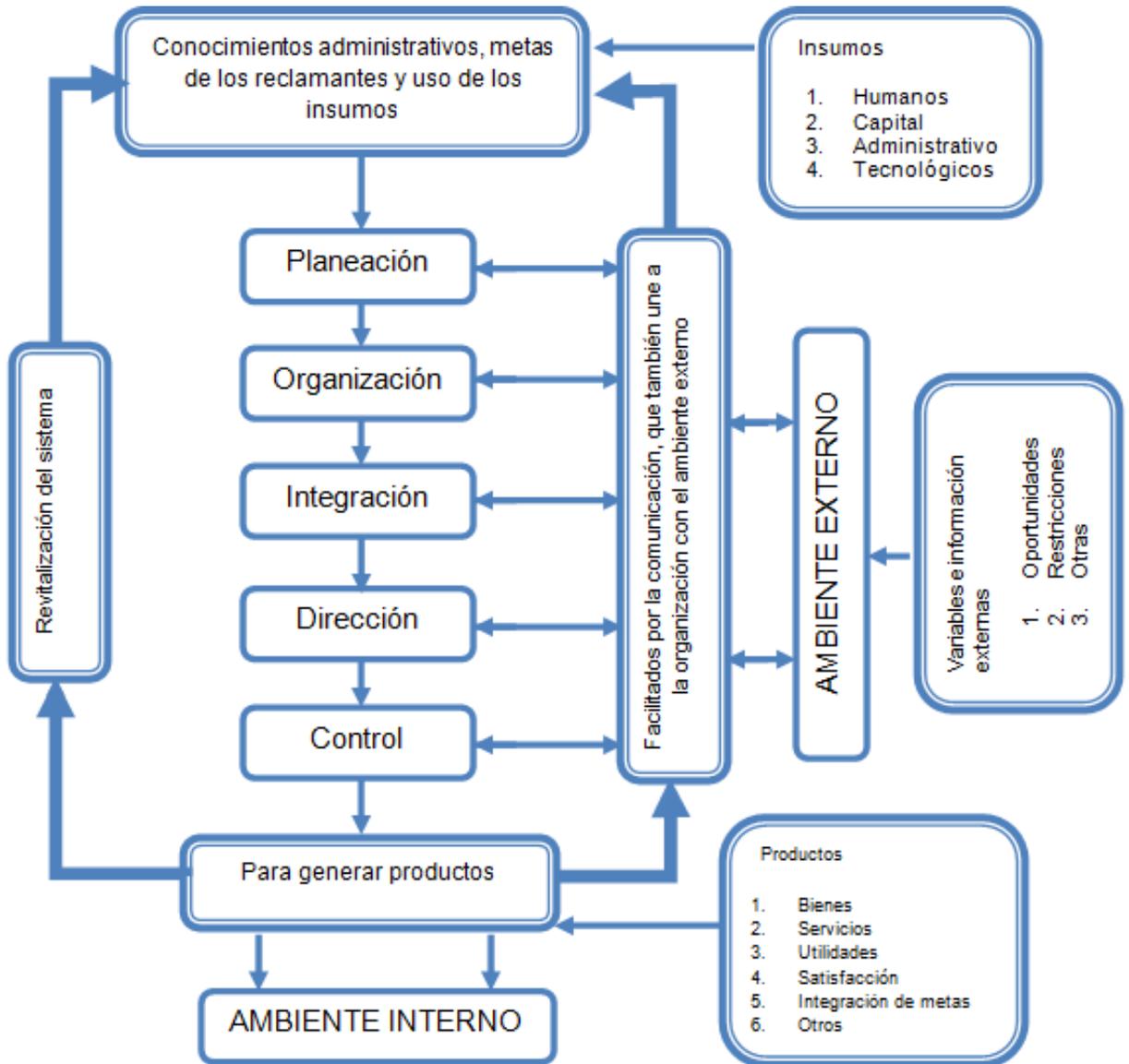
Según Koontz y Weihrich (1998) consiste en la interrelación de las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control de los recursos humanos, financieros y materiales dentro de una organización en forma sistemática para alcanzar los objetivos de ésta.

Se refiere al flujo continuo e interrelacionado de las funciones de planeación, organización, integración, dirección y control, desarrolladas para alcanzar un objetivo común, al aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, financieros y de cualquier otro tipo con los que cuenta la organización.

Para una mejor comprensión del proceso administrativo se presenta la figura siguiente, la cual muestra la relación que tiene cada una de las funciones administrativas, que a través de insumos y trabajo que generan productos lo cual pertenece al ambiente interno de la organización.

Además estas funciones administrativas tienen comunicación con el ambiente externo el cual incluye las oportunidades y restricciones que intervienen en el desarrollo y finalidad de las empresas al momento de ofrecer sus bienes, servicios o productos. Y por consiguiente esto influye en la satisfacción, desempeño, utilidades e integración de objetivos y metas.

Figura 1
Proceso administrativo



Fuente: Koontz H. y Weihrich H., (1998), *Administración una perspectiva global*, México DF, México: Editorial McGraw-Hill, (p.7).

1.2.1.1. Funciones administrativas

Dentro del proceso administrativo se presentan ciertas funciones (planeación, organización, integración, dirección y control) que consisten en la realización de actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.

a. Planeación

Koontz y Weihrich (1998) establece que “Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas” (p.35).

La planeación se enfoca en crear el curso deseado a seguir, al decidir con anterioridad qué, cómo, cuándo, dónde, quién y con qué se van a realizar las tareas y actividades laborales.

➤ Elementos de planeación

Según los autores Koontz y Weihrich (1998) para la planeación son necesarios ciertos elementos que faciliten esta función, son componentes básicos que deben de estar contemplados para el correcto desarrollo de la misma, que se presentan a continuación.

- **Misión:** “se identifica como la función o tarea básica de una empresa o institución”. Es lo que se debe hacer para alcanzar un propósito determinado.
- **Visión:** “es la imagen de la empresa o institución, se plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, es decir, una expectativa de lo que se espera que ocurra”. Se refiere a la realidad en que le gustaría ver a la empresa entorno al mundo, sus clientes y ella misma.

- **Valores:** “son los principios morales y éticos que rigen la institución, los que establecen como se debe desarrollar el trabajo dentro de un marco social empresarial”. Principios, virtudes o cualidades que caracterizan a la organización y son considerados positivos.
- **Objetivos:** “representan el punto final de la planeación y también el fin que el proceso administrativo. Son los resultados que una empresa u organización espera alcanzar, en un tiempo determinado, por medio de acciones que le permitan cumplir con su misión y que estén inspiradas en la visión”. Se denomina el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr.
- **Estrategias:** “se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa o institución, asimismo la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”. Conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización.
- **Políticas:** “consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones”. Juicios establecidos que orientan en forma ideológica a la toma de decisiones de grupo.
- **Reglas:** “exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona”. Normativas o preceptos que deben respetarse.
- **Procedimientos:** “establecen un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades”. Consiste en seguir ciertos pasos definidos para desarrollar una labor de manera eficaz.

- **Programas:** “representan los objetivos, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción establecido”. Es una red o un esquema de procesos cuya finalidad es favorecer el cumplimiento de los objetivos de la organización mediante la administración eficiente de los recursos.
- **Presupuestos:** “consiste en la formulación de resultados expresados en términos numéricos monetarios”. Cálculo anticipado del coste de una actividad o programa.

➤ **Instrumentos administrativos de planeación**

Marcan el rumbo de acciones necesarias para una planeación eficiente.

- **Plan de acción:** es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas.

La finalidad del plan de acción, es optimizar la gestión de proyectos, economizando tiempo y esfuerzo, y mejorando el rendimiento, para la consecución de los objetivos planteados. Son muy útiles a la hora de coordinar y comprometer a un conjunto de personas, para trabajar juntas con la finalidad de conseguir unas metas planteadas.

b. Organización

Koontz y Weihrich (1998) definen que “Consiste en la identificación y clasificación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, asimismo, la asignación de estas a las autoridades establecidas para supervisar y coordinar

horizontal y verticalmente las oficinas, divisiones y departamentos en la estructura organizacional” (p. 246).

La organización consiste en la combinación del trabajo que los individuos o grupos deben de efectuar eficientemente, con los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas y actividades de manera correcta y ordenada.

➤ **Elementos de organización**

Estos elementos según Koontz y Weihrich (1998) conforman el establecimiento de una estructura intencionada de los roles que los individuos deberán desempeñar.

- **Funciones:** “es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con la finalidad de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones”. Es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.
- **Jerarquías:** “es la forma de organización que se le asignará a diversos elementos de un mismo sistema por criterios de clase, poder, oficio, autoridad, categoría, etc., que cumpla con un criterio de clasificación”. Es una estructura que se establece en orden a criterio de subordinación.
- **Puestos:** “se refiere a la distribución respectiva de los trabajadores en las diferentes áreas dándoles capacitación y entrenamiento según la función y especialización que cada uno tenga en las diferentes tareas que vayan a realizar en la empresa para el desarrollo de la misma”. Es el espacio concreto que ocupa un colaborador dentro de la empresa o institución desarrollando sus actividades y tareas específicas.

➤ **Instrumentos administrativos de organización**

Según Koontz y Weihrich (1998) son documentos en los cuales se describe la forma cómo debe estar estructurada la organización, estos rigen el desarrollo y ejecución de los elementos organizacionales.

- **Organigramas:** “es la estructura organizacional en forma de diagrama, indica las relaciones entre sí de los distintos departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad”. Representación gráfica de la estructura de una empresa o institución, en la cual se muestra las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas.
- **Descriptorios de puestos:** “consiste en la definición de todos los puestos administrativos, en los cuales se informa a los interesados acerca de las responsabilidades y actividades del ocupante”. Instrumento utilizado para enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional.
- **Manuales administrativos:** “son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados”. Documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

➤ **Estructura organizacional**

Koontz y Weihrich (1998) definen como la distribución de personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen en el papel de sus relaciones. En este término hay otros conceptos implícitos: los de división del

trabajo, rangos o jerarquías, autoridad, reglas y normas, que especifican cómo deben comportarse los individuos en cada posición.

La estructura organizacional es la serie de actividades que deben desempeñarse en un puesto determinado por un individuo que cubre un perfil específico con profesionalismo. Además, en la estructura se establecen niveles jerárquicos de autoridad y comunicación.

Por tanto, la estructura organizacional cumple con tres funciones básicas: producir resultados y objetivos, superar diferencias individuales y ser medio para ejercer orden y poder.

c. Dirección

Koontz y Wehrich (1998) establecen que “Es el proceso consistente de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales y grupales” (p.498).

La dirección orienta la labor del personal hacia el alcance de los objetivos organizacionales a través de la comunicación, motivación, liderazgo, supervisión y trabajo en equipo.

➤ Elementos de dirección

Según Koontz y Wehrich son los componentes interpersonales del proceso administrativo que influyen en los individuos en favor del cumplimiento de objetivos.

- **Motivación:** “es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, anhelos y fuerzas similares”. Es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta hacia determinado fin.

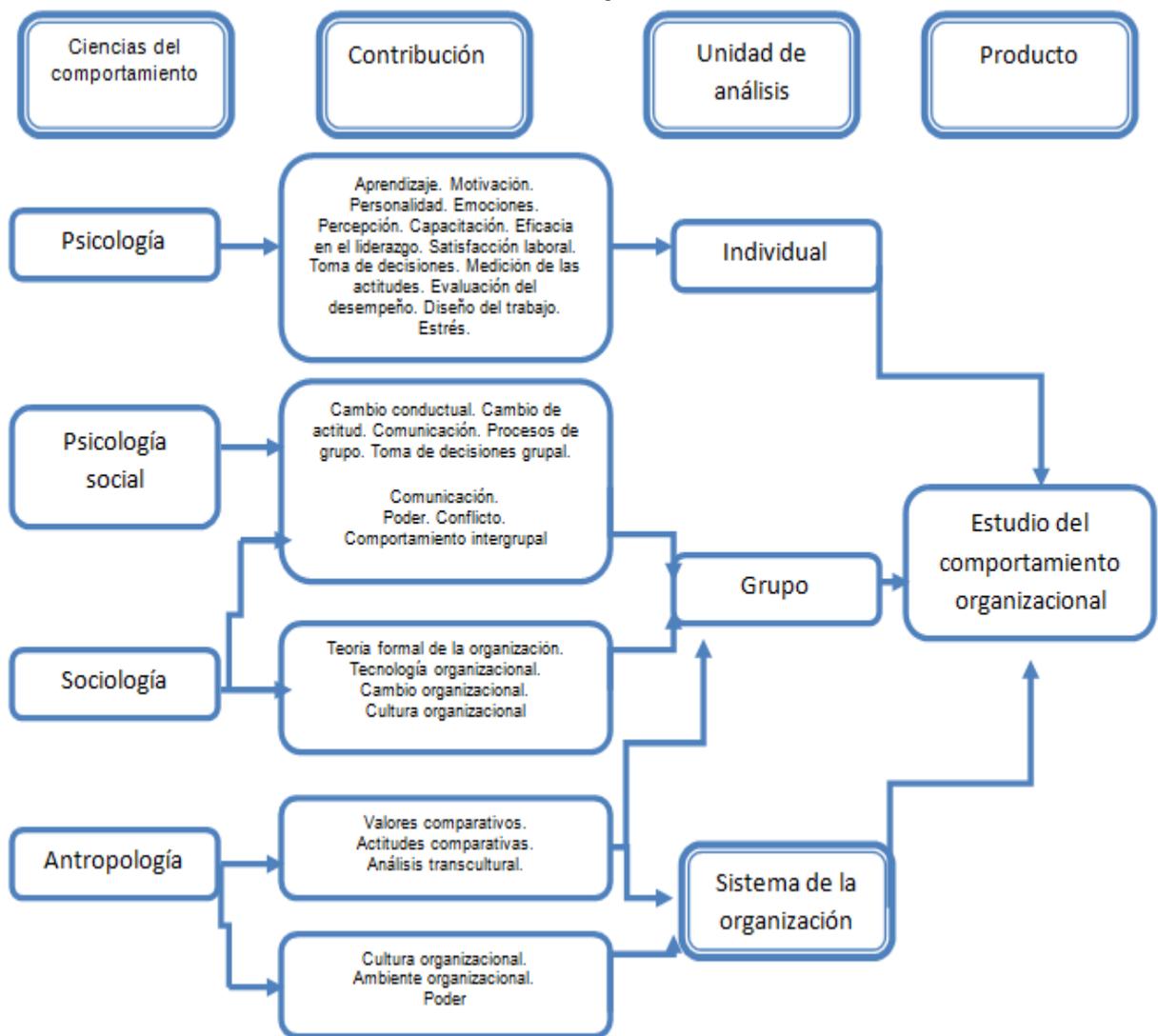
- **Comunicación:** “es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla”. Es el proceso de transmisión de información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta determinado mensaje.
- **Liderazgo:** “es la influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”. Se define como una influencia positiva que se ejerce sobre las personas para incentivarlas a que trabajen de forma entusiasta por un objetivo común.
- **Supervisión:** “es la constante observación, identificación, análisis y registro de todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro de un área de trabajo específica”. Es la vigilancia o dirección de la realización de una actividad determinada por parte de una persona con autoridad o capacidad para ello.
- **Equipo de trabajo:** “es un número reducido de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables”. Se refiere al trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte de manera coordinada para alcanzar un objetivo en conjunto.

c.1. Comportamiento organizacional

Robbins y Judge (2013) refieren que “Es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p.10).

Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar esta serie de conocimientos a la mejora y eficiencia de las entidades organizacionales.

Figura 2
Ciencias del comportamiento



Fuente: Robbins S. y Judge T., (2013) *Comportamiento organizacional*. México DF, México: Editorial Pearson.

Según la figura anterior el comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se nutre de contribuciones de varias disciplinas, sobre todo la psicología. La psicología social, la sociología y la antropología. Las contribuciones de esta ciencia han sido básicamente en el nivel individual, en tanto, las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más extensos tales como los procesos grupales y la organización.

c.2. Cultura organizacional

Según Robbins y Judge (2013) “Se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p.512).

Representa el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores, que cada uno de los recursos humanos imprime a la organización o entidad.

A continuación, se presenta en la siguiente figura siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura organizacional.

Se puede observar que son necesarias ciertas características dentro de una cultura organizacional desde la estabilidad que se debe detener con los miembros de la organización hasta el dinamismo de cómo afrontar los cambios que surjan. Asimismo, como las personas están orientadas y como forman parte de los equipos de trabajo dentro de esa cultura, definiendo roles y tareas con el fin de alcanzar resultados estipulados.

Figura 3
Características de la cultura organizacional



Fuente: Robbins S. y Judge T., (2013) *Comportamiento organizacional*. México DF, México: Editorial Pearson.

Asimismo, la cultura organizacional se transmite a los empleados en varias formas y las más poderosas son las historias, rituales, símbolos materiales y el lenguaje.

A continuación, se describen las formas de transmisión de la cultura en la figura siguiente, están tiene la finalidad de instaurar en la mente de los colaboradores la cultura de la empresa por medio de vivencias, experiencias, símbolos específicos y hasta el propio lenguaje.

Figura 4

Formas de transmitir la cultura organizacional



Fuente: Robbins S. y Judge T., (2013) *Comportamiento organizacional*. México DF, México: Editorial Pearson.

Como se muestra en la figura anterior se identifican cuatro maneras de transmitir la cultura organizacional que son utilizadas de forma muy intensa y diversa; contar historias, realizar determinados ritos, utilizar ciertos símbolos y crear un lenguaje propio. Esto se ve reflejado cuando una empresa crea y asume una vida propia, que perdura a pesar de que los miembros de la organización cambien, se transmite un sentido de identidad, en donde se establecen límites y diferencias entre una institución y otra, facilitando la creación de compromiso en el capital humano para su trabajo y la organización.

c.3. Actitud laboral

Robbins y Judge (2013) establecen que “Las actitudes son resultados de evaluación (favorables o desfavorables) acerca de objetos, individuos o eventos. Reflejan como se siente alguien respecto a algo” (p.70).

Son los sentimientos y supuestos positivos o negativos frente al entorno laboral de los individuos y como estos influyen en el desarrollo de sus actividades.

Las actitudes comprenden tres componentes, a continuación presentan en la figura siguiente como se relacionan.

Figura 5
Componentes de la actitud



Fuente: Robbins S. y Judge T., (2013) *Comportamiento organizacional*. México DF, México: Editorial Pearson.

Los componentes de las actitudes son tres como se observa en la figura anterior, estos están estrechamente interrelacionados para generar una actitud como tal, es particular en cada persona y se va adquiriendo a lo largo de su vida, su aprendizaje y su formación. Estos componentes son susceptibles y flexibles ante diferentes cambios y tiene un impacto en la conducta de los individuos.

Según Robbins y Judge (2013) existen miles de actitudes pero referente a esta investigación la atención se centra en un número limitado de actitudes relacionadas al trabajo; las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los colaboradores tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente laboral. A continuación se presentan en forma breve:

- **Satisfacción laboral:** describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características.
- **Involucramiento en el trabajo:** mide el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal.
- **Compromiso organizacional:** se refiere cuando un colaborador se identifica con una organización en particular y con sus metas, además manifiesta que desea continuar su relación de pertenencia a ella.
- **Apoyo organizacional percibido:** es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.
- **Compromiso del colaborador:** se define como el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que un individuo muestra hacia el trabajo que realiza.

c.4. Teorías referentes a la satisfacción laboral

A continuación, se presentan las teorías en las que se explican las necesidades de los colaboradores dentro de la organización, estas toman en cuenta factores internos como externos, que al momento de ser cubiertos exitosamente generan satisfacción laboral dentro de la empresa u organización.

c.4.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

“Esta es una de las teorías más conocidas sobre motivación propuesta por el psicólogo Abraham Maslow, concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores”. (Koontz y Weihrich, 1998, p.506)

A continuación, se presentan en orden ascendente de las necesidades humanas según Maslow:

- **Necesidades fisiológicas:** son básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño.
- **Necesidades de seguridad:** son necesidades para liberarse de los riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
- **Necesidades de asociación o aceptación:** los seres humanos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
- **Necesidades de estimación:** una vez que las personas satisfacen las necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como la de los demás.
- **Necesidad de autorrealización:** se considera como la necesidad más alta de la jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

En la figura siguiente se muestra la pirámide de las necesidades en orden ascendente, aquí se representa como el individuo escala desde la base hasta la cumbre para alcanzar diferentes formas de satisfacción.

Figura 6
Pirámide de la jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Robbins S. y Judge T., (2013) *Comportamiento organizacional*. México DF, México: Editorial Pearson.

c.4.2. Teoría “X” y “Y” de McGregor

La teoría X y la teoría Y son dos conjuntos de supuestos sobre la naturaleza de la gente; McGregor eligió esos términos porque deseaba una terminología sin connotaciones de “bondad” o “maldad” de ninguna especie. Estos dos conjuntos de supuestos se diferencian entre sí; la primera es pesimista, estática y rígida, mientras que la otra es optimista, dinámica y flexible.

- **Supuestos de la teoría X**

Los supuestos de acuerdo a McGregor, acerca de la naturaleza humana fueron reconocidos en la teoría X, en estos términos:

1. Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que se empeñen en los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y por encima de todo ansían seguridad.

- **Supuestos de la teoría Y**

McGregor estableció los supuestos de la teoría Y de la manera siguiente:

1. La inversión de esfuerzos físicos y mentales en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol en favor de los objetivos con los que se comprometen.
3. El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
4. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad, distribuida en la población.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente.

Sin embargo, estos son solo supuestos, no son prescripciones ni sugerencias de estrategias administrativas, por lo que deben de ser sometidas a la prueba de la realidad.

c.4.3. Teoría de los dos factores de Herzberg

Esta teoría formulada por Frederick Herzberg, se basa en dos grupos de factores de motivación:

- **Factores de higiene, mantenimiento o contexto de trabajo**

En el primer grupo se encuentran las políticas y administración de la organización, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. Herzberg, determinó que estos elementos eran exclusivamente insatisfactores no motivadores. En otras palabras, su existencia en alta cantidad y calidad en un entorno de trabajo no provoca insatisfacción. Su existencia no es motivadora en un sentido de producir satisfacción; su inexistencia, en cambio, resultaría en insatisfacción. (Koontz y Weihrich, 1998)

- **Políticas y administración de la organización:** se refiere a que el colaborador está regulado por políticas empresariales establecidas, que son vitales para el cumplimiento de los objetivos.
- **Relaciones interpersonales:** si la convivencia laboral con los compañeros de trabajo no es armoniosa, puede generar conflicto y deficiencia en el desarrollo de las actividades laborales.
- **Supervisión:** ser sujeto de supervisión constante en el desempeño laboral de los trabajadores puede resultar desagradable, puesto que percibirse erróneamente como falta de confianza.
- **Ambiente físico:** las funciones y actividades se deben de desarrollar en condiciones de trabajo adecuadas, con el espacio físico y equipo necesario para realizar las tareas eficaz y eficientemente.

- **Sueldo y beneficios empresariales:** es una necesidad económica, si un colaborador se encuentra mal remunerado o bien los beneficios empresariales no llenan sus expectativas, provocará insatisfacción laboral.
- **Categoría o estatus:** se puede ocasionar conflicto de poder al momento de que el estatus laboral de un colaborador no es acorde a sus capacidades, conocimientos y experiencia.
- **Seguridad laboral:** no contar con estabilidad laboral ocasiona que el colaborador pierda identidad con la organización, por lo que se ve afectada la entrega del trabajo.

- **Factores de motivación o contenido de trabajo**

En el otro grupo se encuentran los satisfactores logro, reconocimiento, trabajo interesante, crecimiento laboral y promoción; estos están relacionados con el contenido del trabajo. La existencia de estos factores produce satisfacción al momento de ser cubiertos correctamente.

- **Logro:** es necesario crear competencias en los colaboradores para que a través de estas puedan demostrar sus habilidades y destrezas.
- **Reconocimiento:** es importante que a los trabajadores se les reconozca su trabajo, esto ayuda a incrementar la motivación y por consiguiente, el rendimiento laboral.
- **Trabajo interesante:** cuando un colaborador domina bien su trabajo es necesario plantear nuevos retos y crear maneras de estimulación laboral para que el desempeño laboral mantenga su atractivo.
- **Independencia laboral:** es la confianza atribuida al trabajador para que desempeñe su trabajo con libertad, con base en la responsabilidad asumida por los resultados obtenidos.

- **Crecimiento laboral o promoción:** el esfuerzo, capacidad, experiencia y otros factores que muestran una actitud de superación laboral, deben ser reconocidos y apoyados a través de oportunidades de crecimiento laboral.

Robbins y Judge (1998) definen que “El primer grupo de factores no motivarán a las personas en una organización; no obstante, deben de estar presentes, pues de lo contrario surgirá insatisfacción. Los factores del segundo grupo, son los verdaderos motivadores, ya que pueden producir sensaciones de satisfacción” (p.508).

Para efectos de esta investigación se utilizará la teoría de los factores de Herzberg, dado que muestra de una manera específica los factores a estudiar, lo que deriva en que la investigación sea más exacta al momento de analizar la satisfacción laboral en la asociación. De igual manera, se podrán evaluar dichos factores divididos en insatisfactores y satisfactores esto repercutirá favorablemente al momento de proporcionar las acciones de contingencia para solucionar la problemática planteada.

c.5. Satisfacción laboral

Robbins y Judge (2013) lo definen como “El sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este” (p.74).

Un colaborador con un alto nivel de satisfacción laboral tiene más sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos; es allí donde estriba su importancia debido a que la satisfacción laboral en una organización genera un mejor desarrollo de esta, que a su vez, mejora la productividad y se alcanzan los objetivos organizacionales,

con colaboradores estables, eficientes, proactivos, responsables e integrados en la misma organización.

La satisfacción laboral no solo consiste en las condiciones de trabajo; la personalidad también interviene. Los colaboradores que tienen autoevaluaciones esenciales positivas están más satisfechos con su puesto de trabajo que quienes las tienen negativas.

c.5.1. Determinantes de la satisfacción laboral

“La satisfacción laboral depende de diferentes causas como psicológicas, emocionales, físicas, sociales y laborales; sin embargo, existen ciertos factores que son los principales generadores de la satisfacción laboral como puede ser la actividad que se realiza y las personas con quienes se convive, los puestos de trabajo que ofrecen, capacitación, variedad, independencia, control y la autorrealización”.

“También existen una gran correspondencia entre la forma en que los colaboradores disfrutan el contexto social de su lugar de trabajo, y su nivel genera satisfacción. La interdependencia, la retroalimentación, el apoyo social y la interrelación con los colegas tienen una estrecha relación con la satisfacción laboral, incluso más allá del trabajo en sí mismo”.

“Los colaboradores presentan insatisfacción tanto laboral como en la vida cotidiana, es por esa razón que el administrador no debe solo vigilar el trabajo de los colaboradores, sino también la actitud de los trabajadores hacia la vida, es decir, es importante tener claro que la satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida”. (Robbins y Jugge, 2013)

A continuación, se presentan en la figura siguiente los principales factores de satisfacción laboral:

Figura 7
Principales factores de satisfacción laboral



Fuente: Robbins S. y Judge T., (2013) *Comportamiento organizacional*. México DF, México: Editorial Pearson.

De acuerdo a la figura anterior se observan los factores principales que influyen en la satisfacción laboral, esos factores no son estáticos están en constante cambio, por lo tanto, es necesario estar al pendiente al momento de realizar la evaluación de los mismos. La manera en que se relacionan es estrecha y entrelazada, es decir, todos están relacionados hasta el punto de generar satisfacción laboral en general para un colaborador o institución.

c.5.2. Índice de satisfacción laboral

Según Robbins y Judge (2013) el índice de satisfacción laboral con las condiciones de trabajo, permiten determinar los principales elementos deficientes sobre los que se debe actuar para lograr mejoras en el ambiente de trabajo. Dentro de la investigación a realizar, se pretende proporcionar por medio de técnicas e instrumentos el grado de satisfacción laboral existente en la asociación.

Para conocer el índice de satisfacción laboral es necesario aplicar una guía de observación y realizar una encuesta para determinar la perspectiva del colaborador en las condiciones y entorno de trabajo, para efectos de análisis la satisfacción estará medida en grados a través de una evaluación de la misma; esto permitirá identificar las áreas de oportunidad y desarrollo potencial en la organización para mejorar los procesos y productividad entregada por los trabajadores y principalmente alcanzar los objetivos organizacionales.

c.5.3. Medición de la satisfacción laboral

De acuerdo a los autores Robbins y Judge (2013) se refiere a la comparación de estándares establecidos de satisfacción laboral con lo que se estudia por medio de una evaluación, para esto es necesario utilizar ciertos métodos con los cuales se puede llegar a conocer el grado de satisfacción que predomina en un área de trabajo o bien en la organización.

“Existen dos métodos populares de medición, el primero es la puntuación general única consiste en la respuesta a una pregunta como la siguiente: “Considerando todas las circunstancias ¿Qué tan satisfecho está usted con su trabajo?”. Los sujetos encierran en un círculo un número entre uno y cinco, el cual corresponde a las respuestas que van de “muy satisfecho” a “muy insatisfecho”.

“El segundo método, la suma de facetas del puesto de trabajo, como la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de desarrollo y las relaciones con los colegas. El trabajador califica tales factores en una escala estandarizada, luego los investigadores suman las puntuaciones para obtener la calificación general de satisfacción laboral”.

“Se puede suponer que alguno de los enfoques es superior al otro; la intuición diría que con la suma de las respuestas a los factores del puesto de trabajo se obtendría una evaluación más adecuada de la satisfacción laboral. Sin embargo, las investigaciones no sustentan dicha suposición intuitiva, se trata de una serie de situaciones extrañas donde la sencillez parece funcionar tan bien como la complejidad, de modo que en esencia el primer método es tan válido como el segundo”. (Robbins y Judge, 2013, p.79)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE UNA ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO

La presente investigación se llevó a cabo en una asociación de auxilio póstumo, dicha entidad tiene como fin principal proporcionar beneficios y programas para auxiliar en los momentos más difíciles a los asociados, y otorgar a estos opcionalmente prestaciones en vida. La asociación es de carácter civil, mutualista, con personalidad jurídica, reconocida legalmente y amparada por las leyes del país, regida por su propio estatuto y reglamento. La filosofía dinámica desde su fundación, ha sido auxiliar a los beneficiarios de los asociados, pero por la evolución de los tiempos y la asertiva administración ahora cuenta con otros programas que benefician a ciento veintiséis mil asociados aproximadamente.

Sin embargo, el director administrativo a cargo ha detectado desde hace un año aproximadamente problemas de insatisfacción en los colaboradores, debido a esto fue necesario realizar una investigación exploratoria para diagnosticar la situación actual del nivel de satisfacción existente entre los colaboradores.

Este diagnóstico recabado de la unidad de análisis correspondiente a los 72 colaboradores, fue realizado con técnicas y herramientas de investigación de campo, para analizar los factores de satisfacción laboral establecidos (trabajo en equipo, supervisión, condiciones laborales, seguridad laboral, políticas y administración, reconocimiento, crecimiento laboral, actitud laboral, trabajo interesante y logro), los cuales arrojaron los resultados que posteriormente fueron sometidos a análisis para establecer las causas y efectos que provocan en la organización, asimismo, el nivel de satisfacción que genera el factor evaluado, con el objetivo de brindar las propuestas necesarias para aumentarlo y por ende que la asociación funcione óptimamente.

2.1. Metodología de la investigación

Durante esta investigación se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos para conocer el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la asociación, los cuales se detallan a continuación.

2.1.1. Métodos de investigación

Se establece el procedimiento que se utilizó para alcanzar el objetivo de la investigación, esto permitió ordenar las actividades determinadas y el proceso lógico para alcanzar el fin del estudio.

2.1.1.1. Método científico

Para efectos de la investigación se aplicó el método científico en las fases siguientes:

- **Fase indagadora**

Se buscó toda la información preliminar sobre la problemática en cuestión, la cual sirvió de base para establecer el curso en que se desarrolló la investigación y así analizar los factores esenciales para conocer la situación actual de la asociación.

- **Fase demostrativa**

En esta fase se preguntaron todas las interrogantes del estudio tratado, se recolectaron datos para obtener un panorama objetivo de manera fidedigna y válida mediante instrumentos de investigación, esto derivó los resultados de la percepción de los colaboradores sobre la satisfacción laboral que prevalece en la asociación.

- **Fase expositiva**

Esta última fase plantea los resultados para que sean difundidos, es decir, divulgados y expuestos a la sociedad. Se realizó un diagnóstico y se realizarán

propuestas de solución al problema estudiado, estas estarán sujetas a verificación hasta el momento de la ejecución en el futuro.

2.1.1.2. Métodos deductivo e inductivo

Estos métodos son estrategias de razonamiento lógico, siendo que el inductivo utiliza premisas particulares para llegar a una conclusión general; y el deductivo usa principios generales para llegar a una conclusión específica.

- **Método deductivo**

Se habla del método deductivo para referirse a una forma específica de pensamiento o razonamiento, que extrae conclusiones lógicas y válidas a partir de un conjunto dado de premisas o proposiciones. Es decir, se utilizó este modo de pensamiento que va de lo más general (como leyes y principios) a lo más específico (como hechos concretos).

- **Método inductivo**

Es un proceso utilizado para poder sacar conclusiones generales partiendo de hechos particulares. Es el método científico más usado. Va de lo particular a lo general. Es un método que se basa en la observación, estudio y experimentación de diversos sucesos reales para poder llegar a una conclusión que involucre a todos esos casos.

2.1.2. Técnicas de investigación

Se utilizaron un conjunto de mecanismos, sistemas y medios de dirigir, recolectar, conservar y transmitir la información que se investigó.

2.1.2.1. Técnicas de investigación documental

Estas técnicas estuvieron dirigidas a la recolección de datos cuya fuente es secundaria, es decir, son las fuentes que describieron y transmitieron por algún

medio físico, el fenómeno objeto de investigación, las cuales se mencionan a continuación:

- Lectura
- Investigación bibliográfica
- Citas textuales

2.1.2.2. Técnicas de investigación de campo

Estas técnicas se realizaron sobre la base del contacto directo, en el lugar del suceso o fenómeno que se investigó, se mencionan a continuación:

- Observación
- Censo
- Investigación bibliográfica

2.1.3. Instrumentos de investigación

Para la recolección de datos se utilizó ciertos instrumentos que se aplicaron en las técnicas seleccionadas, estos se mencionan a continuación:

- Guía de observación
- Cuestionario
- Ficha bibliográfica

El censo se realizó mediante un cuestionario, el cual contiene interrogantes relevantes a la satisfacción laboral en la asociación, para ello se utilizaron diez factores indicados en la teoría de Herzberg, los cuales son:

- Trabajo en equipo
- Supervisión
- Condiciones laborales
- Seguridad laboral
- Políticas y administración

- Reconocimiento
- Crecimiento laboral y personal
- Actitud laboral
- Trabajo interesante
- Logro

El cuestionario contiene cuatro opciones de respuestas, en las interrogantes planteadas a los colaboradores de la asociación de auxilio póstumo, estas son:

“totalmente insatisfecho”, “insatisfecho”; (equivalentes a la insatisfacción) “satisfecho”, “totalmente satisfecho”; (equivalentes a la satisfacción), a cada una de estas respuestas se les fue otorgada una calificación o puntaje dentro de la escala determinada, para luego establecer cuál fue el grado de satisfacción.

Para la medición de la satisfacción en estos factores se utilizó la escala Likert, que consiste en responder a una pregunta al marcar la opción elegida según el nivel de satisfacción percibido por el encuestado.

El cuestionario consta de 50 interrogantes distribuidas en los factores ya mencionados, el tiempo aproximado para la realización es de 20 minutos.

Para conocer cuál es la posición de la satisfacción laboral entre las calificaciones (totalmente insatisfecho, insatisfecho, satisfecho, totalmente satisfecho), es necesario establecer una escala de medición, esta va de 20 a 100,

Para completar la escala se deben fijar cuatro intervalos de igual tamaño, dividiendo la diferencia del puntaje mayor y el menor entre cuatro, y a partir del puntaje mínimo se suma dicho resultado para obtener la siguiente escala.

A continuación se presenta en el cuadro uno la escala de medición de satisfacción laboral:

Cuadro 1
Escala de medición del grado de satisfacción laboral
Asociación de auxilio póstumo

Calificación	Nivel de satisfacción	Cálculo del intervalo	Intervalo de punteo
Totalmente insatisfecho	Deficiente	$(100-20)/4=$ $20+20=40$	20 a 40
Insatisfecho	Debe mejorar	$(100-20)/4=$ $20+40=60$	41 a 60
Satisfecho	Bueno	$(100-20)/4=$ $20+60=80$	61 a 80
Totalmente satisfecho	Excelente	$(100-20)/4=$ $20+80=100$	81 a 100

Fuente: elaboración propia, basado en el trabajo de campo, julio de 2017.

Cada factor de evaluación consta de cinco preguntas, para conocer el puntaje del factor evaluado se realizó un promedio de las calificaciones de los colaboradores, respecto al grado de satisfacción percibido en cada interrogante, cuya sumatoria total representa el grado de satisfacción de cada factor. Una vez determinado el puntaje se estableció si el nivel de satisfacción es óptimo o deficiente.

Para efectos de esta encuesta inicialmente fue necesario ejecutar una prueba piloto en un grupo reducido de colaboradores de la asociación, esto con el objeto de avalar dicho cuestionario y realizar cambios estructurales en las interrogantes en caso de ser pertinente, para facilitar la comprensión y obtener mejores resultados de la evaluación practicada en la unidad objeto de investigación.

2.2. Unidad de análisis

Corresponde a los 72 colaboradores que trabajan en los diferentes departamentos de la unidad de análisis, por lo tanto, fue necesario realizar un censo al momento de obtener la información.

2.2.1. Antecedentes

En junio de 1956, inicia la gestión de la formación de la asociación de auxilio póstumo cuando se presentó el caso de un maestro que al fallecer dejó seis niños en el completo desamparo, en igual situación se encontraban varios maestros de la República. Indudablemente la única solución era a través de una ayuda que el propio gremio brindara a sus integrantes, siempre que fuere permanente y efectiva.

Las autoridades manifestaron su entera disposición y ofrecieron su apoyo incondicional para la formación de la asociación. Se le reconoció personería jurídica el 2 de noviembre de 1961 y los estatutos fueron publicados en el Diario Oficial el 22 de noviembre del mismo año, inició a funcionar normalmente a partir del mes de septiembre de 1967.

Es una asociación de carácter civil, mutualista, no lucrativa, con personalidad jurídica, reconocida legalmente, con patrimonio propio, ajeno a toda cuestión de orden político partidista, sindical o religiosa, amparada por las leyes del país. El mutualismo es un sistema solidario de servicios mutuos, fundado en la asociación voluntaria de personas jurídicas y personas naturales que se unen con objetivos de ayuda conjunta.

En el aspecto económico se sustenta al integrar un patrimonio del cual nadie es propietario en forma individual, pertenece al conjunto total y orgánico de los asociados. En el ámbito social, se basa en la conformación de los grupos humanos que se integran para satisfacer una necesidad, al implementar

programas de desarrollo. Las asociaciones mutuales operan con el sistema de cuotas de contribución no devolutivas, es importante hacer notar que esta es una de las ventajas más importantes, pues ese solo detalle hace que su patrimonio no se debilite en el momento del retiro de uno o más asociados.

2.2.2. Filosofía organizacional

El lema de la asociación es “Hoy por ti, mañana por mí”, el cual se ve reflejado en la filosofía organizacional establecida que se describe a continuación.

2.2.2.1 Misión

“Somos una asociación que sirve con responsabilidad, excelencia y espíritu solidario, atendiendo las necesidades de nuestros asociados y beneficiarios por medio de un equipo humano y con los mejores recursos de tecnología vanguardista”.

Somos una asociación mutualista con espíritu solidario para atender las necesidades de nuestros asociados y beneficiarios en los momentos más difíciles, a través de programas de auxilio de acuerdo a circunstancias específicas.

- **Visión**

“Ser reconocidos por todos los asociados de la República de Guatemala y sus familiares, como el único Patrimonio del Magisterio Nacional, brindando protección y seguridad”.

Ser reconocidos a largo plazo por el cien por ciento de los asociados de la República de Guatemala como el único Patrimonio del Magisterio Nacional, brindando programas de ayuda solidaria en momentos difíciles.

- **Valores**

Los valores fundamentales de la asociación son:

- **Responsabilidad:** se refiere a la toma de decisiones de manera consciente y la forma de asumir las consecuencias que surjan, para responder de manera íntegra a quien corresponda en cada momento.
- **Excelencia:** es la virtud y talento extraordinariamente bueno con el que se desempeñan los colaboradores para brindar a los asociados un buen servicio.
- **Solidaridad:** se fundamenta en velar por las causas e intereses de los asociados, especialmente en situaciones comprometidas y momentos difíciles.
- **Dedicación:** significa el esmero y compromiso que se tiene con ayudar a los asociados de manera eficiente y oportuna cuando se necesite.
- **Honestidad:** se refiere a la manera de obrar y pensar de forma justa, recta e íntegra, al prevalecer la transparencia de las acciones en la asociación.

2.2.3. Estructura organizacional

La asociación no cuenta con una estructura organizacional definida, sin embargo, cuenta con un organigrama el cual está establecido en el Estatuto y Reglamento General por los que se rige.

La asociación cuenta con un organigrama definido, sin embargo, se propone un modelo de organigrama atendiendo las necesidades de la organización, así como, los niveles jerárquicos de la misma.

Figura 8
Organigrama general de la asociación de auxilio póstumo



Fuente: elaboración propia basada en Estatuto y Reglamento General de la Asociación, julio de 2017.

2.2.4. Servicios que presta

En cumplimiento de la misión y visión, la asociación tiene como función principal proporcionar beneficios y programas para auxiliar en los momentos más difíciles a los asociados en caso de fallecimiento, o bien, otorgar a estos préstamos en vida opcionalmente. Para ello se detallan las diferentes funciones y servicios a continuación:

La asociación se encarga de mantener actualizados los estados de cuenta de los asociados obligatorios y optativos, en hacer el cobro mensual y anual de cuenta corriente de cuotas ordinarias y extraordinarias y de enfermedad terminal.

También realiza préstamos monetarios por una única ocasión a favor de los asociados que llenen los requisitos, en función de promover la cooperación y solidaridad entre ellos, sin afectar los intereses de la asociación y sin perder la filosofía de la misma.

Por último se encarga de la recepción, control, análisis, estudio y aprobación de los cuatro principales programas de auxilio (programa de beneficio póstumo, de ayuda para gastos funerales por fallecimiento del asociado, programa de prestación opcional en vida, prestación opcional para gastos por fallecimiento del beneficiario y programa de enfermedad terminal).

2.3. Situación actual del nivel de satisfacción laboral

En el diagnóstico realizado para conocer el nivel de satisfacción laboral que prevalece en la asociación de auxilio póstumo, fue necesario realizar una encuesta a los colaboradores, con la cual se obtuvieron los resultados de los factores de satisfacción laboral estudiados.

Según la evaluación realizada se estableció que la asociación presenta problemas de satisfacción laboral, de acuerdo al porcentaje de colaboradores encuestados, evidencian que más de la mitad del los trabajadores perciben la satisfacción en general como deficiente, esto significa que existe un porcentaje considerable de insatisfacción y dificultades dentro de la organización que afectan su correcto desarrollo en las funciones que realizan.

Conjuntamente se reconocieron ciertos factores que se ven afectados con un bajo grado de satisfacción, los cuales fluctúan entre un nivel pésimo o deficiente según las calificaciones de cada uno, por lo tanto, se puede inferir que existe una insatisfacción, por lo que de no tomar las medidas de acción necesarias esta puede aumentar en un futuro cercano.

Cuadro 2
Resumen de la situación actual de la satisfacción laboral
Asociación de Auxilio Póstumo

Factor	Insatisfechos	Satisfechos
Trabajo en equipo*	75,83%	24,17%
Supervisión*	66,94%	33,06%
Condiciones laborales	13,89%	86,11%
Seguridad laboral	16,94%	83,06%
Políticas y administración	33,06%	66,94%
Reconocimiento*	73,06%	26,94%
Crecimiento laboral y personal*	61,67%	38,33%
Actitud laboral*	70,28%	29,72%
Trabajo interesante	49,44%	50,56%
Logro*	73,33%	26,67%
Total promediado	53,44%	46,56%

Fuente: elaboración propia, con base basada en trabajo de campo, julio 2017.

A razón de esto se presentan detalladamente cuáles son los niveles de satisfacción e insatisfacción en cada factor evaluado, así como su respectivo análisis, el cual dará el panorama general de lo que ocurre dentro de la organización.

2.3.1. Factores de evaluación de satisfacción laboral

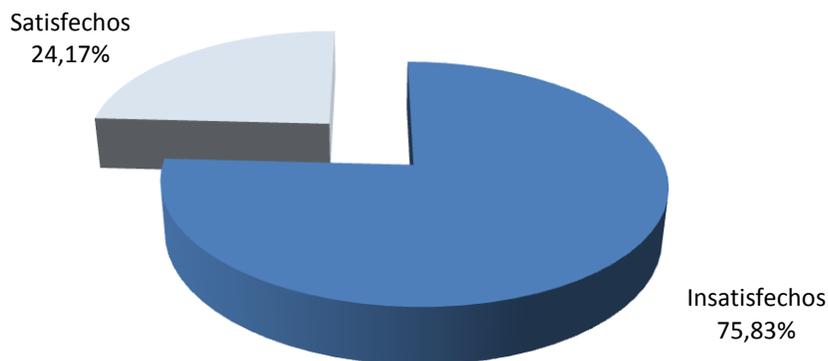
Los factores que se estudiaron en el diagnóstico de satisfacción laboral fueron diez, estos se establecieron con base a la teoría de Herzberg que involucra la satisfacción e insatisfacción de los colaboradores. A continuación se presentan los análisis de los resultados obtenidos mediante la evaluación de cada factor.

2.3.1.1. Trabajo en equipo

Este factor es indispensable para el correcto desarrollo de las actividades de la asociación, en donde cada uno de los individuos realiza una parte del trabajo

para obtener metas en común, al momento que el trabajo en equipo se presenta de manera positiva permite que haya un compañerismo entre los colaboradores, lo cual puede dar muy buenos resultados, ya que genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas encomendadas. La gráfica que se presenta a continuación evidencia la situación en la que se encuentra la asociación en relación a este factor.

Gráfica 1
Nivel de satisfacción en trabajo en equipo
Asociación de auxilio póstumo
Julio 2017



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, julio de 2017.

Al analizar la gráfica anterior se observa que el trabajo en equipo presenta un nivel de colaboradores insatisfechos del 75,83%, esto debido que muchos de ellos realizan actividades de forma individual, es decir, no existe un compañerismo a pesar de que es necesario para realizar ciertas tareas. Además, al momento de necesitar apoyo de otras áreas o departamentos los integrantes de estas se ven indiferentes ante la situación, puesto que únicamente se enfocan en cumplir con sus tareas de acuerdo a su puesto de trabajo, esto provoca que no se alcancen los objetivos que se tiene como organización.

Asimismo, este resultado se debe principalmente a que no existe una cultura establecida de trabajo en equipo, los jefes de cada departamento no lo promueven entre los colaboradores a su cargo y en la asociación en general; conjuntamente, el grado de compañerismo en cada departamento es bajo, debido a que se encuentran ciertos colaboradores que no tienen una buena relación, sea por rencillas personales o profesionales, esto ocasiona dificultad en la integración como unidades de trabajo, individualismo y tareas inconclusas.

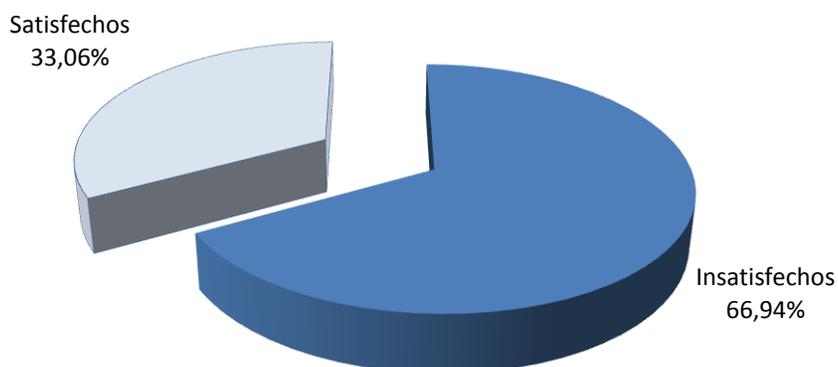
También se estableció que los colaboradores pocas veces son tomados en cuenta para actividades que promuevan el trabajo en equipo, pues siempre eligen a las mismas personas para representar a la asociación en actividades sociales, exposiciones y capacitaciones, esto genera un sentimiento de exclusión en los demás colaboradores, lo cual hace que disminuya el compromiso con su trabajo y la asociación, así como, la poca efectividad en las actividades laborales.

Los colaboradores satisfechos representan el 24,17% en la gráfica, es un número reducido de trabajadores los que se muestran proactivos con su trabajo y compañeros para poder realizar sus tareas eficientemente, con el pensamiento de que la cooperación mutua facilita alcanzar los resultados propuestos. Mantienen un buen nivel de compañerismo, se han adaptado a las condiciones y han sabido trabajar como unidad porque llevan varios años laborando en la entidad, sin embargo, dejan saber que en ocasiones se encuentran con compañeros con mala actitud ante el trabajo en equipo, que dificulta la labor que desempeñan en la asociación.

2.3.1.2. Supervisión

El factor estudiado describe la manera en que los jefes dirigen a colaboradores de la asociación, para que se realicen las actividades de forma satisfactoria. La supervisión ejercida debe de ser asertiva y estar en sincronía entre colaboradores y jefes para orientar y controlar el personal a cargo. La gráfica siguiente muestra el nivel de satisfacción en cuanto a la supervisión existente.

Gráfica 2
Nivel de satisfacción en supervisión
Asociación de auxilio póstumo
Julio 2017



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, julio de 2017.

El 66,94% de los colaboradores encuestados muestran insatisfacción respecto a la supervisión, primordialmente por la incorrecta distribución y delegación de tareas entre ellos y los compañeros de trabajo, puesto que muchas veces se esmeran por realizar eficientemente sus tareas pero al momento que ocurren atrasos por parte de otros trabajadores, ellos se sobrecargan de trabajo al realizar lo que a otros les corresponde, en ese sentido el jefe no supervisa dicha situación, únicamente se enfoca en la entrega de resultados sin importar quien lo ejecuta, esto produce retraso en la entrega del trabajo y alto grado de cansancio y estrés.

Los colaboradores también señalan que la asignación de tareas muchas veces no es equitativa con el resto del equipo de trabajo, además, al momento de hacérselo saber al jefe, este hace caso omiso o bien no le da seguimiento a esta problemática, estos colaboradores concuerdan en que la supervisión ejercida en el departamento al que pertenecen no es la adecuada.

Así mismo, describen que la autoridad ejercida no es igual para todos, en virtud que muchas veces se les hace ciertas concesiones en faltas a los colaboradores bien posicionados sea por antigüedad o bien por estar recomendados por altos mandos, esto tiene como consecuencia irresponsabilidad y deficiencia en las actividades por departamento.

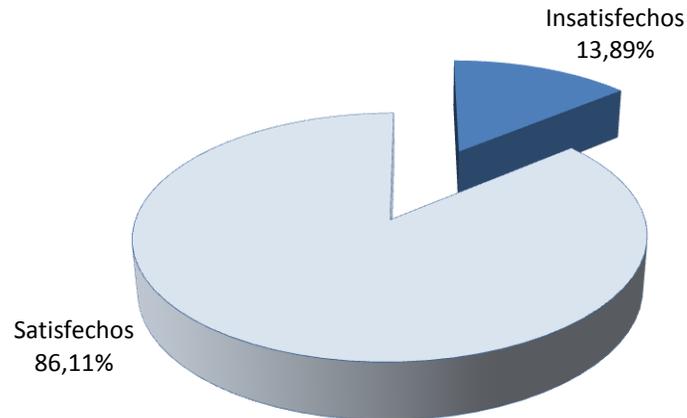
El porcentaje correspondiente a los colaboradores satisfechos en este factor es del 33,06%, según el diagnóstico varios de ellos establecen que la supervisión ejercida por sus jefes es correcta, al sumir que la distribución de tareas es de acuerdo a sus responsabilidades y que la carga de trabajo es igual para todos, debido a que en muy pocas ocasiones han tenido que realizar las funciones correspondientes a otro compañero, sin embargo, aunque aparentemente pueda existir una buena supervisión, también queda en evidencia el individualismo al suponer que no existen tareas más allá de las que describe su puesto y que muchas veces son ciertos colaboradores los que cargan con las responsabilidades del grupo, por lo que se debe de tener un especial cuidado en la delegación de tareas y supervisión de las mismas para que la asociación funcione como una unidad.

2.3.1.3. Condiciones laborales

Las condiciones laborales están estrechamente relacionadas con el entorno del lugar de trabajo, al evaluarse las instalaciones, materiales, equipo y ambiente en general para que los trabajadores se desempeñen de manera eficiente en un ambiente agradable. A continuación se presentan los resultados en cuanto a la satisfacción del factor en cuestión.

Gráfica 3

Nivel de satisfacción en condiciones laborales Asociación de auxilio póstumo Julio 2017



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, julio de 2017.

El porcentaje correspondiente a los colaboradores insatisfechos es de 13,89%, estos principalmente muestran descontento en cuanto al equipo de trabajo, debido a que este es antiguo y necesita mantenimiento constante, lo que causa que la entrega de sus tareas se vea afectada, también estos dicen que las instalaciones deben mejorar a causa que se ven algo anticuadas y con poca iluminación, lo que genera un ambiente desalentador y poco motivador.

Esto ocasiona que en ciertos momentos los trabajadores no puedan seguir con sus actividades diarias y se atrasen en su trabajo debido a inconvenientes técnicos del equipo, o bien que presenten problemas oculares respecto a la poca iluminación.

El 86,11% representa a los colaboradores satisfechos con las condiciones laborales, esto atribuido a que las instalaciones y el espacio son adecuados y correctamente distribuidos, cada uno de los trabajadores cuenta con su espacio y

equipo, además de proporcionales los materiales e insumos necesarios para llevar a cabo sus tareas.

Asimismo, califican como muy buena la seguridad, debido a que se tienen altos estándares en el ingreso de visitantes ajenos a la asociación, así como señalización de salidas en caso de emergencia, extintores a la vista y cámaras de seguridad.

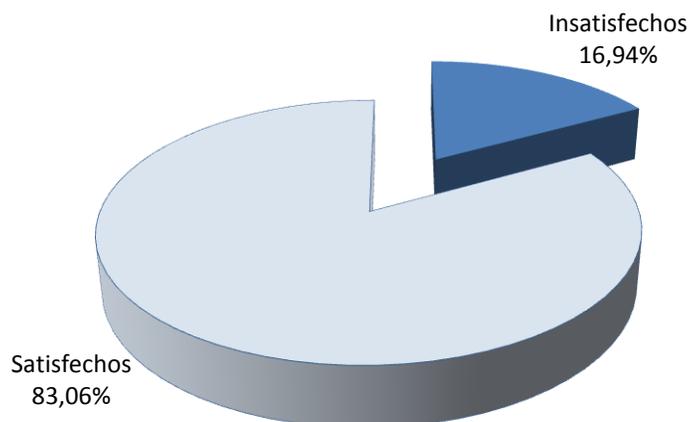
2.3.1.4. Seguridad laboral

Este factor se caracteriza por el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objeto evitar y, en su caso, eliminar o minimizar los riesgos que puedan conducir a accidentes, también busca la colectividad en la empresa en riesgo en desastres naturales para afianzar el orden y trabajo en equipo.

A continuación se presentan los resultados del nivel de satisfacción en cuanto a la seguridad laboral.

Gráfica 4

**Nivel de satisfacción en seguridad laboral
Asociación de auxilio póstumo
Julio 2017**



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, julio de 2017.

Los colaboradores con nivel de insatisfacción en este factor representan el 16,94%, ellos se quejan primordialmente de la falta de simulacros en caso de desastres (incendios y terremotos), debido a que hace falta la instauración de dichas medidas de seguridad, también se diagnosticó que hace falta señalización que indiquen en donde se encuentran rutas de evacuación, escaleras, extintores a pesar de que estos existen como se detallan más adelante.

Esto provoca desorden en momentos de crisis, accidentes y lesiones en los colaboradores, debido a que los trabajadores deben de conocer cómo reaccionar, cuáles son sus riesgos y cómo poder evitarlos.

En cuanto a los colaboradores con nivel de satisfacción corresponden al 83,06%, ellos establecen que poseen una buena estabilidad laboral, además de tener beneficios de salud según la ley del país, esto les proporciona varias licencias según sea el caso y ayuda médica para ellos y sus familias. Asimismo, cuentan con medidas de seguridad en las instalaciones de la asociación, tienen un estricto control a visitantes externos y cámaras de vigilancia, por lo que se encuentran en un ambiente seguro.

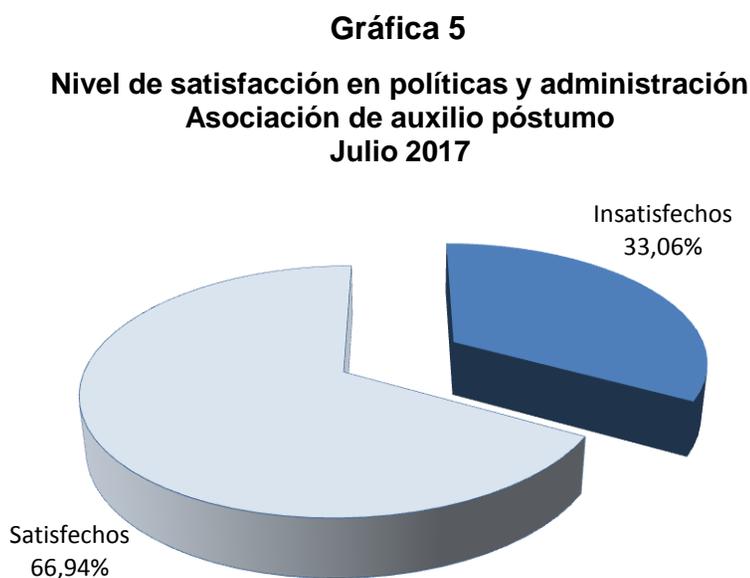
También poseen de medidas de seguridad como escaleras en caso de que los ascensores no funcionen o bien ocurra un desastre natural, existen extintores al momento de ser necesarios para un incendio pequeño; hay procedimientos al momento de que alguien sufra algún accidente, así como, varios botiquines de emergencias.

La mayoría de los colaboradores de la asociación sienten que los jefes y directivos los aprecian como miembros valiosos para la entidad, por tal motivo velan por la seguridad, salud y bienestar de ellos.

2.3.1.5. Políticas y administración

Las políticas y la administración sin duda juegan un papel importante en la satisfacción de los colaboradores, si bien estas se establecen por los altos mandos y deben de ser respetadas, tienen que estar acorde con el giro natural de la asociación y a su vez estar en concordancia con el comportamiento y actividades de los colaboradores.

Los resultados del diagnóstico de este factor se presentan en la gráfica siguiente.



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, julio de 2017.

El 33,06% de los colaboradores insatisfechos reconocieron que tienen disgusto en la forma que se manejan ciertas situaciones por la administración ejercida por sus jefes, una de ellas es que conceden permisos de ausencias o salidas antes de la jornada a ciertos compañeros, sin tomar en cuenta que son necesarios y no hay quien cubra sus puestos para realizar sus funciones, esto aumenta la cantidad de trabajo para el equipo y ocasiona que se sobrecarguen de trabajo y retraso en la entrega de tareas.

También, señalaron que la administración ejercida por los altos mandos carece de neutralidad en el trato con todos los colaboradores de la asociación, existe falta de equidad con el cumplimiento de las políticas organizacionales y falta de control en estas; además, algunos compañeros se toman atribuciones que no les corresponde, como el hecho de delegar tareas sin autorización y tomar tiempo de la jornada laboral para asuntos personales.

Asimismo, indicaron que algunos de los procesos instaurados por la administración muchas veces resultan confusos y toman demasiado tiempo, en virtud que no siguen una línea lógica para realizarlos. Esto genera confusión en las líneas de mando, desorden en los procesos, actividades poco efectivas y falta de optimización del tiempo.

Los colaboradores representados con el 66,94% del segmento de la población con calificación satisfactoria, evalúan las políticas establecidas como buenas y oportunas, debido a que ayudan a mantener el orden y correcto desarrollo de las actividades de trabajo, no han tenido ningún problema en cumplir con ellas.

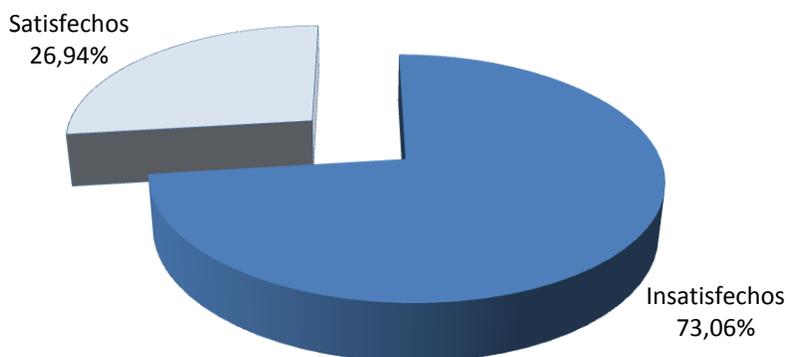
En cuanto a la administración manifestaron que les ha sido fácil apartarse a ella, se tienen establecidos los procedimientos necesarios para realizar sus funciones laborales, además de que se posee una visión clara de los objetivos y metas que se tienen que alcanzar tanto en departamentos como en la asociación.

Sin embargo, varios de estos colaboradores satisfechos pertenecen a una línea de mando alta por lo que no presentan ninguna oposición en cuanto a las políticas fijadas, mientras que en la administración por ser ellos quienes la ejercen no han tenido ningún inconveniente al momento de ponerla en práctica con los colaboradores a su cargo, no obstante, cabe mencionar que algunas veces han tenido que ser flexibles en situaciones particulares.

2.3.1.6. Reconocimiento

El reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción más importantes de los colaboradores para sentirse a gusto en el trabajo y por extensión con su vida, es indispensable saber cómo estimular y reconocer adecuada y eficazmente los buenos resultados y el óptimo desempeño de los trabajadores, de manera que se irradie al resto de la organización. De esta forma, se propiciará el buen ambiente laboral y una competencia sana y bien entendida. A continuación se presenta la gráfica correspondiente al nivel de satisfacción de este factor.

Gráfica 6
Nivel de satisfacción en reconocimiento
Asociación de auxilio póstumo
Julio 2017



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, julio de 2017.

Se observa que el 73,06% de los colaboradores encuestados indicaron insatisfacción en relación al reconocimiento en su trabajo, debido a que la frecuencia con que ocurre es esporádica, a pesar que muchas veces existen compañeros y equipos dentro de la asociación que sobresalen constantemente por su dedicación y esfuerzo en el ambiente laboral, sin embargo, estos no reciben la atención debida de los jefes.

Asimismo, revelaron que no existe ningún tipo de reconocimiento por ser destacados en el desarrollo de sus actividades, tampoco por alcanzar metas extraordinarias en equipo y realizar su trabajo óptimamente, aunque eventualmente se han otorgado ciertos reconocimientos a pocos colaboradores, no han tenido la oportunidad de ser reconocidos por lo menos una vez, debido a que estos han sido concedidos únicamente a personalidades de alto mando.

Todo esto ocasiona desinterés en el trabajo, bajo rendimiento y poca efectividad al realizar sus tareas, además, genera conflictos de grupo al no tener la oportunidad de ser reconocidos, por lo que algunos hacen notar únicamente lo que otros hacen incorrectamente, esto produce una competencia destructiva que incita a la inestabilidad de los procesos y baja productividad.

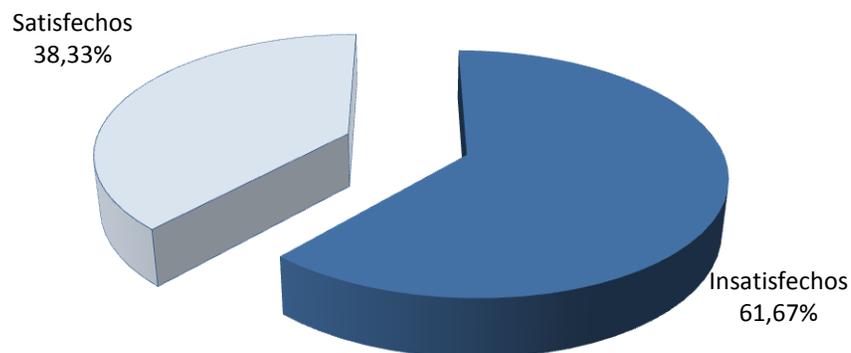
También destacaron que a pesar de que participan en capacitaciones constantemente, no reciben algún diploma que los acredite y reconozca su entrega en absorber nuevos conocimientos para su desarrollo laboral, además, señalaron que un reconocimiento debe ir más de lo verbal, no necesariamente ser grande, valioso o monetario, sino que demuestre que son un elemento importante, que alcanzan las metas tanto individuales como en equipo y que los exponga como tal ante la asociación en general.

El 26,94% de los trabajadores evaluó satisfactoriamente este factor a causa de en alguna ocasión han recibido reconocimientos por parte de sus jefes y/o compañeros, como felicitaciones y algún tipo de detalle por su trabajo y algún descanso por jornadas laborales extensas, esto ha ocurrido en muy pocas ocasiones, lo que justifica que sea la minoría de los colaboradores, no obstante, puntualizaron que les gustaría que se instaurara algún tipo de programa de reconocimientos para que estos sean más frecuentes y todos tengan la oportunidad de obtenerlo.

2.3.1.7. Crecimiento laboral y personal

El trabajo está estrechamente relacionado con el crecimiento laboral y personal, debido a que al realizar un buen desempeño laboral y poseer los conocimientos académicos necesarios se espera crecer profesionalmente y poseer un mejor estatus y nivel de vida, asimismo, conlleva a la autorrealización al saber que el trabajo, esfuerzo y dedicación rinden frutos. La gráfica que se presenta a continuación muestra el nivel de satisfacción en cuanto a este factor según el diagnóstico realizado.

Gráfica 7
Nivel de satisfacción en crecimiento laboral y personal
Asociación de auxilio póstumo
Julio 2017



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, julio de 2017.

El 61,67% de los encuestados evidenció su insatisfacción en la oportunidad de crecimiento laboral y personal dentro de la organización, a razón de que no han podido sobresalir de alguna manera, es decir, no los han tomado en cuenta para optar a un puesto superior al que están, a pesar que llevan varios años de actividad en la asociación y tener la experiencia y preparación académica necesaria para cubrir dichos puestos.

Este es un grupo considerable de colaboradores, que también señalaron que no se les brinda las oportunidades de desarrollo laboral y personal que esperaban; aunque asisten a capacitaciones constantemente, llevan una carrera universitaria y se esfuerzan por realizar sus funciones efectivamente, les parece que todo ese esfuerzo no es recompensado ni tomado en cuenta para posicionarlos en un nuevo cargo de un rango superior, indicaron que siempre se buscan recurso humano externo a la asociación; esto los hace sentir desmotivados y estancados tanto laboral como personalmente y han considerado más de alguna vez en renunciar para buscar esa superación que desean, puesto que su trabajo no cumple con las expectativas planteadas.

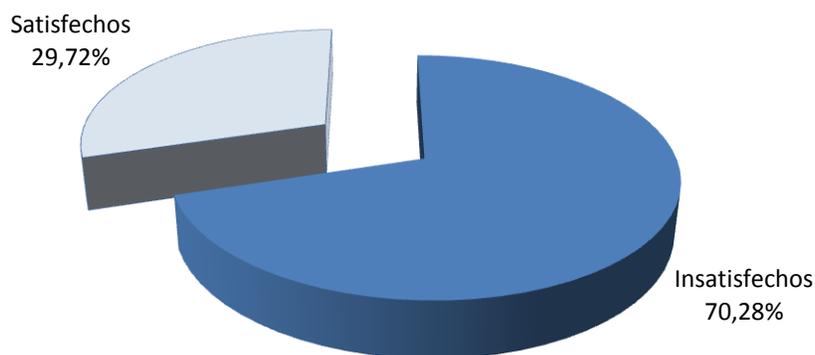
Por otra parte los colaboradores representados con el 38,33% están satisfechos con el crecimiento laboral y personal que han tenido, establecieron que su trabajo ha cumplido con las expectativas a causa de que han tenido oportunidad de estudiar y trabajar al mismo tiempo, en virtud que cuentan con un horario el cual les permite asistir a la universidad y cuentan con la motivación de los jefes. También, han destacado que la asociación les ha otorgado ciertos beneficios como capacitaciones, que les permite desarrollar nuevas habilidades y tener más conocimientos en la rama en la que se desenvuelven, además, cuentan con todas las prestaciones de ley como bonificaciones, seguro médico, derecho a lugares recreativos del Estado, aguinaldo y bono catorce, estos aspectos los toman con mucha importancia ya que destacan que en trabajos anteriores no se los brindaban.

Sin embargo, hay que enfatizar que un buen número de estos colaboradores representan a los jefes y directivos de la asociación, los cuales han alcanzado o están ocupando un puesto de alto rango, lo que les resulta muy beneficioso al sentir realización profesional y por ende les concede un estatus y desarrollo personal, por lo que los demás trabajadores quedan relegados a esperas de una posible oportunidad dentro de la organización.

2.3.1.8. Actitud laboral

Este es un factor fundamental para el correcto desarrollo de las actividades de la asociación, envuelve la relación entre el colaborador y la postura que se toma frente al trabajo, retos y dificultades que surjan en el día a día. A continuación se presenta la gráfica que muestra el nivel de satisfacción actitud laboral que prevalece en los colaboradores.

Gráfica 8
Nivel de satisfacción laboral en actitud laboral
Asociación de auxilio póstumo
Julio 2017



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, julio de 2017.

Los colaboradores correspondientes al 70,28% con nivel de insatisfacción, evidenciaron que tienen una mala actitud debido a que no se sienten parte fundamental de la asociación, sienten que su trabajo y desempeño no son apreciados, no creen que pertenecen al equipo, por lo que no necesitan esforzarse más de lo necesario para cubrir sus funciones.

También, indicaron que no quieren tener responsabilidades más allá de las debidas, asumen que esa función les corresponde a los jefes, suponen que pueden ser reemplazados en cualquier momento, así que no les importa si el

trabajo está correctamente realizado. Indicaron que algunos de los departamentos a los que pertenecen carecen de metas y objetivos que los hagan estar comprometidos, por lo que realizan el menor esfuerzo y cumplen únicamente con lo que se les encomienda, ello evidencia la falta de identificación con la asociación.

Por lo tanto, esto provoca que no se alcancen los objetivos de la asociación, así como, irresponsabilidad, poca efectividad y eficiencia en las actividades laborales. Además, se estableció que el entusiasmo y compromiso para desenvolverse en el trabajo es deficiente, a razón de que muchos de los colaboradores poseen diferencias entre ellos, muchos se niegan a brindar apoyo en ciertas tareas y trabajo en equipo, lo cual fomenta una actitud negativa e individualismo, propagándose por todos los niveles de la organización.

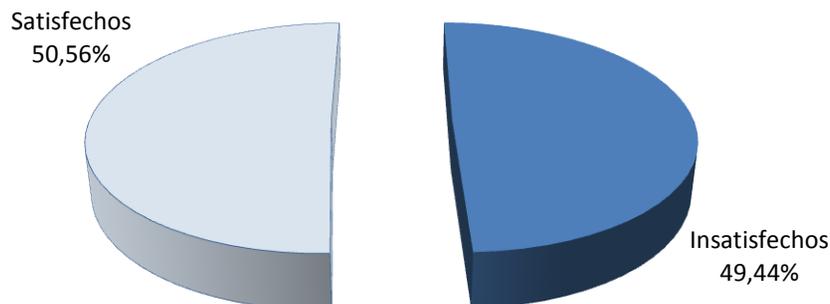
El 29,72% representa el recurso humano satisfecho con la actitud laboral que existe en la asociación y que poseen ellos mismo, declararon que el sentimiento por su trabajo es de su total agrado, saben que funciones les corresponden y conocen cual es su valor dentro de la institución, de igual manera, conciben su trabajo como algo positivo para ellos, que los ayuda a desarrollar habilidades y conocimientos, a estar al día con el avance de sus carreras profesionales y siempre se enfocan en buscar soluciones en lugar de estancarse en los problemas.

Sin embargo, están de acuerdo que esto no sucede con todos los trabajadores debido a que muchos no tiene una cultura laboral bien definida, que genere el trabajo en equipo, la buena comunicación y que fomente una buena actitud.

2.3.1.9. Trabajo interesante

Para que una organización alcance sus objetivos y todas sus partes funcionen eficientemente es fundamental que el recurso humano sienta interés por su trabajo, es decir, que éste le permita desarrollar sus habilidades y conocimientos, se le presenten retos para mejorar cada día, que pueda ser creativo y sea participativo lo cual ayudará a no caer en la monotonía y concebir el trabajo como una actividad positiva. Para el presente diagnóstico se realizó la gráfica siguiente, en la que está representado el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto al interés que les despierta su trabajo.

Gráfica 9
Nivel de satisfacción en trabajo interesante
Asociación de auxilio póstumo
Julio 2017



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, julio de 2017.

El 49,44% de los colaboradores encuestados expresó que están insatisfechos, a razón que sus puestos de trabajo no le resultan interesantes, han caído en la monotonía por tareas repetitivas y sin ningún dinamismo que les ayude a cambiar la sensación de aburrimiento en algunos lapsos de tiempo durante la jornada laboral.

Evidenciaron que las funciones que ejercen en su puesto no les presentan desafíos, todos los días sienten que hacen lo mismo sin ninguna variación, se han estancado en una rutina que no les permite desarrollar sus conocimientos y habilidades, evidenciaron que tiene muy poca participación en el trabajo en grupo y que de vez en cuando les gustaría realizar actividades donde estén en contacto con compañeros de otros departamentos para conocer el funcionamiento de las distintas áreas.

Muchos de ellos carecen de auto motivación y tienen la mentalidad de que el trabajo no puede ser dinámico y divertido, sin dejar de lado la responsabilidad y dedicación, únicamente se centran en los fallos para corregirlos, por eso les es fácil ver la parte negativa, sin tener en cuenta que al mismo tiempo pueden aprender nuevos conocimientos, innovar en sus procesos y aportar ideas para mejorar el trabajo individual y grupal.

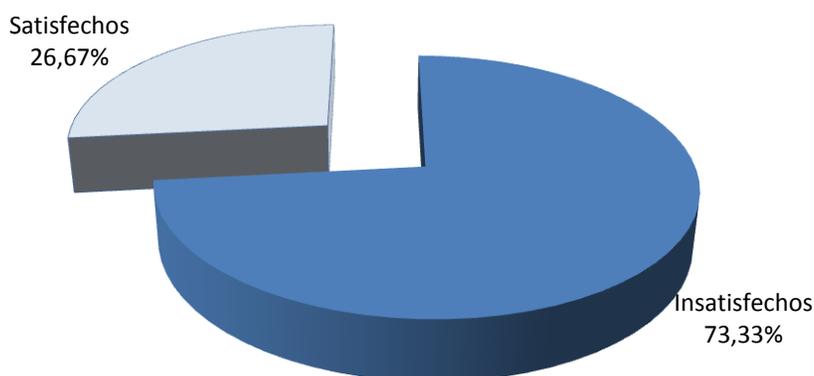
El 50,56% corresponde al segmento que están satisfechos respecto al interés que les provoca su trabajo, indicaron que su labor es suficientemente atractiva como para mantenerlos activos durante la jornada, además, debido que la asociación eminentemente brinda un servicio día con día se presentan nuevos desafíos y dificultades que tienen que sopesar, debido a que la mayoría de las veces se está en contacto con los asociados y cada uno presenta un caso particular en diferentes circunstancias, por lo que deben de adaptarse y buscar soluciones para cada uno de ellos.

También expresaron que se sienten a gusto con su participación y el rol que desempeñan dentro de la entidad, a pesar de que algunas veces su trabajo puede volverse aburrido o dificultoso, han buscado la inspiración para reforzar su espíritu positivo de trabajo y tener la facultad de convertir una situación desagradable para dar lo mejor de sí mismos, reinventar y sentirse útiles y plenos en su desarrollo profesional.

2.3.1.10. Logro

Este factor fue estudiado en el diagnóstico debido a que representa para los colaboradores la obtención de metas que se han venido trazando a lo largo de su desarrollo profesional, que inevitablemente repercute en la satisfacción laboral como elemento productivo de la organización. A continuación se presenta la gráfica siguiente con los resultados representativos de la encuesta.

Gráfica 10
Nivel de satisfacción en logro
Asociación de auxilio póstumo
Julio 2017



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, julio de 2017.

Los colaboradores con nivel de insatisfacción en el factor en cuestión representan el 73,33%, señalaron que los logros alcanzados en la asociación son casi nulos a razón de que perciben un estancamiento y que no han evolucionado laboralmente según sus expectativas, explican que a pesar de estar avanzando académicamente y aplicando nuevos conocimientos en sus labores, estos no han bastado para poder optar a alguna oportunidad de crecimiento dentro de la entidad, en virtud que muchas veces dichas oportunidades ya están destinadas a personas favorecidas por altos mandos sin pasar por ningún proceso.

Señalaron que su disgusto en este factor es provocado por la falta de consecución de objetivos de trabajo en equipo que imposibilita el sentimiento de logro al no poder realizar sus tareas eficientemente, debido a que estos objetivos no están delimitados claramente. Además, no están conformes con trabajar más tiempo fuera de la jornada para poder entregar las tareas demandadas, puesto que muchas veces se atrasan debido a la incorrecta delegación de tareas, falta de supervisión y colaboradores con actitudes negativas frente a su trabajo.

También coinciden en que sus objetivos personales se ven truncados por la falta de logro dentro de la asociación, puesto que hay personal que lleva varios años de laborar con excelentes resultados, que no se les ha reconocido su dedicación y esfuerzo con algún elemento motivacional, no se les ha tomado en cuenta para ocupar puestos de mayor rango, ni han recibido alguna compensación económica que incremente su salario, aunque cuenten con la experiencia, conocimientos y preparación académica necesaria, expresaron que sienten que no han alcanzado ni avanzado nada durante todos esos años.

Por otro lado están los colaboradores satisfechos que representan el 26,67% de total de la población, evidenciaron que su trabajo cada vez les presenta un desafío el cual deben de superar, esto les genera una sensación de logro al saber que están desarrollando habilidades y empleando conocimientos para crecer dentro de la asociación. Saben que para escalar de puesto de necesitan de una serie de elementos para alcanzarlo, por lo que se esfuerzan en sobresalir y realizar sus labores óptimamente para ser candidatos cuando llegue la oportunidad, lo que trascenderá para su satisfacción de logro personal y laboral. Sin embargo, dudan que ese momento llegue debido al incorrecto reclutamiento y selección de personal, debido a que en varias ocasiones son personas que poseen influencias con algún directivo, igualmente, destacan que eventualmente les gustaría algún reconocimiento por los logros que alcanzan.

2.4. Análisis de resultados obtenidos mediante la evaluación de factores de satisfacción laboral

A continuación se presenta un cuadro de resumen con los resultados obtenidos de la evaluación efectuada en la asociación, estos resultados representan el segmento de colaboradores satisfechos e insatisfechos respecto a cada factor, según las calificaciones otorgadas.

Cuadro 3
Resumen de resultados de los factores de satisfacción laboral
Asociación de Auxilio Póstumo

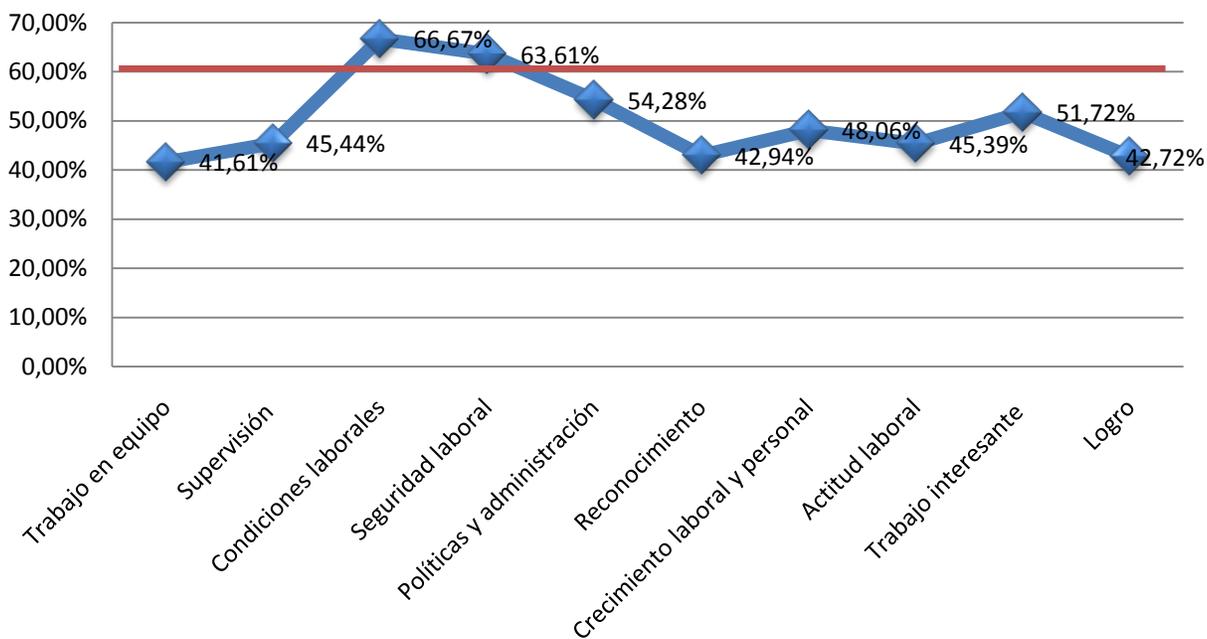
Factor	Insatisfechos	Satisfechos	Total
Trabajo en equipo*	75,83%	24,17%	100,00%
Supervisión*	66,94%	33,06%	100,00%
Condiciones laborales	13,89%	86,11%	100,00%
Seguridad laboral	16,94%	83,06%	100,00%
Políticas y administración	33,06%	66,94%	100,00%
Reconocimiento*	73,06%	26,94%	100,00%
Crecimiento laboral y personal*	61,67%	38,33%	100,00%
Actitud laboral*	70,28%	29,72%	100,00%
Trabajo interesante	49,44%	50,56%	100,00%
Logro*	73,33%	26,67%	100,00%
Total promediado	53,44%	46,56%	100,00%

Fuente: elaboración propia, con base basada en trabajo de campo, julio 2017.

Se puede observar un total promediado del 53,44% correspondiente a los colaboradores insatisfechos y un 46,56% satisfechos, esto significa que arriba de la media del personal encuestado se encuentra en un nivel de insatisfacción, por consiguiente, es necesario recalcar que existen serias dificultades de satisfacción laboral en varios factores al presentar alto porcentaje de trabajadores insatisfechos en cada uno de ellos, por lo que de no tomar acciones de contingencia puede repercutir en un aumento de la insatisfacción como se estableció en los análisis presentados anteriormente.

También se realizó una gráfica con los resultados de las calificaciones de cada factor, los cuales representan el grado de satisfacción percibido por los encuestados. Para los cual fue necesario que el colaborador asignara una calificación porcentual según cuan satisfecho estuviera ante las interrogantes del factor en cuestión, posteriormente se realizaron los cálculos estadísticos necesarios para conocer el nivel de satisfacción representativo en cada uno de los factores evaluados. Todo esto para rectificar los análisis y resultados planteados con relación al porcentaje de colaboradores insatisfechos y satisfechos, con lo cual se evidenció que los factores afectados son los mismos.

Gráfica 11
Nivel de satisfacción por factor
Asociación de auxilio póstumo
Julio 2017



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, julio 2017.

En la gráfica anterior se puede observar a los factores más afectados que presentaron un bajo nivel de satisfacción: trabajo en equipo, supervisión, reconocimiento, crecimiento laboral y personal, actitud laboral y logro; lo cual indica por inferencia que en estos factores existen mayores problemas de insatisfacción, sin embargo, existen otros factores que de momento no presentan una amenaza considerable, pero que eventualmente pueden incrementar su grado de insatisfacción, debido que estos factores no son estáticos, cambian con el transcurrir del tiempo, por lo que no tomar las medidas necesarias pueden repercutir negativamente en el desarrollo de la asociación.

En la asociación de auxilio póstumo es fundamental el trabajo en equipo, puesto que al brindar un servicio se deben de realizar diferentes procesos por los cuales tienen que pasar cada uno de los asociados, para ello es necesario el trabajo conjunto de cada uno de los departamentos, no obstante, se detectó que existe un nivel de insatisfacción alto, este resultado demuestra que se deben de instaurar propuestas para elevar dicho factor y que los colaboradores desarrollen sus tareas en forma íntegra y armónica con sus compañeros y jefes, debido a que las relaciones laborales se ven afectadas por grupos divididos por diferencias personales y laborales, falta de compañerismo que fomenta el individualismo y deficiencia en la promoción de trabajo en equipo.

Otro factor que presentó un alto índice de insatisfacción fue la supervisión, lo cual refleja deficiencia en la correcta delegación de tareas, falta de dirección y control; esto llega a provocar atrasos y sobrecarga de trabajo que recae en los colaboradores más proactivos. También existe ausencia de equidad en la autoridad, a razón que se encuentra colaboradores bien posicionados por antigüedad o que tiene protección de un alto mando por lo que los jefes realizan ciertas concesiones con ellos, así se evidencia la falta de integración de equipos de trabajo y no se alcancen los objetivos.

El reconocimiento en la asociación muestra deficiencia según el diagnóstico realizado, en la cual la insatisfacción es debido a que no se reconocen los logros, metas y desarrollo laboral, no se implementan mecanismos y procedimientos de reconocimiento al personal, esto desalienta a los trabajadores a pesar de realizar su trabajo eficientemente; es necesario que los trabajadores se sientan valiosos para la asociación y que su trabajo sea recompensado a través de formas de reconocimiento en donde quede plasmado su buen desempeño, de no ser así se espera un decrecimiento en su productividad y que no alcancen las metas y objetivos propuestos.

Es necesario recalcar que la actitud laboral comienza por cada uno de los colaboradores y como se manejan ante ciertas situaciones, la cual se transmite en la acciones y comportamiento en el trabajo y con los compañeros, sin embargo, esto no se materializa en la asociación por lo que existen razones para que esta sea considerada como insatisfactoria, al hacer que se convierta en negativa debido a ciertos colaboradores, esto es ocasionado por la falta de valoración del elemento humano, las diferencias personales y laborales entre compañeros, falta de integración de equipos y ausencia de identificación con la asociación, lo cual provoca bajo rendimiento, irresponsabilidad y desintegración de los equipos de trabajo.

El nivel de insatisfacción respecto al logro percibido por los colaboradores es considerable, lo cual significa que los colaboradores no están a gusto con su aporte y consecución de resultados, muchos de ellos siente que los limitan y les impiden crecer por razones administrativas, inadecuada supervisión y situaciones desalentadoras como sobrecarga de trabajo, compañeros conflictivos y falta de fijación de objetivos claros por departamento. La mayoría carece de ese sentimiento de logro al realizar su trabajo eficientemente y conseguir resultados sobresalientes, ya que estos no son valorados ni reconocidos.

Se comprobó insatisfacción en las oportunidades de crecimiento, porque las generadas eventualmente dentro de la entidad son para personal seleccionado por antigüedad, que poseen influencias o bien para candidatos nuevos, lo cual los limita y desalienta en esforzarse para obtener buenos resultados. También se evidenció que hay colaboradores que tienen una percepción negativa de su trabajo y les resulta aburrido, tedioso, falta de retos, poco dinámico y provechoso para las habilidades y conocimientos que poseen, sin embargo mucho de este desinterés inicia en cada uno de ellos y en la mentalidad que poseen, debido a que cada trabajo y puesto exige de personas proactivas, innovadoras, dinámicas y entregadas en su profesión, es aquí donde se vincula el interés que les genera su trabajo y la actitud laboral que prevalece en la asociación, al ser esta negativa conducirá a resultados poco efectivos.

En cuanto a las políticas y administración se observa un nivel de insatisfacción considerable, aunque estos últimos pertenecen a un número menor de colaboradores, hay que tener en cuenta que existen problemas en relación a este factor, como la falta de neutralidad y control al aplicar las políticas de la asociación, en virtud que varios compañeros de trabajo se toman atribuciones que no les corresponden y no cumplen con las políticas establecidas, esto causa desorden y conflictos dentro de los departamentos, esto tiene una estrecha relación con la supervisión debido que esta debe mejorar y ser equitativa y justa.

A consecuencia de que la asociación es afectada por factores con niveles de insatisfacción, ya sea en mayor o menor grado, es innegable que existe una problemática respecto al tema tratado, debido a que cada uno de los factores evaluados están relacionados unos con otros, en los que se observan ciertas deficiencias que imposibilitan el cumplimiento de la misión de la organización, por lo tanto, este diagnóstico fue necesario para reaccionar ante las dificultades planteadas y proponer las medidas de mejora, que de ser implementadas puedan aumentar el nivel de satisfacción dentro de la organización.

CAPÍTULO III

PLAN DE MEJORA DE SATISFACCIÓN LABORAL ORIENTADO AL PERSONAL DE UNA ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO

Al haber realizado el diagnóstico de satisfacción laboral en la asociación de auxilio póstumo, se determinó mediante los resultados obtenidos que existen factores con deficiencia en su nivel de satisfacción, para lo cual es necesario plantear una propuesta de plan de mejora para que aumente la satisfacción y minimice los efectos negativos de esta.

Cabe mencionar que el plan de mejora propuesto es una herramienta que permitirá generar satisfacción en los factores afectados según los colaboradores, además, el objetivo primordial de este será servir de apoyo para la administración de la entidad, al propiciar que las actividades laborales se realicen óptimamente, lo cual ayudará a alcanzar los objetivos y cumplir con la misión efectivamente.

Los factores de satisfacción laboral tomados en cuenta para la realización de las propuestas son: supervisión, trabajo en equipo, actitud laboral, reconocimiento, logro y crecimiento laboral y personal; estos presentaron mayores dificultades de satisfacción, así como, un bajo índice en las calificaciones otorgadas por los colaboradores.

El propósito fundamental de plan de mejora es aumentar el nivel de satisfacción en la organización, a través, de una correcta supervisión por parte de los altos mandos, la integración de equipos de trabajo eficientes, mediante el compañerismo y actitud positiva en el círculo laboral, además, el reconocimiento y logro al instaurar mecanismos que permitan expresar el valor del recurso humano y la importancia que tiene para la asociación, finalmente, propiciar oportunidades de crecimiento laboral y personal enfocados en la superación y autorrealización de los colaboradores.

El plan de mejora se estructura de la siguiente manera, inicia con los beneficios que este traerá para la asociación, el alcance que se tendrá al momento de efectuar las propuestas, plan de mejora de satisfacción laboral integrado, así como, las fases para la implementación de este, por último, se presenta el costo total de las propuestas.

3.1. Objetivos y metas del plan de mejora

Los objetivos al momento de implementar el plan de mejora son los siguientes:

- **Objetivo general**

- Aumentar la satisfacción laboral en general en un 90% al momento de implementar el plan de mejora en la unidad objeto de investigación durante el período de un año y tres meses.

- **Objetivos específicos**

- Aumentar la satisfacción en cuanto a la supervisión efectiva en un 90% en un período de un año y tres meses.
- Crear una cultura de trabajo en equipo, fomentar y practicar una actitud positiva para mejorar la satisfacción laboral en un 90% referente a esos factores en un lapso de un año y tres meses.
- Aumentar la satisfacción en un 90% referente al reconocimiento y logro en un período de un año y tres meses, al implementar técnicas, medios y procedimientos adecuados.
- Optimizar el recurso humano en un 90%, con el fin beneficiar a los colaboradores en su crecimiento laboral y personal y al mismo tiempo aprovechar las capacidades y habilidades en término de un año y tres meses.

- **Metas**

Las metas que se establecen para la ejecución del plan de mejora son:

- Fomentar la integración de trabajo en equipo a través de la efectiva supervisión en un 80%, en término de seis meses.
- Generar buenas relaciones interpersonales por medio de una actitud positiva, compañerismo y pertenecía en el 80% de la Asociación, en un período de seis meses.
- Maximizar el involucramiento y compromiso laboral en 80% en seis meses.
- Instaurar medios y elementos que fomenten el reconocimiento profesional dentro de la organización en un 80%, en un lapso de seis meses.
- Aumentar el interés y rendimiento laboral en 80% mediante la motivación al utilizar técnicas de reconocimiento y equitativo, en seis meses.
- Promover el desarrollo laboral entre el 80% de los colaboradores de la Asociación, en términos de seis meses.
- Aprovechar el recurso humano en 80% de acuerdo a las capacidades y habilidades para generar una mejor eficiencia en las tareas, en un período de seis meses.

La metodología a utilizar al momento de implementar el plan de mejora de satisfacción laboral está basada en la teoría de la función administrativa de Dirección, además se enfoca en un refuerzo positivo a través de charlas, dinámicas y práctica de conocimientos adquiridos.

3.1.1. Beneficios del plan de mejora

Al momento de la implementación de las propuestas del plan de mejora de satisfacción laboral se obtendrán ciertos beneficios como:

- La efectiva supervisión por parte de los jefes, con una correcta delegación de tareas de forma equitativa, de manera que se cuente con un líder para que las actividades se desarrollen eficientemente.
- También se creará una cultura de trabajo en equipo en pro del compañerismo y ayuda mutua, con actitud positiva frente al puesto de trabajo y a la asociación, lo cual generará identificación laboral que ayudará a la consecución de los objetivos organizacionales.
- Además, existirán colaboradores más comprometidos al reconocer el valor humano dentro de la organización y demostrar lo importante que son cada uno de ellos para cumplir con el propósito principal de la asociación.
- Por último, se aumentará el nivel de satisfacción en el ambiente laboral, al crear buenas relaciones interpersonales, ambiente de motivación, valoración de logros, crecimiento laboral y autorrealización.

3.1.2. Alcance

El plan de mejora de satisfacción laboral está elaborado al tomar como fundamento el diagnóstico realizado anteriormente en la asociación de auxilio póstumo, cuyos resultado evidenció los factores deficientes en cuanto a la satisfacción que prevalecen entre los colaboradores.

Dicho plan está dirigido a todo el personal de la asociación, contará con el involucramiento del director general y de los jefes de cada departamento para la implementación de las propuestas, asimismo, se informará a todos los colaboradores de la realización de este. Está diseñado para ejecutarlo en un período de un año, así alcanzar un nivel de satisfacción adecuado en los factores más afectados, para lo cual se pretende brindar soluciones a la problemática que se presenta en cada factor, como en la asociación en general.

Cabe mencionar que la satisfacción laboral se encuentra dentro del proceso administrativo, en la función de dirección, debido a esto cualquier organización que tenga el interés de aumentar su productividad y satisfacción laboral en el personal puede implementar el plan de mejora, siempre y cuando se realicen los cambios necesarios para adaptarlo a la naturaleza de la unidad objeto de investigación.

3.2. Plan de mejora de satisfacción laboral

Es imperante tener presente la importancia que poseen los recursos humanos para el éxito de la asociación, puesto que los miembros de los equipos de trabajo son el recurso máspreciado, debido que de ellos depende el buen funcionamiento de la organización. Es necesario que todo el personal sea realmente productivo, que se comprometan e impliquen al máximo para ser eficientes en su trabajo, sin embargo, esto depende en gran medida de varios factores que contribuyan a su satisfacción laboral.

Para que los colaboradores sean eficientes, productivos y rentables, es necesario que encuentren cierto grado de satisfacción en sus funciones y tareas diarias, que los motive a continuar esforzándose, estén comprometidos y se desempeñen correctamente en su puesto de trabajo. Por tal motivo fue necesario realizar un diagnóstico de la satisfacción laboral entre los colaboradores de la asociación, en el que se analizó los diferentes factores que influyen en esta problemática.

Como resultado del diagnóstico se obtuvo que los factores más afectados en el grado de satisfacción percibido fueron supervisión, trabajo en equipo, actitud laboral, reconocimiento, logro y crecimiento laboral y personal. Por consiguiente, el plan de mejora propuesto se realizó con base en dichos factores, los cuales están estrechamente relacionados, por lo que al momento de implementar las diferentes propuestas no solo se atacará el factor en cuestión, sino que también

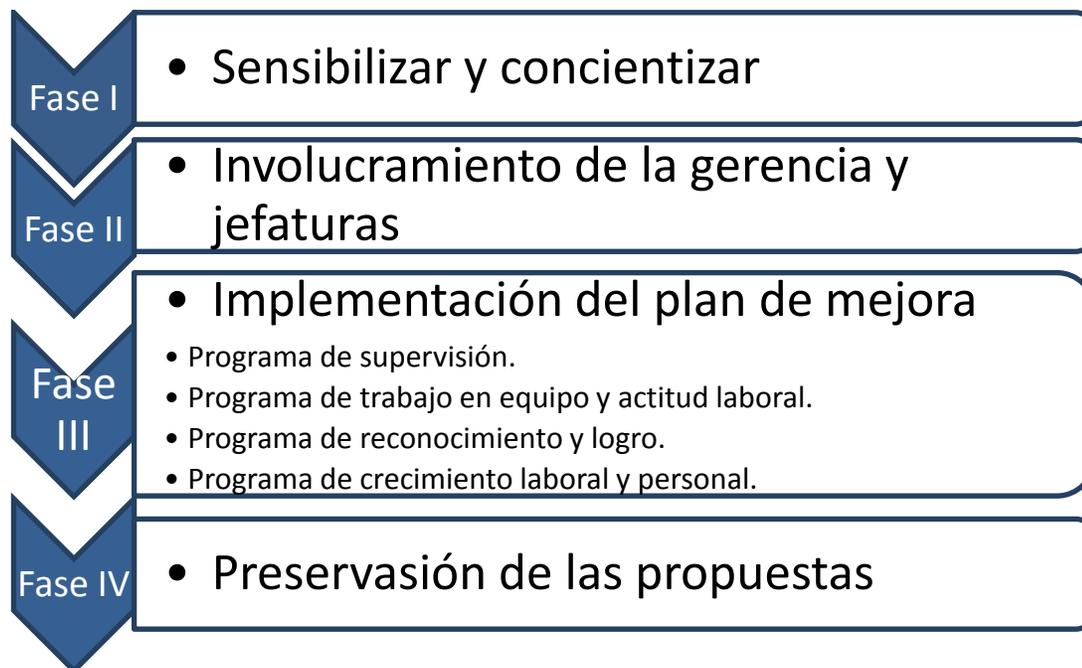
se reforzarán indirectamente los demás factores, esto ocasionará que el nivel de satisfacción dentro de la asociación aumente paulatinamente hasta alcanzar el nivel óptimo, provocando que la organización entregue un servicio de calidad para sus asociados.

3.2.1. Fases de implementación del plan de mejora de satisfacción laboral

El plan de mejora esta dividido en tres fases para su futura implementación, como primera instancia se iniciará con la sensibilización y concientización de los colaboradores como una fase de introducción, seguidamente se involucrará a la gerencia y jefaturas para las diferentes acciones que se tomarán a lo largo de los programas, por último, se detallarán cada una de las propuestas referentes a los factores con nivel de satisfacción deficiente. A continuación se presenta la figura siete las fases de implementación:

Figura 9

**Fases para la implementación del plan de mejora
Asociación de Auxilio Póstumo**



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, octubre de 2017.

3.2.1.1. Fase I: Sensibilizar y concientizar

Si bien la problemática relativa a la satisfacción laboral es expresada por la mayoría de los colaboradores de la asociación, no se está consciente de la magnitud de esta, puesto que cada uno de los trabajadores lo percibe de manera diferente y pueden llegar a pensar que son casos aislados, sin embargo, los efectos que trae consigo este problema influye en el desarrollo general de las actividades laborales, las condiciones, el ambiente de trabajo y la consecución de objetivos.

Por consiguiente es necesario establecer una campaña de sensibilización y concientización, como primera fase del plan de mejora de satisfacción laboral; y con ello, involucrar a los colaboradores para explicarles de manera introductoria sobre lo que se va a realizar y lo que quiere alcanzar durante el período en el que se realizarán las propuestas.

- **Charla de concientización**

Esta charla tiene como finalidad generar una predisposición del personal hacia el plan de mejora a proponer, haciéndoles ver la importancia y los beneficios que este traerá para el bienestar de ellos mismos y el óptimo funcionamiento de la asociación; a través de talleres, dinámicas y programas para sopesar las deficiencias detectadas en el diagnóstico que se les realizó en cuanto a la satisfacción laboral.

Estará orientada a hacer notar de una manera directa y objetiva los problemas con los que se enfrentan día a día; y como estos minimizan el desempeño, bienestar y crecimiento de los mismos colaboradores como de la organización.

Luego se expondrán los beneficios que la implementación del plan de mejora traerá. Como refuerzo se utilizarán medios gráficos impresos para hacer circular la información referente los programas a poner en práctica.

A continuación se detalla la fase de sensibilización y concientización en la asociación de auxilio póstumo:

Tabla 1
Fase de sensibilización y concientización del plan de mejora de
satisfacción laboral
Asociación de Auxilio Póstumo

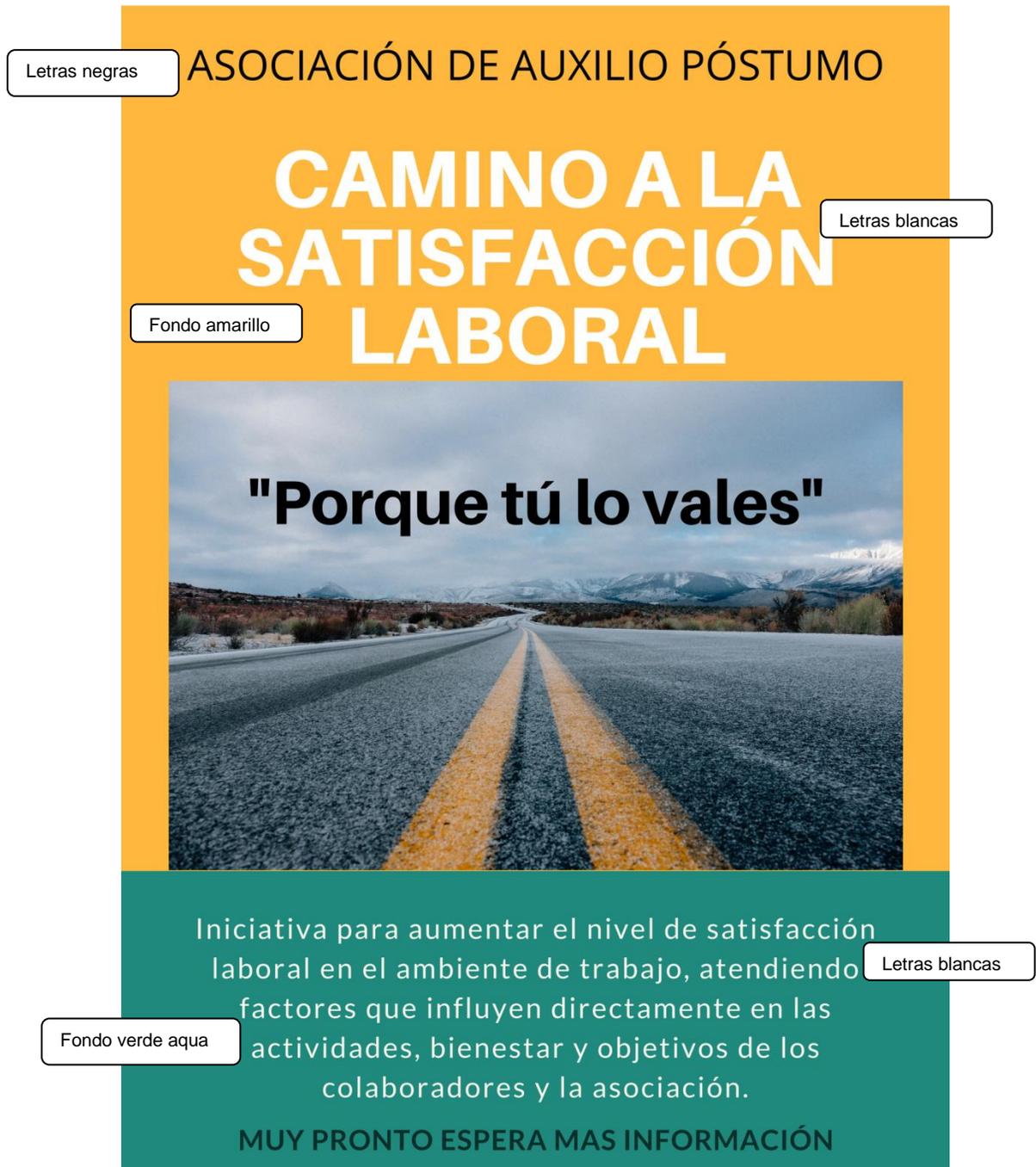
No	Actividad	Responsable	Objetivo	Tiempo empleado
1	Realizar y preparar la campaña para sensibilizar y concientizar denominada: "Camino a la satisfacción laboral"	Departamento de Recursos Humanos	Crear una campaña que informe e involucre positivamente al 100% del personal para el plan de mejora de satisfacción laboral a corto plazo.	Tres semanas
2	Evaluar y aprobar la campaña	Dirección general	Analizar detalladamente la implementación de la campaña para su puesta en marcha al 100% en un corto plazo	Una semana
3	Preparar el material de apoyo para la campaña (trifoliales, afiches, correos electrónicos)	Departamento de Recursos Humanos	Elaborar y diseñar el 100% de los medios por los que se dará a conocer la información de la campaña a corto plazo.	Dos semanas
4	Implementar la campaña de sensibilización y concientización	Departamento de Recursos Humano y Jefes	Informar y generar conciencia en el 100% de los colaboradores al corto plazo, acerca de la importancia del plan de mejora que se ejecutará	Una semana
5	Evaluación y retroalimentación de la campaña	Departamento de Recursos Humanos	Medir la percepción y expectativas del 100% de los colaboradores sobre la problemática a tratar en término de corto plazo.	Una semana

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, octubre de 2017.

A continuación se presentan ejemplos de material de apoyo gráfico sobre la campaña de sensibilización y concientización del plan de mejora de satisfacción laboral.

Figura 10

Afiche para la campaña de sensibilización y concientización
Asociación de Auxilio Póstumo



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, octubre de 2017.

Figura 11
Trifoliar para la campaña de sensibilización y concientización
Asociación de Auxilio Póstumo

ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO

Trifoliar informativo

CAMINO A LA SATISFACCIÓN LABORAL

FASE DE SENSIBILIZACIÓN Y CONCIENCIACIÓN

"PORQUE TÚ LO VALES"

Plan de satisfacción laboral

Fases de plan:

- Sensibilización y concientización
- Involucramiento de gerencia y jefaturas
- Implementación

Contacto para dudas o más información:
info@rrhhauxpost.com.gt
 2234-6789

PLAN DE SATISFACCIÓN LABORAL

El plan de mejora de satisfacción laboral está elaborado al tomar como fundamento el diagnóstico realizado en la institución, cuyo resultado evidenció los factores deficientes en cuanto a la satisfacción que prevalece entre los colaboradores. Por tal motivo se diseñaron fases que consecuentemente derivarán en programas para atender cada uno de los factores afectados de una manera lógica y ordenada. Sin embargo es de suma importancia que tanto jefes como colaboradores estén enterados y en plena disposición de participar en las actividades, talleres, charlas y dinámicas que se implementarán en los próximos meses.

FASE I

SENSIBILIZACIÓN Y CONCIENCIACIÓN

Esta fase tiene como finalidad exponer de manera introductoria en que consiste el plan de mejora de satisfacción laboral y con ello hacer notar la importancia que tiene atender esta problemática detectada. También es necesario que todos estemos en la predisposición de participar y darle la importancia que merece cada una de las propuestas a desarrollar y los beneficios que esto traerá.

FASE II

INVOLUCRAMIENTO DE GERENCIA Y JEFATURAS

Para la ejecución de este plan es necesario la participación de la Dirección General y las Jefaturas de cada uno de los departamentos de la asociación, debido a que ellos serán el contacto directo para los colaboradores en cada una de las propuestas a implementar, así mismo serán los entes de evaluación y control para conocer la evolución del plan de mejora de satisfacción laboral. Por esta razón es necesario que además de plena disposición de los jefes estos sean líderes en cada uno de los equipos de trabajo a los que dirigen, para que exista unidad y se logren los objetivos en conjunto.

FASE III
IMPLEMENTACIÓN

Letras azules

Fondo naranja

La implementación del plan de mejora de satisfacción laboral consta principalmente de la ejecución de programas para aumentar la satisfacción en los factores afectados.

Dichas propuestas están presentadas de manera lógica y ordenada, de tal forma que conforme al avance del proyecto se sustenten unas con otras, con el objetivo de resolver la problemática.



Luego de haber concluido la fase de sensibilización y concientización y la fase de involucramiento de gerencia y jefaturas se iniciarán cada uno de los programas en los que se desarrollan diferentes actividades que aumentarán la satisfacción en la asociación de manera paulatina y traerán consigo diversos beneficios, como una mejor supervisión, cultura de trabajo en equipo, actitud laboral positiva, reconocimiento a logro, metas y objetivos y oportunidades de crecimiento laboral y personal.

Letras negras

Fondo amarillo

Letras naranja

FACTORES DE SATISFACCIÓN A MEJORAR

Fondo azul

Los factores en los que se detectó un nivel de satisfacción bajo fueron los siguientes:

- Supervisión
- Trabajo en equipo
- Actitud laboral
- Reconocimiento
- Logro
- Crecimiento laboral y personal



Estos factores están ligados en cierta medida unos con otros, por lo que al atender uno de ellos indirectamente se reforzarán los demás.



Letras azules

PROGRAMAS DE SATISFACCIÓN

Fondo naranja

Se iniciará con un programa orientado al factor supervisión el cual está compuesto de un taller de supervisión efectiva y un programa de reuniones mensuales.



Seguidamente se implementará un programa que combina dos de los factores a mejorar, el cual está enfocado en los factores trabajo en equipo y actitud laboral. Este consta de un taller de cultura de trabajo en equipo y actitud positiva y un programa de dinámicas mensuales que favorezcan la unión, colaboración y el trabajo en conjunto, asimismo, refuerce una buena actitud dentro del grupo.



Fondo amarillo

Letras negras

También se ejecutará un programa que conjuga dos factores más por la forma que se integran, estos son reconocimiento y logro. Para ello se desarrollará una charla del reconocimiento al valor del capital humano, un mural de colaboradores destacados, una cartelera de reconocimiento al logro y otorgación de diplomas para talleres y capacitaciones.



Por último se encuentra en programa referente al factor crecimiento laboral y personal, el cual consta de un plan de carrera en donde se evaluarán a los colaboradores para desarrollarse como profesionales y optar a un crecimiento dentro de la asociación, en donde también influya su evolución personal.



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, octubre de 2017.

3.2.1.2. Fase II: Involucramiento de la gerencia y jefaturas

Para alcanzar el impacto deseado con el plan de mejora de satisfacción laboral es necesario que la gerencia y jefaturas estén en completa sincronía, puesto que varias de las propuestas empleadas serán llevadas a cabo por los jefes de cada departamento, asimismo, serán los responsables de la evaluación y discusión de la efectividad de dicho plan.

El involucramiento para la implementación de las propuestas estará a cargo del Director Administrativo de la asociación, se iniciará con una reunión preliminar con los jefes de cada departamento, en la cual dará a conocer los resultados sobre el diagnóstico realizado en cuanto a la satisfacción laboral, también, explicará las causas y efectos que trae consigo esta problemática, haciéndoles saber cuán importante es tomar las medidas necesarias inmediatamente para detener los problemas existentes.

Así mismo, se les informará acerca del plan de mejora que se implementará, y cómo este estará compuesto por las diferentes propuestas para los factores de satisfacción deficientes, posteriormente se les indicará la mecánica y su papel dentro de cada propuesta, debido que en algunas ocasiones los jefes fungirán como facilitadores en charlas y dinámicas que se ejecutarán.

Las reuniones se realizarán mensualmente para el establecimiento de las actividades a seguir y los objetivos a alcanzar, también servirán para analizar y discutir la efectividad del plan de mejora, evaluado por medio de las boletas establecidas en cada una de las propuestas.

En el cuadro cinco se presenta como se desarrollará esta fase de involucramiento de la gerencia y jefaturas de la asociación para la puesta en marcha del plan de mejora de satisfacción laboral:

Tabla 2
Fase de involucramiento de la gerencia y jefaturas para la implementación del plan de mejora de satisfacción laboral
Asociación de Auxilio Póstumo

No.	Actividad	Responsable	Objetivo	Tiempo empleado
1	Diseño de exposición sobre la problemática y resultados del diagnóstico de satisfacción laboral	Dirección general	Preparar una exposición de orientada al 100% de los jefes de los departamentos, en corto plazo.	Una semana
2	Reunión preliminar para exposición de resultados del diagnóstico	Dirección general	Exponer al 100% de la problemática y resultados del diagnóstico de satisfacción laboral en corto plazo.	Una hora
3	Reunión informativa para dar a conocer el plan de mejora de satisfacción laboral y los roles de los jefes dentro del mismo	Dirección general	Presentar el 100% del plan de mejora de satisfacción laboral, así como, las propuestas que se ejecutarán y el papel que tendrán los jefes dentro del plan en un corto plazo.	Dos horas
4	Reunión una semana previa a la implementación del plan de mejora	Dirección general	Establecer el 100% de los detalles para la puesta en marcha del plan de mejora en un lapso al corto plazo (cronograma, responsabilidades, talleres, charlas y dinámicas)	Una hora

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, octubre de 2017.

3.2.1.3. Fase III: Implementación del plan de mejora de satisfacción laboral

Para la conformación del plan de mejora se elaboraron propuestas orientadas a aumentar la satisfacción laboral en la asociación. Dichas propuestas están presentadas de manera lógica y ordenada según los factores deficientes resultantes del diagnóstico, de tal forma que acorde el avance del proyecto se

sustenten unas con otras, con el objetivo de resolver la problemática planteada al implementar el plan en el futuro.

Para su implementación se subdividió en los siguientes programas:

- Programa de supervisión
- Programa de trabajo en equipo y actitud laboral
- Programa de reconocimiento y logro
- Programa de crecimiento laboral y personal

A continuación se desarrollan cada uno de los programas que conforman el plan de mejora de satisfacción laboral de la asociación de auxilio póstumo.

a. Programa de supervisión

Se eligió iniciar el plan de mejora de satisfacción laboral con una propuesta referente al factor de supervisión, dicho factor está ligado a la forma de dirigir, liderar y controlar a los colaboradores de los equipos de trabajo en la asociación, por ende es necesario que los directivos y jefes estén debidamente entrenados para ejercer sus funciones de manera correcta.

Además, en algunas ocasiones a lo largo del plan, los altos mandos serán los encargados de fungir como facilitadores y velar porque las acciones, charlas y dinámicas en las diferentes propuestas se realicen eficientemente, consecuentemente, los jefes de los diferentes departamentos también estarán a cargo de las evaluaciones correspondientes de las propuestas a implementar, quienes al mismo tiempo brindarán la retroalimentación al Director administrativo sobre la evolución del plan de mejora.

Esta propuesta consta de un taller de supervisión efectiva, en donde se tratarán temas como el liderazgo, la integración de equipos, la supervisión equitativa y el correcto control de los colaboradores a su cargo, además de hacerles saber el impacto que tienen sobre los trabajadores y la importancia de su desempeño para que la organización funcione óptimamente y se minimice la insatisfacción resultante de una supervisión deficiente.

a.1. Metas del programa de supervisión

- Desarrollar los conocimientos de los directivos y jefes referentes a la supervisión eficiente en un 80% para ejercer sus funciones como líderes dentro de la asociación en un lapso de seis meses.
- Fomentar la integración de trabajo en equipo a través de la efectiva supervisión en un 80% en un período de seis meses.
- Establecer equidad en la supervisión y delegación eficiente de tareas en 80% entre los colaboradores de la asociación en un lapso de seis meses.
- Implementar técnicas y procedimientos de evaluación y control en un 80% sobre las actividades a realizar en el plan de mejora en un período de seis meses.

a.2. Plan de acción del programa de supervisión

Se presenta el siguiente plan de acción donde se detalla la propuesta para el factor supervisión, el cual obtuvo un bajo índice de satisfacción laboral dentro del diagnóstico realizado.

Cuadro 4
Plan de acción del programa de supervisión
Asociación de Auxilio Póstumo

Entidad:		Asociación de auxilio póstumo	Fecha:	Enero 2019		
Nombre del plan de acción:		Aumento de la satisfacción laboral en el factor supervisión.				
Área:		Asociación en su totalidad	Departamento:	Todos		
Objetivo del plan de acción:		Establecer las actividades necesarias para implementar el programa de supervisión en un 100%, al corto y mediano plazo.				
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo final	Presupuesto
1	Presentación de la propuesta	Exponer el 100% del programa a los jefes y directivos en una sesión.	Director administrativo	13 de enero de 2020	13 de enero de 2020	Q.200.00
2	Aprobación de la propuesta	Obtener el 100% de la aprobación por parte de todos los miembros de la junta directiva en una sesión.	Junta Directiva	14 de enero de 2020	14 de enero de 2020	Q.50.00
3	Preparación del taller de supervisión efectiva	Definir al 100% la implementación de la propuesta para el taller de supervisión efectiva, en un lapso de diez días.	Director administrativo	15 de enero de 2020	25 de enero de 2020	Q.50.00
Continúa...						

Continuación cuadro 4						
	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo final	Presupuesto
4	Reunión preliminar con la empresa que impartirá el taller	Realizar la reunión al 100% en un período de dos días.	Director administrativo	27 de enero de 2020	28 de enero de 2020	Q.100.00
5	Notificación del taller de supervisión efectiva	Realizar las notificaciones al 100% en un lapso de tres días.	Departamento de Recursos Humanos	29 de enero de 2020	31 de enero de 2020	Q.150.00
6	Realización del taller (Tabla 3)	Desarrollar el 100% del taller de supervisión efectiva en tres días.	Facilitador PCS Internacional	3 de febrero del 202	5 de febrero de 2020	Q.8,000.00
7	Reunión de retroalimentación	Efectuar al 100% la reunión de retroalimentación en un período de dos días.	Director administrativo	6 de febrero de 2020	7 de febrero de 2020	Q.50.00
8	Ejecución de la propuesta de reuniones mensuales (Figura 13)	Ejecutar las reuniones mensuales al 100% en un lapso de seis meses.	Director administrativo y jefes de departamentos	10 de febrero de 2020	31 de julio de 2020	Q.2,000.00
9	Evaluación de lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado en un período de seis meses.	Director administrativo y Departamento de Recursos Humanos	10 de febrero de 2020	31 de julio de 2020	Q.1,000.00
Presupuesto total						Q.11,600.00

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, enero de 2019.

a.3. Desarrollo del programa de supervisión

El taller de supervisión efectiva conducirá a los jefes de los departamentos de la asociación a una perspectiva enfocada en el liderazgo, la integración de equipos, el fomento de una cultura organizacional y la equidad; esto para orientar a los altos mandos a la ejecución de sus funciones como jefes/líderes dentro de la asociación y generar en sus subordinados efectos positivos al momento de ejercer una supervisión eficiente.

A continuación se presenta el cuadro seis con el detalle de las actividades y puntos a tratar dentro del taller:

Tabla 3
Taller de supervisión efectiva
Asociación de Auxilio Póstumo

Tema	Supervisión efectiva
Objetivo	Desarrollar en los jefes conocimientos y habilidades que les permita supervisar y liderar a sus equipos de trabajo eficientemente en un 90%, en un período a mediano plazo.
Ejecución	<p>Módulo I: Generalidades de la supervisión</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es supervisión efectiva? • Importancia de una correcta supervisión. • Supervisión versus Liderazgo. • Líder dinámico versus Jefe capataz. <p>Módulo II: Iniciación de una correcta supervisión efectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocerme y conocerlos como primera tarea de un líder. • Exploración de las necesidades e intereses del recurso humano. • Formando, defendiendo y desarrollando el valor del recurso humano. • Satisfaciendo necesidades del líder/supervisor y colaboradores. • Estimular el rol del líder/supervisor. <p>Módulo III: Técnicas de supervisión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorando las relaciones humanas como medio de satisfacción. • Comunicación efectiva como técnica de supervisión. • El control como estrategia de supervisión: herramientas para el seguimiento y mejora en los procesos. • El líder/supervisor y la mejora continua: acción correctiva y preventiva.
Metodología	Se utilizará una metodología orientada a la interactividad y participación de los asistentes, basada en la teoría y continuando a la práctica por medio de dinámicas y discusión.

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, enero de 2018.

Figura 12
Afiches para el taller de supervisión efectiva
Asociación de Auxilio Póstumo



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, enero de 2018.

Asociación de Auxilio Póstumo

TALLER DE SUPERVISIÓN EFECTIVA

Módulo II

**Iniciación de
una correcta
supervisión
efectiva**

Conocerme y conocerlos como primera
tarea de un líder.
Exploración de las necesidades e intereses
del recurso humano.
Formando, defendiendo y desarrollando el
valor del capital humano.
Satisfaciendo necesidades del líder/
supervisor y colaboradores.
Estimular el rol líder/supervisor

Sé un líder!

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, enero de 2018.



Asociación de Auxilio Póstumo

TALLER DE SUPERVISIÓN EFECTIVA

Módulo III

Técnicas de supervisión

- Mejorando las relaciones humanas como medio de satisfacción.
- Comunicación efectiva como técnica de supervisión.
- El control como estrategia de supervisión: herramientas para el seguimiento y mejora en los procesos.
- El líder/supervisor y la mejora continua: acción correctiva y preventiva.

Sé un líder!

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, enero de 2018.

En consecución al taller de supervisión efectiva es primordial que se pongan en práctica los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas, para ello es necesario fijar los roles que desenvolverán los jefes y directivos en el desarrollo del plan de mejora de satisfacción laboral. Por consiguiente, se propone un esquema de trabajo relevante a las funciones y supervisión que los jefes ejercerán sobre los equipos de trabajo a su cargo, esto también servirá de complemento para la segunda fase del plan de mejora en el involucramiento de la gerencia y jefaturas.

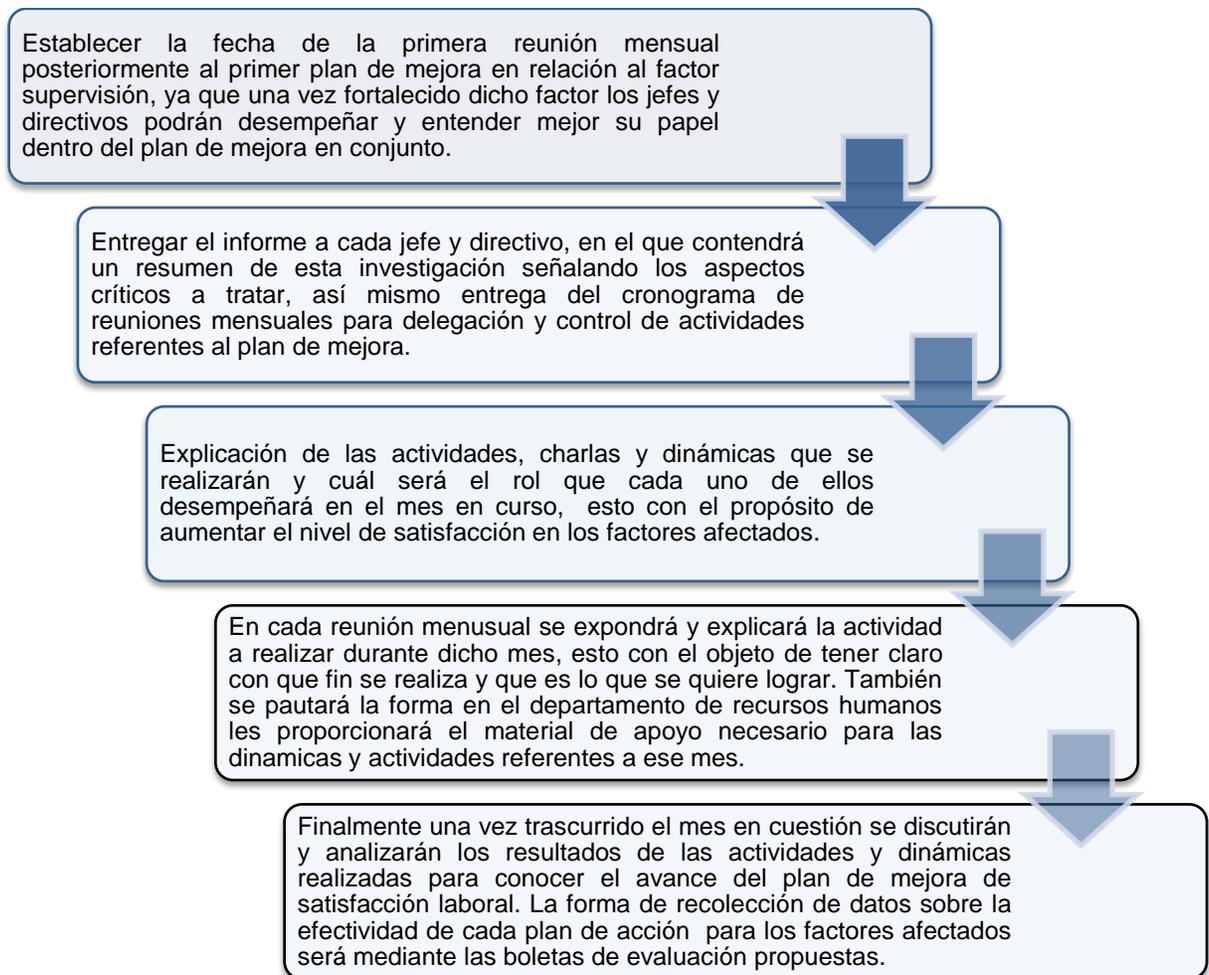
El esquema de trabajo estará plasmado en un informe sobre la evaluación de la satisfacción laboral, en el cual se presentará un resumen del contenido de esta investigación referente a los resultados del diagnóstico y propuestas a implementar. Cada uno de los directivos y jefes tendrá copia de este informe para facilitar la comunicación y procedimientos a seguir en el avance del plan; todo esto para dar pie al programa de reuniones mensuales propuesto en el plan de acción.

En relación al factor supervisión se detalla la propuesta de reuniones mensuales, al efectuarse la primera sesión se les harán entrega del informe mencionado anteriormente, en donde se les expondrá el formato de trabajo del plan de mejora.

Figura 13

Implementación de propuesta de reuniones mensuales para supervisión efectiva

Asociación de Auxilio Póstumo



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, enero de 2018.

a.4. Evaluación del programa de supervisión

Al finalizar el taller de supervisión efectiva propuesto será necesario realizar una evaluación a los participantes, en este caso a los jefes y directivos de la asociación para conocer cuál fue su percepción respecto al servicio prestado por la empresa contratada para la ejecución de dicho taller. Se realizará a través de

una boleta en donde responderán a interrogantes sobre el interés de los temas tratados, el dominio del facilitador o expositor, el nivel de aprendizaje y conocimientos adquiridos y la metodología utilizada. A continuación en el cuadro siete se propone un boleta de evaluación para el taller a realizar:

Tabla 4
Evaluación del taller de supervisión efectiva
Asociación de Auxilio Póstumo

EVALUACIÓN			
Instrucciones: a continuación se presenta una serie de interrogantes para conocer su percepción respecto al taller y metodología utilizada en el desarrollo del mismo. Por favor colocar una "X" sobre la respuesta que crea adecuado para calificar cada ítem.			
No.	ÍTEM	SI	NO
1	¿El facilitador demostró dominio y conocimientos sobre los temas tratados?		
2	¿Los temas tratados fueron de interés para su desarrollo laboral?		
3	¿Los temas y metodología en el taller llenaron sus expectativas?		
4	¿Se utilizaron diferentes métodos y dinámicas para facilitar la absorción de conocimientos?		
5	¿Se brindó material didáctico referente a los temas desarrollados por el facilitador?		
6	¿Se resolvieron dudas con claridad sobre los temas expuestos?		
7	¿Se brindaron ejemplos claros y prácticos que contribuyan al mejoramiento del tema tratado?		
8	¿Durante el taller pudo identificar deficiencias en su forma de supervisión?		
9	¿Cree que podrá aplicar los conocimientos absorbidos para mejorar la supervisión de manera efectiva?		
10	¿Opina que el tiempo invertido en el taller es provechoso para la mejora de su trabajo?		
OBSERVACIONES:		FIRMA:	

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, enero de 2018.

a.5. Recursos a utilizar en el programa de supervisión

El programa en relación al factor supervisión necesitará de ciertos recursos para su realización detallados a continuación:

- **Humanos**

- Director administrativo.
- Jefes y directivos participantes en el taller.
- Facilitadores que impartirán el taller.

- **Físicos**

- Sala de reuniones y exposiciones de la asociación.
- Computadora portátil.
- Cañonera
- Impresora
- Fotocopiadora
- Cuadernillos
- Bolígrafos
- Hojas de papel bond
- Afiches

- **Financieros**

- El presupuesto que se incurrirá en cada propuesta de este programa está plasmado en la siguiente tabla:

Cuadro 5
Presupuesto del programa de supervisión
Asociación de Auxilio Póstumo

CONCEPTO	PRESUPUESTO
Actividad 1. Renta de cañonera y útiles de oficina	Q. 200.00
Actividad 2. Útiles de oficina (hojas, bolígrafos e impresiones)	Q. 50.00
Actividad 3. Aprobación de la propuesta	Q. 50.00
Actividad 4. Copia del plan de mejora	Q. 100.00
Actividad 5. Hojas membretadas y afiches	Q. 150.00
Actividad 6. Pago por realización del taller	Q. 8000.00
Actividad 7. Útiles de oficina (hojas, bolígrafos e impresiones)	Q. 50.00
Actividad 8. Copia del resumen del plan de mejora de satisfacción laboral para cada jefe	Q. 2000.00
Actividad 9. Evaluación de lo realizado cada semana durante seis meses.	Q. 1000.00
MONTO TOTAL	Q. 11,600.00

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, enero de 2018.

b. Programa de trabajo en equipo y actitud laboral

En esta propuesta se decidió integrar los factores trabajo en equipo y actitud laboral, puesto que son dos factores que están estrechamente relacionados, una actitud positiva en el ambiente laboral generará un correcto trabajo en equipo orientado a la cooperación, las buenas relaciones interpersonales, el compañerismo y el compromiso. Para esto será necesario hacer notar la importancia y relevancia del trabajo en equipo y actitud positiva dentro de la asociación y crear una cultura que conlleve ese enfoque.

El programa consta de dos partes, la primera desarrollada por una empresa especializada en los puntos a tratar por medio de un taller en donde se concientice a los colaboradores de la problemática a la que se enfrentan y como

se podría minimizar a través de técnicas y dinámicas que generen desde un cambio de mentalidad positiva que conlleven a la acción e integración de equipos hasta un desarrollo laboral más eficiente.

La segunda parte de esta propuesta consta de la realización de actividades y dinámicas ejecutadas mensualmente como parte de un refuerzo positivo hacia una cultura de trabajo en equipo y buena actitud, de esta manera se propone crear un hábito o costumbre como parte del día a día, en lugar de parecer algo forzado y autoritario.

b.1. Metas del programa trabajo en equipo y actitud laboral

- Concientizar en un 80% a los colaboradores de la importancia y el impacto que tiene el trabajo en equipo y actitud positiva para la consecución de objetivos organizacionales, en un período de tres meses.
- Generar y fomentar en un 80% una cultura de trabajo en equipo, compañerismo y pertenencia en la asociación en un período de seis meses.
- Crear buenas relaciones interpersonales por medio de una actitud positiva en un 80% que deriva en un efectivo trabajo en equipo en un lapso de seis meses.
- Minimizar el individualismo y rencillas personales o profesionales en 80% en un lapso de seis meses.
- Maximizar el involucramiento y compromiso de los colaboradores en las actividades, tareas, metas y objetivos de la organización en 80% en el período de seis meses.

b.2. Plan de acción del programa de trabajo en equipo y actitud laboral

Se presenta el siguiente plan de acción en donde se detalla la propuesta para los factores de trabajo en equipo y actitud laboral, en los cuales se obtuvo un bajo índice de satisfacción laboral dentro del diagnóstico realizado.

Cuadro 6
Plan de acción del programa de trabajo en equipo y actitud laboral
Asociación de Auxilio Póstumo

Entidad:		Asociación de auxilio póstumo	Fecha:	Enero 2019		
Nombre del plan de acción:		Aumento de la satisfacción laboral en los factores trabajo en equipo y actitud laboral.				
Área:		Asociación en su totalidad	Departamento:	Todos		
Objetivo del plan de acción:		Establecer las actividades necesarias para la implementación del programa de trabajo en equipo y actitud laboral en un 100%, al corto y mediano plazo.				
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo final	Presupuesto
1	Presentación de la propuesta	Exponer el 100% del programa de trabajo en equipo y actitud laboral en una sesión.	Director administrativo	12 de febrero de 2020	12 de febrero de 2020	Q.200.00
2	Aprobación de la propuesta	Obtener el 100% de la aprobación por parte de los miembros de la junta directiva en una sesión.	Junta Directiva	13 de febrero de 2020	13 de febrero de 2020	Q.50.00
3	Preparación del taller de trabajo en equipo y actitud positiva	Definir al 100% la implementación de las propuestas para el taller de trabajo en equipo y actitud positiva en siete días.	Director administrativo	14 de febrero del 2020	21 de febrero de 2020	Q.50.00
						Continúa...

Continuación cuadro 6						
	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo final	Presupuesto
4	Reunión preliminar con la empresa que impartirá el taller	Realizar la reunión al 100% en un período de dos días.	Director administrativo	24 de febrero de 2020	25 de febrero de 2020	Q.100.00
5	Notificación del taller de trabajo en equipo y actitud al personal	Efectuar el 100% de las notificaciones en un lapso de dos días.	Departamento de Recursos Humanos	19 de agosto de 2019	20 de agosto de 2019	Q.230.00
6	Realización del taller (Tabla 5)	Desarrollar el 100% del taller de trabajo en equipo y actitud positiva en un período de tres días.	Facilitador PCS Internacional	24 de febrero de 2020	26 de febrero de 2020	Q.9,000.00
7	Reunión de retroalimentación con directivos y jefes	Realizar la reunión de retroalimentación al 100% en un lapso de dos días.	Director administrativo	27 de febrero de 2020	28 de febrero de 2020	Q.50.00
8	Presentación y aprobación de las propuestas de dinámicas mensuales	Presentación y aprobación del 100% de la propuesta de dinámicas mensuales en dos sesiones.	Director administrativo y Departamento de Recursos Humanos	2 de marzo de 2020	3 de marzo de 2020	Q.150.00
9	Ejecución de la propuesta de dinámicas mensuales (Tabla 6)	Ejecutar al 100% la propuesta de dinámicas mensuales en un período de seis meses.	Director administrativo y Departamento de Recursos Humanos	5 de marzo de 2020	5 de agosto de 2020	Q.2,412.00
10	Presentación de la primera dinámica a colaboradores por medio de los jefes	Presentar al 100% las dinámicas mensuales en la primera semana del mes, durante seis meses.	Jefes de cada departamento	5 de marzo de 2020	5 de agosto de 2020	Q.380.00
11	Evaluación de lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado en un período de seis meses.	Director administrativo y Recursos Humanos	9 de marzo de 2020	31 de agosto de 2020	Q.200.00
Presupuesto total						Q.12,822.00

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, enero de 2019.

b.3. Desarrollo del programa de trabajo en equipo y actitud laboral

Para minimizar los efectos negativos en cuanto a la satisfacción en los factores trabajo en equipo y actitud laboral se inicia con la propuesta del taller para generar una cultura de trabajo en equipo y actitud positiva en el ambiente laboral. Este taller contará de tres módulos que se desarrollarán de manera organizada y lógica al iniciar con los conceptos básicos e importancia de los temas a tratar, seguidamente se planteará la formación de equipos y como crear identidad, para finalizar con las técnicas de integración y actitud laboral.

Tabla 5
Taller de cultura de trabajo en equipo y actitud positiva
Asociación de Auxilio Póstumo

Tema	Trabajo en equipo y actitud positiva
Objetivo	Desarrollar y aplicar conocimientos y herramientas efectivas para lograr la integración de equipo de trabajo en 90%, orientado a resultados, mediante buenas relaciones interpersonales, en un período a mediano plazo.
Ejecución	<p>Módulo I: Fundamentos del trabajo en equipo y actitud positiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es trabajo en equipo y actitud positiva? • Importancia • Relación entre el trabajo en equipo y la actitud laboral <p>Módulo II: Formación e identidad de equipo mediante actitud positiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura del equipo y valores • Liderazgo en el equipo: <ul style="list-style-type: none"> - Lo mejor de cada colaborador, - Inspiración al equipo y - Automotivación. • Estructura del equipo de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - Orientado a procesos, - Orientado a que funcione y - Roles dentro del equipo. • Actitud para el trabajo en equipo: <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones interpersonales, - Empatía de los colaboradores, - Reglas de comportamiento en el equipo, - Manejo y negociación de conflictos, - Compromiso y cooperación mutua.
Continúa...	

Continuación tabla 5	
Ejecución	<p>Módulo III: Técnicas para la integración de equipo con actitud positiva</p> <p>Se implementarán tres dinámicas grupales que generarán la integración de equipos y actitud positiva dentro del personal de la asociación. Estas dinámicas utilizarán técnicas como el diálogo, comunicación efectiva, importancia de escuchar, evidencia de roles y compañerismo para lograr la modificación del comportamiento y actitudes orientadas a una cultura integral de equipo. Se proponer ejemplos para dichas dinámicas, esto estará sujeto a diálogo y convenio entre la empresa quien impartirá el taller y el director administrativo de la asociación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primer dinámica: “Rompiendo el iceberg” Aquí se pretende que los participantes se conozcan y sientan cómodos con ellos mismos y sus compañeros. Se harán grupos al azar y se les indicará que luego se presenten con un nombre como equipo de trabajo, así mismo que cada colaborador elija un sobrenombre apelando a una fortaleza, posteriormente se expondrán el nombre del equipo, su sobrenombre, una fortaleza y una debilidad que posea cada participante. • Segunda dinámica: “Estudio de casos” Se trata de que el grupo realice un análisis exhaustivo de una situación dada desde múltiples visiones para obtener conclusiones. El objetivo no es llegar a una única solución, sino la interacción y diálogo entre los miembros del grupo. Esta técnica es útil para respetar las ideas de los compañeros, establecer la escucha activa, la resolución de un problema en grupo, como se ponen de acuerdo, también evidenciará que rol asume cada integrante y determinados comportamientos como la competitividad e individualismo. • Tercera dinámica: “Juego de roles” Se plantea un escenario en el cual se muestra una parte negativa y una positiva. Con esta técnica se puede evaluar la habilidad en el uso de la comunicación cuando hay que resolver una situación, la capacidad de negociación, la empatía y el compañerismo asertivo. También se evidencia con qué actitud se toma la situación y cómo se resolverá. Por ejemplo: Un compañero de trabajo me pide que por favor me quede hoy a terminar su trabajo, alrededor de una hora más porque tiene que retirarse antes por un compromiso familiar. Pero a mí no me apetece hacer puesto que la vez que necesite su ayuda en un caso similar no lo hizo.
Metodología	Se utilizará una metodología orientada a la interactividad y participación de los asistentes, basada en la teoría y continuando a la práctica por medio de dinámicas y discusión.

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, febrero de 2018.

Figura 14

Afiches para el taller de trabajo en equipo y actitud positiva
Asociación de Auxilio Póstumo



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, febrero de 2018.

ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO

TALLER DE CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO Y ACTITUD POSITIVA

Personas entusiastas y unidas pueden alcanzar cualquier objetivo

Módulo II

Formación e identidad de equipo mediante actitud positiva

Cultura del equipo y valores

Liderazgo en el equipo

- Lo mejor de cada colaborador
- Inspiración al equipo
- Auto motivación

Estructura del equipo de trabajo

- Orientado a procesos
- Orientado a que funcione
- Roles dentro del equipo

Actitud para el trabajo en equipo

- Relaciones interpersonales
- Empatía de los colaboradores
- Reglas de comportamiento en el equipo
- Manejo y negociación de conflictos
- Compromiso y cooperación mutua

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, febrero de 2018.

ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO

TALLER DE CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO Y ACTITUD POSITIVA

Personas entusiastas y unidas pueden alcanzar cualquier objetivo

Módulo III

Técnicas para la integración de equipo con actitud positiva

Se implementarán tres dinámicas grupales:

Primer dinámica: "Rompiendo en iceberg"

Segunda dinámica: "Estudio de casos"

Tercera dinámica: "Juego de roles"

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, febrero de 2018.

La segunda propuesta en cuanto los factores trabajo en equipo y actitud laboral consta de un programa de dinámicas mensuales, con esto se fortalecen las interacciones entre personas que hablan entre ellos en un ambiente de grupo. Esto con objeto de crear una cultura de trabajo en equipo con una actitud positiva, mejorar las relaciones interpersonales, resolver conflictos laborales y personales, priorizar el compañerismo y cooperación para la consecución de objetivos y eficiencia en el ambiente laboral.

Según el diagnóstico realizado se evidenció que los colaboradores no están satisfechos con el trabajo en equipo y la actitud laboral que prevalece en la asociación, ya que muchas veces se realizan actividades de forma individualista, no hay compañerismo y apoyo entre áreas y departamentos debido que algunos compañeros no cuentan con buenas relaciones personales y laborales, además, no se promueve una cultura de integración de equipo por lo que no sienten pertenencia a la asociación. También no fomentan una actitud laboral positiva debido a que no aprecian su trabajo y desempeño, no existe compromiso y responsabilidad con su puesto de trabajo por falta de establecimiento de metas y objetivos en equipo.

Todo esto demuestra que en los grupos las personas asumen roles, estos se conforman según la personalidad, experiencia, valores, pensamientos y comportamientos, sin embargo, pueden modificarse y mejorarse. Para modificar una cultura, rol o actitud en el ambiente laboral, un factor esencial es la constancia en las buenas prácticas y el refuerzo positivo, para generar un hábito intrínseco que se implemente sin esfuerzo ni obligación sino como parte del desarrollo diario del trabajo de la asociación.

Por esta razón se plantea dicha propuesta en el que se modificará la cultura y actitudes al orientarse al trabajo e integración de equipo y actitudes positivas en el ambiente laboral.

Tabla 6
Programa de dinámicas mensuales orientadas al trabajo en equipo y actitud laboral
Asociación de Auxilio Póstumo

Dinámica	Desarrollo de la dinámica	Materiales por departamento	Costo por departamento
<p>La portada del superhéroe: con esta dinámica se propone identificar de manera escrita y simbólica los elementos que presentan al grupo (nombre, cualidades, debilidades, fortalezas, etc.) Esto influye directamente a consolidar el sentido de pertenencia al equipo de trabajo, al mismo tiempo se revelan las actitudes con que se integran los miembros al aportar ideas sobre su persona y los demás para la creación de la portada.</p>	<p>El facilitador (jefe de departamento) le propone al equipo que con la ayuda de todos, diseñen la portada y contraportada del equipo de trabajo del departamento. La misma será una publicación para hablar acerca del equipo y que los representará ante toda la asociación.</p> <p>Como primer paso se les indicará que elijan una temática que los presente como equipo de superhéroes, por ejemplo: naturaleza, animales, colores, minerales, golosinas, etc. Algo que les parezca divertido y que tengan en común. Posteriormente elegirán el nombre del grupo y el sobrenombre para cada uno de sus integrantes, esto lo colocarán en la portada adjunto con una fotografía de cada participante, así mismo, escogerán sus fortalezas y debilidades estas serán colocadas en la contraportada.</p> <p>Podrán adicionarles lo que deseen, slogan, frases divertidas, diseñarlo y decorarlo como ellos quieran. Las portadas representan al equipo en su totalidad, por lo tanto es necesaria la participación activa de todas las personas. Estas portadas serán colocadas en un lugar especial dentro del departamento a la vista de los demás colaboradores.</p>	<p>Dos afiches grandes.</p> <p>Fotografías de cada participante.</p> <p>Revistas y periódicos.</p> <p>Tijeras.</p> <p>Pegamento.</p> <p>Marcadores.</p> <p>Hojas de colores.</p>	<p>Q. 65.00</p>
Continúa...			

Continuación tabla 6

Dinámica	Desarrollo de la dinámica	Materiales por departamento	Costo por departamento
<p>El juego de las cartas: esta dinámica es ideal para evaluar uno de los componentes indispensables del trabajo en equipo como lo es la comunicación. Así se evidenciará con qué actitud los participantes realizan la dinámica.</p>	<p>Es una dinámica basada en la comunicación y el trabajo en conjunto, y cómo a veces no interpretamos correctamente los mensajes de otras personas, o simplemente no sabemos comunicarnos adecuadamente para que se genere un trabajo en equipo óptimo.</p> <p>Para ello los participantes preparan distintas cartas donde se escribirán diferentes palabras al azar. Al comenzar, el primer participante elige cinco cartas con las que deberá de formar un mensaje y escribirlo en una hoja de papel, luego le pasara al siguiente participante las mismas cinco cartas para que éste escriba en su hoja de papel el mensaje que le ha querido transmitir el compañero por medio de las cartas. Y así sucesivamente hasta que finalice el grupo.</p> <p>Cuando se ha terminado, se observa la diferencia entre lo que se quiso decir y lo que se interpretó. Y al finalizar se discute acerca de la utilidad de la dinámica respecto a la importancia de escuchar y saber atender los mensajes correctamente para evitar malos entendidos y optimizar el desarrollo laboral.</p>	<p>Pliego de cartulina.</p> <p>Hojas de papel bond.</p> <p>Lapiceros.</p> <p>Marcador.</p>	<p>Q. 36.00</p>

Continúa...

Continuación tabla 6			
Dinámica	Desarrollo de la dinámica	Materiales por departamento	Costo por departamento
<p>Foto/Verdad: es una técnica que permite al grupo observar cómo nadie posee la verdad absoluta, que todos son impensables para alcanzar objetivos de equipo y que cada uno tiene una opinión que debe ser escuchada, valorada y respetada. También evidencia como son las relaciones interpersonales del grupo y la manera de debatir y consensar.</p>	<p>El coordinador del grupo expone ante los participantes una imagen abstracta, en la que se pueda observar diferentes características dependiendo del punto de vista que se tenga o la perspectiva de los participantes. Se les da un tiempo de tres minutos para observarla. Se les indica que no pueden comunicarse y que escriban un enunciado de lo que observan en la imagen, únicamente pueden escribir su primera impresión evitando que hayan opiniones diferentes de la misma imagen en un solo participante.</p> <p>Se les concede dos minutos más para que escriban detalles adicionales sobre su enunciado. Posteriormente cada participante expondrá su enunciado sobre lo observado en la imagen y defenderá su punto de vista al mismo tiempo que el resto le debatirán o apoyarán.</p> <p>Una vez terminada la dinámica se le pedirá al grupo reunirse y que comenten a qué conclusiones llegaron y qué han aprendido, asimismo si pueden extraer alguna enseñanza para su desarrollo laboral y cotidiano.</p>	<p>Imagen impresa de tamaño de un metro.</p> <p>Hojas de papel bond.</p> <p>Lapiceros.</p>	<p>Q. 45.00</p>
			Continúa...

Continuación tabla 6			
Dinámica	Desarrollo de la dinámica	Materiales por departamento	Costo por departamento
<p>El todo grupal: el objetivo de esta dinámica es reflexionar acerca de cómo se percibe al grupo y cómo se percibe cada uno del grupo, identificar cómo y desde donde participa cada uno, es decir con qué actitud e intención éste se hace presente en el equipo de trabajo, además de fortalecer la unión, compañerismo y colaboración.</p>	<p>Esta dinámica consiste en completar una ficha de manera anónima con el objetivo de manifestar como se siente cada uno en y con el equipo. El coordinador deberá solicitar a los integrantes que se sienten formando un círculo grande. A cada participante se le deberá repartir una hoja con puntos a responder, ninguno puede quedar en blanco. Luego se recogerán de manera aleatoria y se devolverán de manera que cada uno tenga las respuestas de otro colaborador.</p> <p>Los puntos a completar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifica una de tus virtudes - Da a conocer un defecto tuyo - Nombra una habilidad que poseas - Dinos una limitación tuya - Qué aportes realizar al grupo - Qué recibes del grupo - Qué no aportas al grupo y quisieras hacerlo - Que te gustaría recibir del grupo y aún no lo has tenido <p>Es importante que sepan que sus ideas y necesidades van a tomarse en cuenta y que deben ser sinceros en sus respuestas. En ese momento se debe dar el espacio para que cada integrante lea las respuesta de otro y habrá un debate acerca de cómo mejorar las relaciones. Nunca se deben juzgar si las anotaciones con verdaderas o falsas, ya que no es el propósito, sino identificar como opera el equipo de trabajo y que cosas se pueden hacer para mejorar el sentir y estar de las personas que lo integran.</p>	<p>Hojas de papel con la boleta impresa.</p> <p>Lapiceros.</p>	<p>Q. 15.00</p>
			Continúa...

Continuación tabla 6			
Dinámica	Desarrollo de la dinámica	Materiales por departamento	Costo por departamento
<p>Subasta de fortalezas: esta dinámica se hace con el objeto de reflexionar acerca de las fortalezas que cada persona considera necesarias para trabajar en equipo, también para identificar que fortalezas son más valoradas por el grupo y por qué, así mismo, conocer cuál es la actitud hacia las críticas constructivas u observaciones al momento del debate.</p>	<p>El coordinador deberá presentar un cartel grande con al menos 50 fortalezas. Es necesario dejar un espacio a un lado de cada palabra para colocar el nombre y el monto al cual fue subastada esa fortaleza. Se les da un tiempo de cinco minutos para que los integrantes observen y analicen las palabras. Luego se les solicita que en una hoja escriban al menos diez fortalezas que quisieran portar como integrantes del equipo de trabajo.</p> <p>Posteriormente se les hace entrega de 300 billetes falsos, los cuales servirán para comprar las fortalezas que deseen por medio de una subasta, quienes quieran la misma cualidad deberán pujar iniciando la puja con 50. Únicamente pueden subastar hasta que se les termine el dinero, la actividad finaliza cuando ninguno de los integrantes desee comprar más fortalezas.</p> <p>Luego se otorga el espacio para que los integrantes compartan con el grupo por qué adquirieron cada una de sus fortalezas y en qué podría beneficiarse el equipo con cada una de ellas. Los demás deberán analizar si esta fortaleza responde más a una necesidad individual que a una grupal; en este caso entre todos deberán de cuestionar cual es el beneficio de adquirir una fortaleza que no es lo suficientemente útil para el trabajo en equipo. Esto develará como se perciben cada uno de ellos.</p>	<p>Dos carteles.</p> <p>Hojas de papel.</p> <p>Lapiceros.</p> <p>Dinero o billetes falsos o de juguete.</p>	<p>Q. 30.00</p>
			Continúa...

Continuación tabla 6

Dinámica	Desarrollo de la dinámica	Materiales por departamento	Costo por departamento
<p>Viaje interestelar: el propósito de esta actividad es analizar el proceso de la toma de decisiones en el grupo, enriquecernos con el conocimiento de otros, comprender que el mejor resultado se obtiene con la participación de todos de cada uno de los integrantes.</p>	<p>El coordinador le entregará a cada miembro del grupo una hoja con el relato de una situación conflictiva. Cada persona, de manera individual, deberá intentar resolverlo.</p> <p><i>“Ustedes pertenecen a un grupo de cosmonautas. En un viaje individual tenían el encargo de encontrarse con la nave nodriza en la superficie iluminada de la Luna.</i></p> <p><i>A causa de dificultades técnicas, su nave espacial tuvo que alunizar a 300km de la nave nodriza. Durante el alunizaje se ha destruido gran parte del equipo a bordo.</i></p> <p><i>Su supervivencia depende de que consigan llegar a pie a la nave nodriza. Solo pueden llevarse con ustedes lo más imprescindible para superar esa distancia.</i></p> <p><i>Más abajo se especifican 15 elementos en orden aleatorio que se han salvado. Su labor consiste en hacer una clasificación de los objetos enumerados que sean de mayor o menor importancia para que su tripulación se los lleve consigo.</i></p> <p><i>El 1 será el más importante y el 15 el menos.”</i></p>	<p>Copias de la narrativa y objetos.</p> <p>Lapiceros</p>	<p>Q. 10.00</p>
			Continúa...

Continuación tabla 6

Dinámica	Desarrollo de la dinámica	Materiales por departamento	Costo por departamento
Viaje inter estelar	<p>Lista de objetos a enumerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 caja de fósforos - 20m de cuerda - 1 horno portátil - 1 lata de leche en polvo - 1 brújula magnética - Cartuchos de señales - 1 receptor y emisor de FM - 1 bote neumático con botellas de CO2 - 1 lata de alimento concentrado - 30m de seda de paracaídas - 2 pistolas - 2 tanques de oxígeno de 50l - 20 litros de agua - 1 maletín de primeros auxilios - 1 mapa estelar (constelación lunar) <p>Luego de que cada integrante realice su clasificación en orden, el coordinador indicara que lo realicen en grupo y así decidirán el orden de prioridad de los objetos. Posteriormente, el coordinador leerá el orden lógico para que cada participante compare el resultado individual y grupal con el orden lógico establecido.</p>		

Continúa...

Continuación tabla 6			
Dinámica	Desarrollo de la dinámica	Materiales por departamento	Costo por departamento
Viaje interestelar	<p>Por lo general la decisión grupal se acerca más al orden lógico que la individual. Esto se debe a que, si se aprovechan los aportes de todos los integrantes, comúnmente se obtiene mejor resultado porque el conocimiento que se produce en el grupo es más amplio que el individual.</p> <p>Orden Lógico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Oxígeno: necesario para respirar. 2- Agua: necesaria para las pérdidas de líquido del cuerpo. 3- Mapa estelar: medio de orientación fundamental. 4- Concentrado alimenticio: necesario para la subsistencia. 5- Radio: para realizar llamadas de socorro a la nave nodriza. 6- Cuerda de nailon: para vendar y trepar. 7- Maletín de primeros auxilios: para posibles heridas. 8- Seda de paracaídas: protege contra los rayos solares. 9- Bote neumático: contiene el CO2 que se puede usar para propulsar, para superar simas. 10- Cartuchos de señales: llamadas de socorro cuando se esté cerca de la nave nodriza. 11- Pistolas: podrían servir como autopropulsión. 12- Leche en polvo: alimento útil mezclado con agua. 13- Horno: poco útil, solo para iluminar el lado oscuro de la Luna. 14- Brújula Magnética: en la Luna no funciona. 15- Caja de cerillas: no funcionan. 		
			Continúa...

Continuación tabla 6			
Dinámica	Desarrollo de la dinámica	Materiales por departamento	Costo por departamento
Viaje interestelar	<p>Por último se iniciará el debate que propiciará el coordinador con interrogantes como:</p> <p>¿Por qué creen que el resultado grupal se acercó más al orden lógico que el que realizaron de manera individual?. (En los casos donde el individual fue mejor que el grupal)</p> <p>¿Todos los integrantes del grupo participaron en el debate?</p> <p>¿Cómo se dio la participación de todos en el grupo?</p> <p>¿Puede ocurrir que el conocimiento individual puesto en un grupo no enriquezca a los demás?</p> <p>¿Puede ocurrir que el conocimiento de otro no me enriquezca?</p> <p>¿Se puede conseguir mejores resultados en grupo o de manera individual?</p> <p>¿En algún momento se puso en duda el conocimiento de algún compañero?</p>		

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, febrero de 2018.

b.4. Evaluación del programa de trabajo en equipo y actitud laboral

Al finalizar cada dinámica mensual el coordinador, es decir, el jefe de departamento deberá de realizar una evaluación sobre la actividad en general a los integrantes de cada equipo de trabajo para conocer cuál fue su percepción respecto a lo aprendido por medio de la dinámica. Se realizará a través de una boleta en donde responderán a interrogantes sobre las enseñanzas, aprendizaje, conductas y sentimientos expresados, así como estas actividades ayudarán al mejor desarrollo laboral dentro de la asociación.

A continuación en el cuadro diez se propone un boleta de evaluación para las dinámicas a realizar:

Tabla 7
Evaluación de dinámicas mensuales sobre trabajo en equipo y actitud
laboral
Asociación de Auxilio Póstumo

EVALUACIÓN DE DINÁMICA DEL MES			
Instrucciones: a continuación se presenta una serie de interrogantes para conocer su percepción respecto a la dinámica realizada y metodología utilizada en el desarrollo de la misma. Por favor colocar una "X" sobre la respuesta que crea adecuado para calificar cada ítem.			
Nombre de la dinámica:			Mes:
No.	ÍTEM	SI	NO
1	¿El coordinador demostró dominio y conocimientos sobre la dinámica?		
2	¿Todo el equipo participo en la dinámica?		
3	¿Considera que esta dinámica influirá en mejorar el trabajo en equipo?		
4	¿Considera que esta dinámica modificará su comportamiento hacia una actitud positiva?		
5	¿Se brindó material necesario para la ejecución de la dinámica?		
Continúa...			

Continuación tabla 7			
No.	ÍTEM	SI	NO
6	¿Durante la dinámica pudo identificar cualidades que debe emplear y deficiencias que debe mejorar?		
7	¿Existió buena actitud por parte de sus compañeros al momento de realizar la dinámica?		
8	¿Durante el taller pudo identificar deficiencias en su forma de supervisión?		
9	¿Cree que podrá aplicar los conocimientos absorbidos para mejorar el trabajo en equipo y mejorar su actitud laboral?		
10	¿Opina que el tiempo invertido en la actividad es provechoso para la mejora de su trabajo?		
OBSERVACIONES:		FIRMA:	

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, febrero de 2018.

b.5. Recursos a utilizar en el programa de trabajo en equipo y actitud laboral

El programa propuesto en relación al factor trabajo en equipo y actitud laboral necesitará de ciertos recursos para su realización, detallados a continuación:

- **Humanos**
 - Director administrativo.
 - Jefes y directivos como coordinadores.
 - Participantes de las dinámicas.
- **Físicos**
 - Sala de reuniones y oficinas por departamento.
 - Computadora portátil y cañonera
 - Impresora
 - Cuadernillos y bolígrafos
 - Hojas de papel bond

- Cartulinas y marcadores.
- Blocks de papel construcción
- Pegamento y tijeras
- Revistas y periódicos
- Billetes de juguete (falsos)

- **Financieros**

- El presupuesto que se incurrirá en cada propuesta de este programa está plasmado en la siguiente tabla:

Cuadro 7
Presupuesto del programa de trabajo en equipo y actitud laboral
Asociación de Auxilio Póstumo

CONCEPTO	PRESUPUESTO
Actividad 1. Renta de cañonera y útiles de oficina	Q. 200.00
Actividad 2. Aprobación de la propuesta	Q. 50.00
Actividad 3. Útiles de oficina (hojas, bolígrafos e impresiones)	Q. 50.00
Actividad 4. Copia del plan de mejora	Q. 100.00
Actividad 5. Hojas membretadas y afiches	Q. 230.00
Actividad 6. Pago por realización del taller	Q. 9000.00
Actividad 7. Útiles de oficina (hojas, bolígrafos e impresiones)	Q. 50.00
Actividad 8. Renta de cañonera y útiles de oficina	Q. 150.00
Actividad 9. Materiales para la propuesta de dinámicas <small>(seis meses)</small>	Q. 2412.00
Dinámica portada del superhéroe (Q65*12 departamentos)= Q.780	
Dinámica el juego de las cartas (Q36*12 departamentos)= Q.432.00	
Dinámica foto/verdad (Q45*12 departamentos)= Q.540.00	
Dinámica el todo grupal (Q15*12 departamentos)= Q.180.00	
Dinámica subasta de fortalezas (Q30*12 departamentos)= Q.360.00	
Dinámica viaje interestelar (Q10*12 departamentos)= Q.120.00	
Actividad 10. Afiches para cada departamentos y fotocopias	Q. 380.00
Actividad 11. Evaluación de lo realizado en la propuesta	Q. 200.00
MONTO TOTAL	Q. 12,822.00

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, febrero de 2018.

c. Programa de reconocimiento y logro

Para este programa se presentan los factores de reconocimiento y logro como complementarios uno con el otro, debido a que el logro desafía las competencias, habilidades y destrezas de los colaboradores para sentirse autorrealizados en su entorno laboral y hacer constar su valía para con la asociación, por consiguiente, para reconocer ese desempeño laboral es necesario que esté presente el factor reconocimiento que ayude a los colaboradores a esforzarse y desempeñarse eficientemente en su trabajo por medio de la motivación y recompensa a sus aptitudes, metas y objetivos alcanzados.

Las propuestas enfocadas a estos factores serán diversas, ya que se pretende crear una variedad de actividades y técnicas que fomenten el valor del capital humano por medio del logro y reconocimientos de los colaboradores, además, de ayudar indirectamente al fortalecimiento de la unión de grupo, ambiente laboral agradable, compañerismo y buenas actitudes interpersonales.

Se iniciará con una pequeña charla por departamento para hacerles ver que la parte fundamental de la asociación son los colaboradores mismos, seguidamente se propone un mural al equipo de trabajo destacado esquematizado de una manera equitativa y justa que les mostrará el reconocimiento a sus hazañas y logros alcanzados, conjuntamente se plantea una cartelera de reconocimientos personales, académicos y por supuesto laborales.

Por último, se acreditarán de diplomas de acuerdo a las capacitaciones y talleres en los que participen, haciendo constar de una manera física y formal los conocimientos adquiridos y el desarrollo profesional que irán construyendo por cuenta propia.

c.1. Metas del programa de reconocimiento y logro

- Concientizar en un 80% de la importancia del capital humano que representa para la consecución de objetivos de la asociación, en un período de un mes.
- Crear medios y elementos que fomenten al 80% el reconocimiento profesional y de equipo dentro de la asociación en un período de seis meses.
- Instaurar técnicas y mecanismos que favorezcan en un 80% el reconocimiento de los logros obtenidos y por alcanzar dentro de los diferentes niveles de la asociación en un período de seis meses.
- Aumentar al 75% el interés y rendimiento laboral mediante la motivación al utilizar técnicas de reconocimiento equitativo, justo y tangible, un lapso de seis meses.
- Fomentar en un 75% la eficiencia entre los colaboradores al otórgales diplomas de las capacitaciones y talleres en los que participen dentro y fuera de este plan de mejora, en término de seis meses.
- Reconocer al 80% el valor y esfuerzo dedicado a las actividades laborales y al desarrollo profesional de los colaboradores, en un período de seis meses.

c.2. Plan de acción del programa de reconocimiento y logro

Se presenta el plan de acción referente al programa de los factores reconocimiento y logro, debido a que estos presentaron en el diagnóstico realizado un bajo índice de satisfacción.

Cuadro 8
Plan de acción del programa de reconocimiento y logro
Asociación de Auxilio Póstumo

Entidad: Asociación de auxilio póstumo							Fecha: Enero 2019	
Nombre del plan de acción:							Aumento de la satisfacción laboral en los factores reconocimiento y logro.	
Área: Asociación en su totalidad			Departamento:			Todos		
Objetivo del plan de acción:							Establecer las actividades necesarias para implementar el programa de reconocimiento y logro en un 100%, al corto y mediano plazo.	
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo final	Presupuesto		
1	Presentación de las propuestas	Exponer el 100% de la propuesta a los jefes y directivos en una sesión.	Director administrativo	12 de marzo de 2020	12 de marzo de 2020	Q.150.00		
2	Aprobación de las propuestas	Obtener el 100% de la aprobación por parte de los miembros de la junta directiva en una sesión.	Junta Directiva	13 de marzo de 2020	13 de marzo de 2020	Q.50.00		
3	Preparación de las cuatro propuestas referente al reconocimiento y logro	Definir al 100% la implementación de las propuestas para el programa de reconocimiento y logro, en un período de ocho días.	Director administrativo y Departamento de Recursos Humanos	16 de marzo de 2020	23 de marzo de 2020	Q.480.00		
							Continúa...	

Continuación cuadro 8						
	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo final	Presupuesto
4	Implementación de la propuesta "Charla de reconocimiento del valor del capital humano"	Implementar al 100% la propuesta de la charla de reconocimiento del valor del capital humano en un día.	Departamento de Recursos Humanos	26 de marzo de 2020	26 de marzo de 2020	Q.432.00
5	Puesta en marcha de la propuesta "Mural al equipo destacado"	Ejecutar al 100% la propuesta de mural al equipo destacado durante un período de seis meses	Departamento de Recursos Humanos y Jefes de departamentos	1 de abril de 2020	1 de septiembre de 2020	Q.240.00
6	Realización de la propuesta "Cartelera de reconocimientos"	Desarrollar al 100% la propuesta de cartelera de reconocimientos en un lapso de seis meses.	Departamento de Recursos Humanos y Jefes de departamentos	3 de abril de 2020	3 de septiembre de 2020	Q.2,040.00
7	Propuesta de diplomas por capacitaciones y talleres realizados dentro de la asociación	Efectuar al 100% la propuesta de entrega de diplomas en un período de seis meses	Director administrativo y Departamento de Recursos Humanos	6 de abril de 2020	6 de septiembre de 2020	Q.1,440.00
8	Evaluación de lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado en un término de seis meses.	Director administrativo y Recursos Humanos	9 de abril de 2020	31 de septiembre de 2020	Q.200.00
Presupuesto total						Q.5,032.00

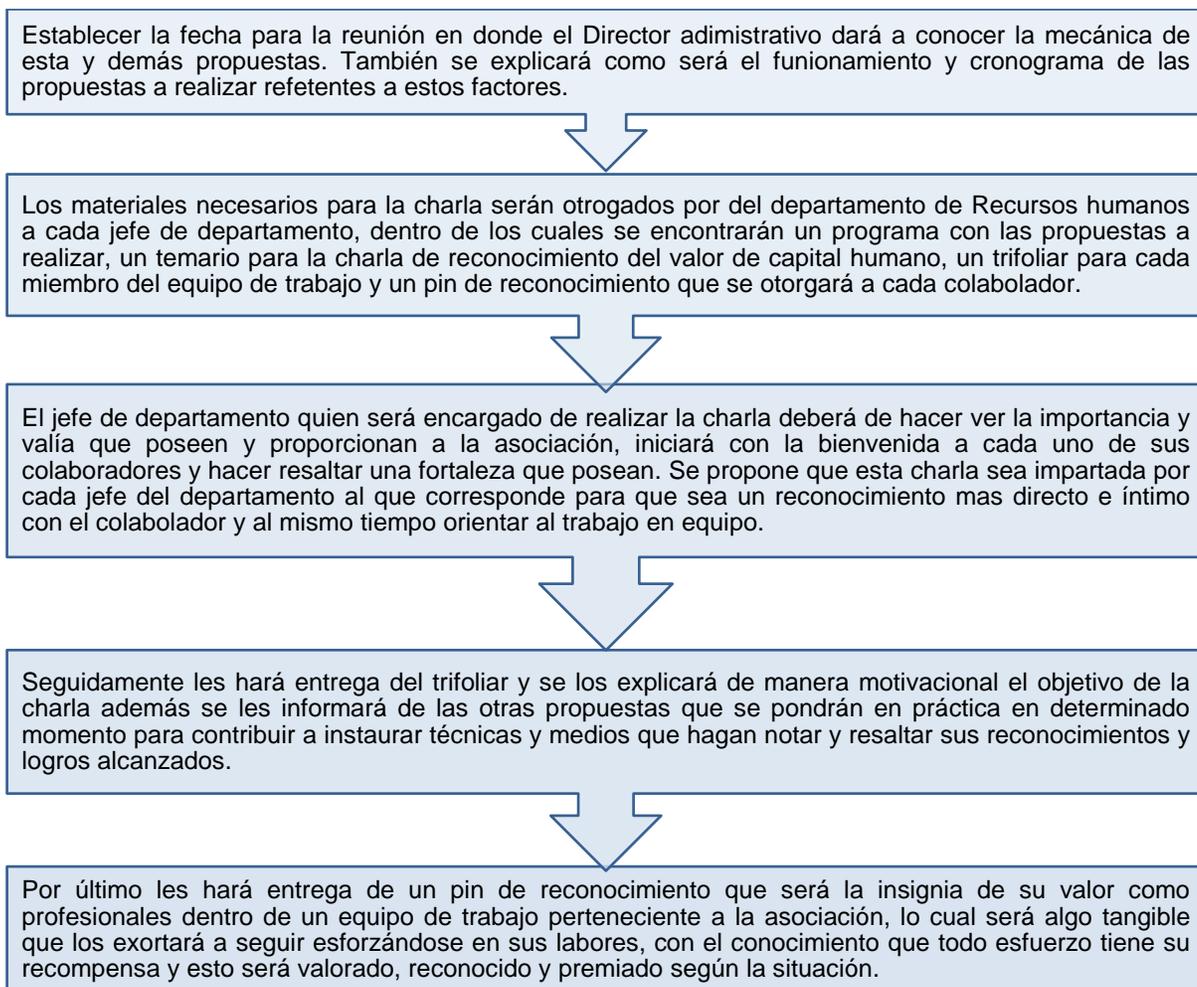
Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, enero de 2019.

c.3. Desarrollo del programa de reconocimiento y logro

• Charla de reconocimiento del valor del capital humano

Esta charla estará enfocada a darles el lugar de mayor importancia dentro de la empresa a los colaboradores, debido a que son el recurso humanos que proveen todas las habilidades y conocimientos para el desarrollo y funcionamiento de la organización. Esto con el propósito de aumentar la satisfacción en los factores de reconocimiento y logro.

Figura 15 Implementación de propuesta charla de reconocimiento del capital humano Asociación de Auxilio Póstumo



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, abril de 2018.

Figura 16

Afiche para la charla reconocimiento del valor del capital humano
Asociación de Auxilio Póstumo

Asociación de
Auxilio Póstumo

Letras azules

PROGRAMA
RECONOCIMIENTO
DEL VALOR DEL
CAPITAL HUMANO

Fondo amarillo

Letras blancas

Fondo azul

Letras naranja pálido

Fondo naranja pálido

¡PORQUE TÚ LO VALES!

Este programa tiene la finalidad de reconocer, premiar y valorar a nuestro recurso humano.

Letras blancas

RECUERDA QUE LA CLAVE DE NUESTRO ÉXITO ERES TÚ.

Por esas razones se implementará un programa que reconozca tus logros, metas y objetivos laborales, académicos y personales. Ten presente que sin tu esfuerzo diario no funcionaría esta institución.

Espera más información!

UNA GRAN
MISIÓN SIN
GRANDES
PERSONAS ES
IRRELEVANTE

Letras blancas

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, abril de 2018.

Figura 17
Modelo de pin de reconocimiento
Asociación de Auxilio Póstumo

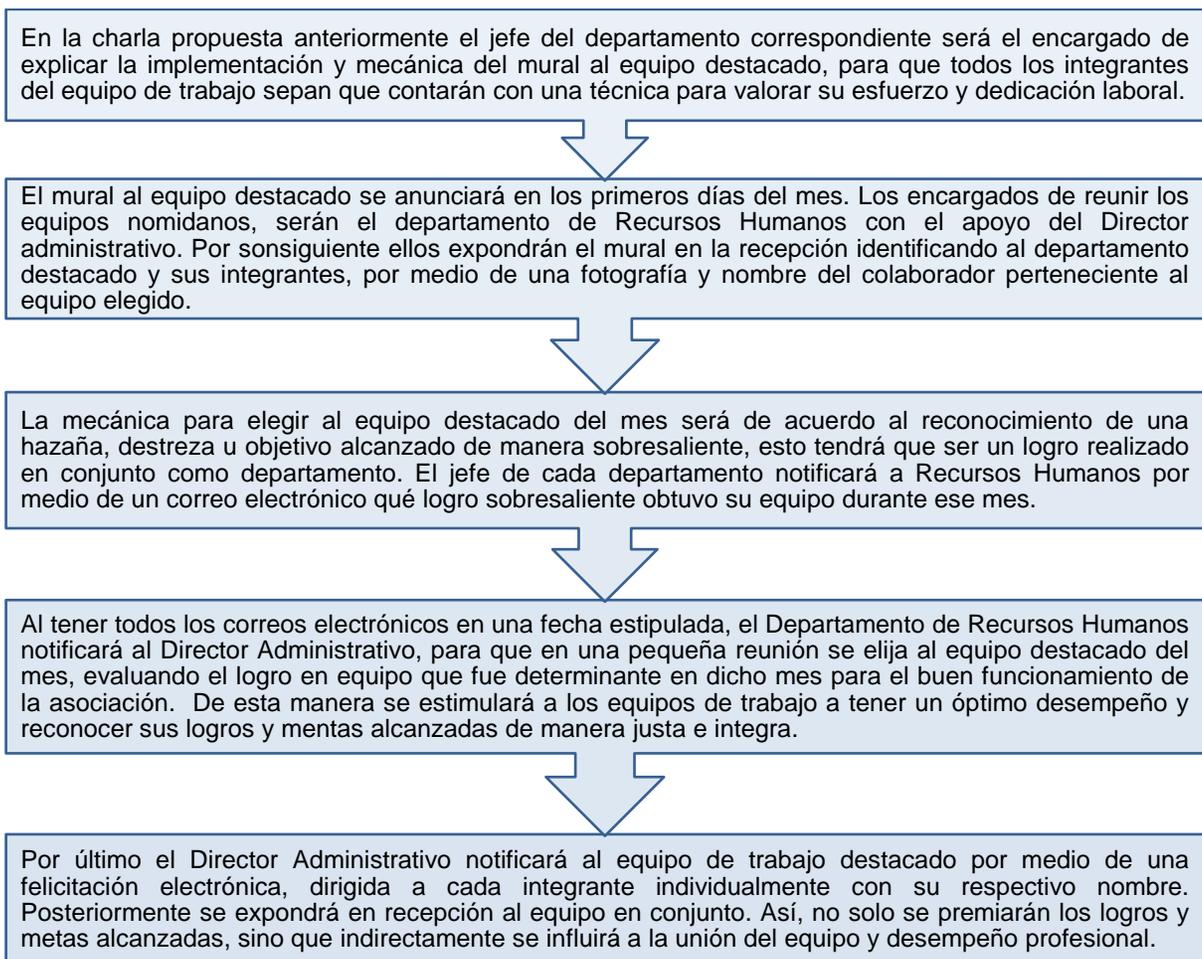


Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, abril de 2018.

• Mural al equipo de trabajo destacado

El mural tendrá como fin principal enaltecer los logros, conocimientos y habilidades de los colaboradores de los departamentos de la asociación, mediante el reconocimiento equitativo y justo que vela por la participación y mejora en el desempeño del trabajo diario. Esta propuesta será una técnica que al momento de instaurarse quedará de manera indefinida como mecanismo de estimulación y reconocimiento al buen desempeño, esto influirá en el aumento del nivel de satisfacción de los factores en cuestión.

Figura 18 Implementación de la propuesta mural al equipo de trabajo destacado Asociación de Auxilio Póstumo



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, abril de 2018.

Figura 19
Ejemplo gráfico de la propuesta mural al equipo de trabajo destacado
Asociación de Auxilio Póstumo

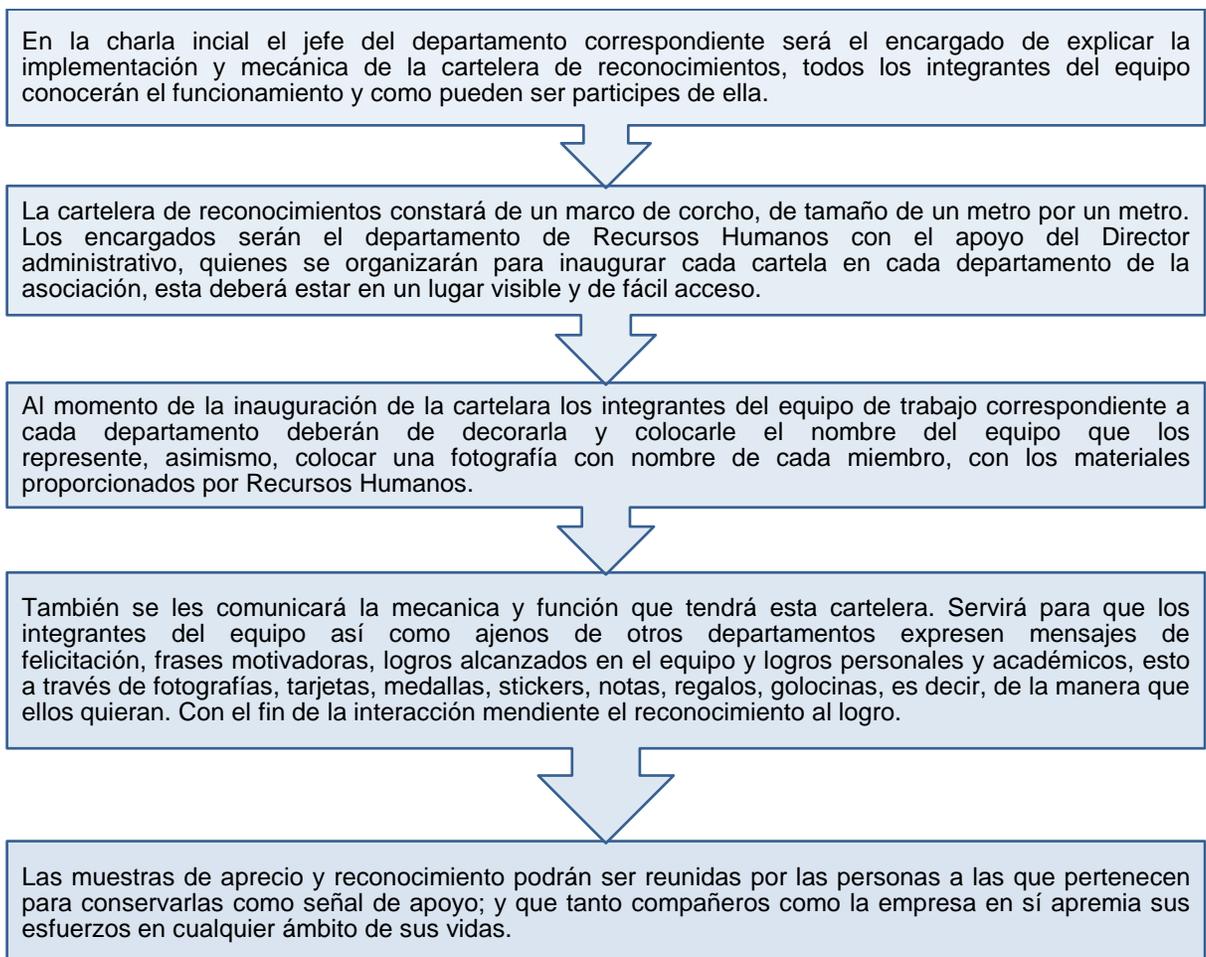


Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, abril de 2018.

• Cartelera de reconocimientos

Esta propuesta se contempla como medio para la interacción e integración tanto de los compañeros de un equipo de trabajo como miembros de otros equipos, ya que su fin es contar con un espacio físico, visual y público para demostrar y el reconocimiento a logros alcanzados individuales y por equipos. Todo esto para influenciar positivamente para el desarrollo personal y profesional, al hacer notar que esa evolución es observada y valorada para avanzar dentro de la asociación.

Figura 20 **Implementación de propuesta cartelera de reconocimiento a logros y metas** **Asociación de Auxilio Póstumo**



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, abril de 2018.

Figura 21
Ejemplo gráfico de la cartelera de reconocimiento a logros y metas
Asociación de Auxilio Póstumo



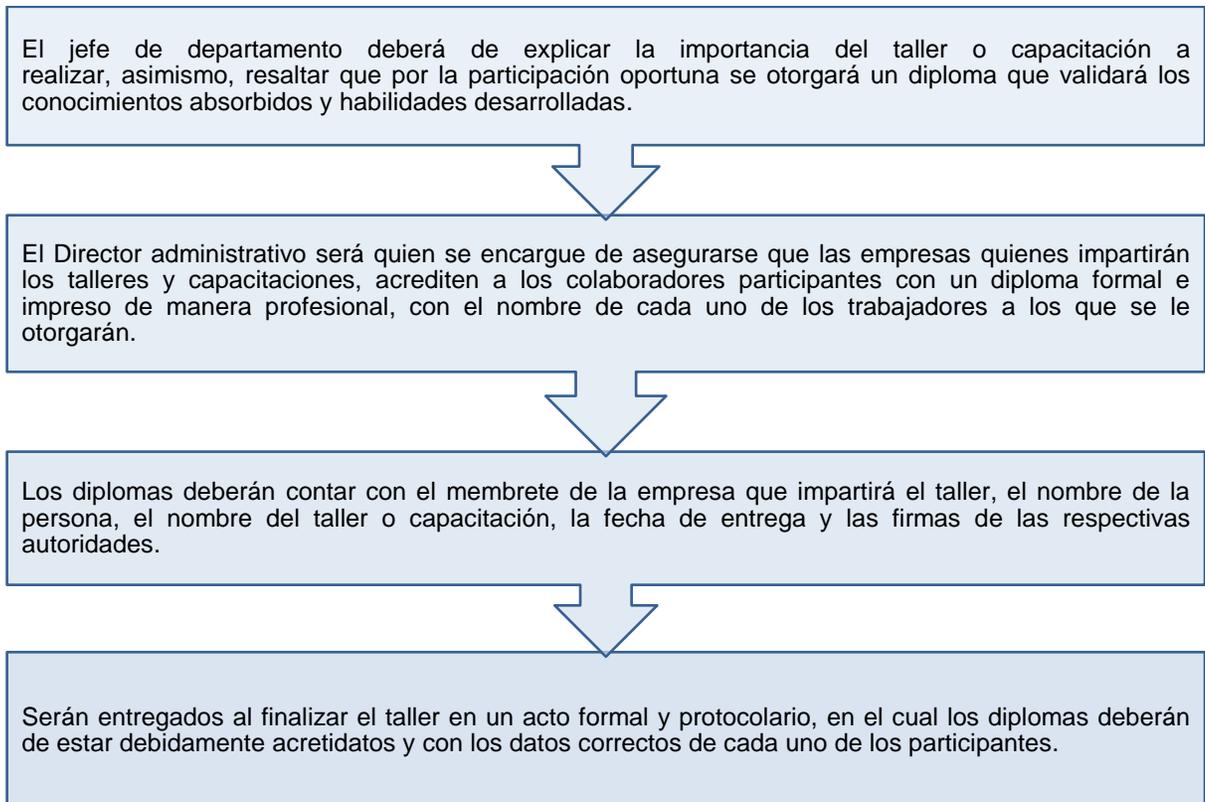
121

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, abril de 2018.

• **Diplomas por capacitaciones y talleres**

Esta propuesta aunque ya conocida, muchas veces es desvalorada y enfocada de manera incorrecta, debido que otorgar un diploma por un taller o una capacitación no es simplemente un acto protocolario, sino que es un documento oficial y tangible que identifica y valida las destrezas, habilidades y conocimientos desarrollados durante el tiempo invertido en la participación de los colaboradores. En ese sentido conceder un diploma es la manera más formal de reconocer el avance y evolución que ha tenido esa persona en su ámbito laboral, lo cual permite que en un futuro pueda impulsar su carrera atribuyéndole nuevas fortalezas a su profesión.

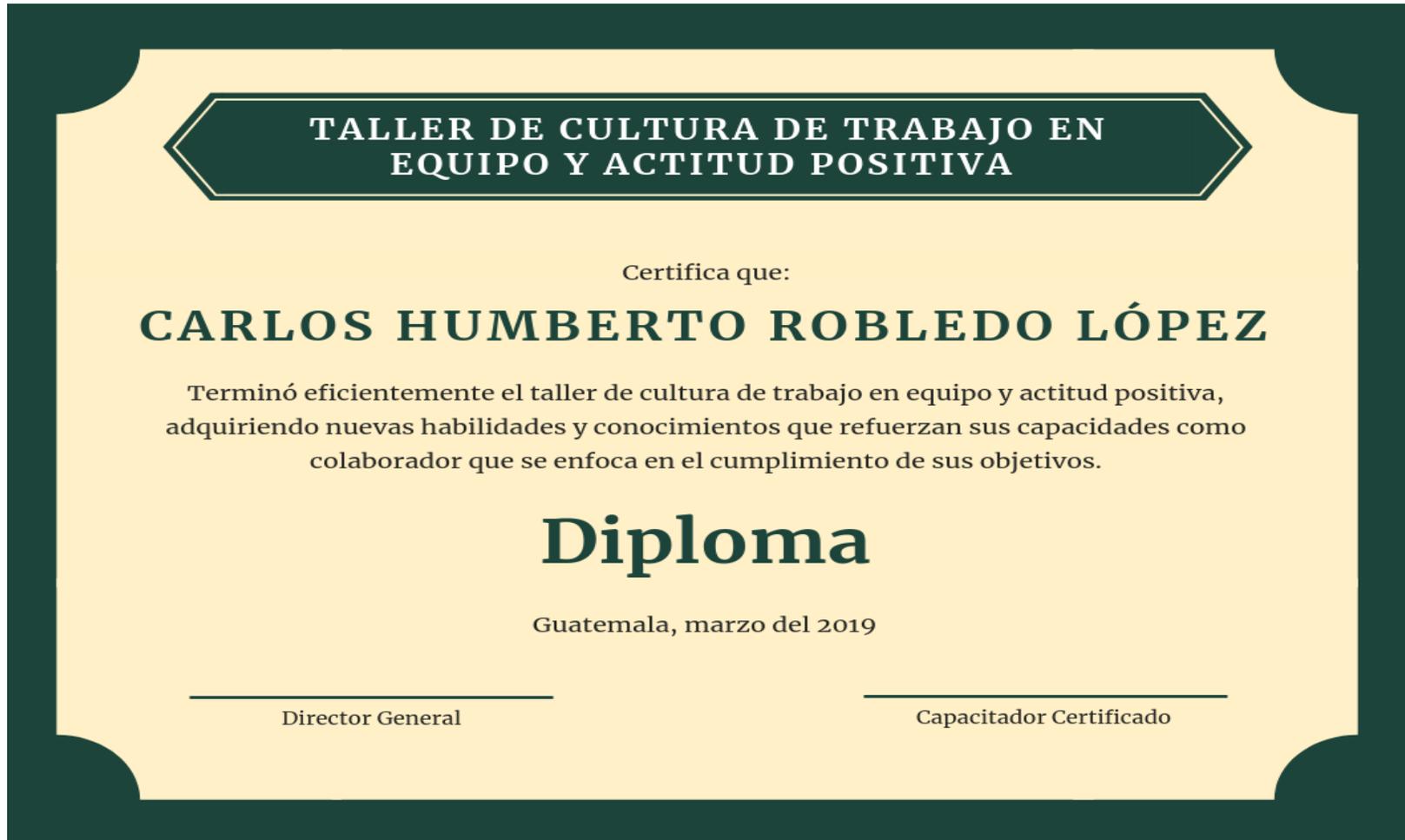
Figura 22
Implementación de propuesta concesión de diplomas
Asociación de Auxilio Póstumo



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, abril de 2018.

Figura 23
Ejemplo gráfico de la propuesta concesión de diplomas
Asociación de Auxilio Póstumo

123



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, abril de 2018.

c.4. Evaluación del programa reconocimiento y logro

Para conocer la percepción y satisfacción referentes a las propuestas de los factores reconocimiento y logro, es necesario que realice una evaluación al momento de culminar cada una de las propuestas descritas. Para ello se expone a continuación un modelo de boleta que consta de interrogantes para diagnosticar la evolución del plan de mejora respecto a los factores afectados.

Tabla 8
Evaluación de propuestas para los factores reconocimiento y logro
Asociación de Auxilio Póstumo

EVALUACIÓN DEL MES			
Instrucciones: a continuación se presenta una serie de interrogantes para conocer su percepción respecto a la propuesta realizada y metodología utilizada en el desarrollo de la misma. Por favor colocar una "X" sobre la respuesta que crea adecuado para calificar cada ítem.			
Nombre de la propuesta:			Mes:
No.	ÍTEM	SI	NO
1	¿El jefe fue claro en la explicación del desarrollo de la propuesta?		
2	¿Todo el equipo fue involucrado en la propuesta?		
3	¿Considera que esta propuesta es una buena manera de reconocimiento?		
4	¿Se siente satisfecho del mecanismo implementado para reconocerlo?		
5	¿Se brindó material necesario para la implementación de la propuesta?		
6	¿Los reconocimientos realizados ocurren con más frecuencia?		
7	¿Cree que los medios de reconocimiento están acorde a sus logros?		
8	¿Opina que al aplicar estas técnicas y medios de reconocimiento al asociación vela por su desarrollo y superación laboral?		
9	¿Considera que estas actividades además de ser una forma de reconocimiento motivan al trabajo en equipo y unión de grupo?		
10	¿Opina que el tiempo invertido en la actividad es provechoso para motivarlo para mejorar su desarrollo laboral?		
OBSERVACIONES:			FIRMA:

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, abril de 2018.

c.5. Recursos a utilizar en el programa de reconocimiento y logro

Los recursos esenciales para la implementación del programa de los factores reconocimiento y logro son detallados a continuación en sus respectivos rubros.

- **Humanos**

- Director administrativo.
- Jefes y directivos como coordinadores.
- Participantes de las dinámicas.

- **Físicos**

- Sala de reuniones y oficinas por departamento.
- Computadoras portátiles
- Impresora
- Cañonera
- Cuadernillos
- Bolígrafos
- Hojas de papel bond
- Cartulinas
- Blocks de papel construcción
- Marcadores
- Pines de reconocimiento
- Trifoliales
- Marcos para fotografías
- Marcos de corcho para carteleras
- Cajas de tachuelas

- **Financieros**

- El presupuesto que se incurrirá en las propuestas para el programa de los factores reconocimiento y logro está detallado en la siguiente tabla:

Cuadro 9
Presupuesto del programa de reconocimiento y logro
Asociación de Auxilio Póstumo

CONCEPTO	PRESUPUESTO
Actividad 1. Renta de cañonera y útiles de oficina	Q. 150.00
Actividad 2. Aprobación de la propuesta	Q. 50.00
Actividad 3. Doce afiches y fotocopias	Q. 480.00
Actividad 4. Propuesta charla de reconocimiento	Q. 432.00
Pines de reconocimiento (Q5*72 colaboradores)= Q.360.00	
Trifoliales (Q1*72 colaboradores)= Q.72	
Actividad 5. Propuesta mural de colaboradores destacados	Q. 240.00
Marcos para fotografías (Q20*12 departamentos)= Q.240.00	
Actividad 6. Propuesta cartelera de reconocimientos	Q. 2040.00
Marcos de corcho de 1x1m (Q150*12 departamentos)= Q.1800.00	
Caja de tachuelas para corcho (Q20*12 departamentos)= Q.240.00	
Actividad 7. Diplomas oficiales de los talleres propuestos	Q. 1440.00
Actividad 8. Evaluación de lo realizado en la propuesta	Q. 200.00
MONTO TOTAL	Q. 5,032.00

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, abril de 2018.

d. Programa de desarrollo laboral y personal

La propuesta en cuanto al factor crecimiento laboral y personal se presenta como medio para aumentar la realización de los colaboradores dentro y fuera de su trabajo, es decir, que conforme su desarrollo académico y profesional vayan creciendo, sean valorados y tomados en cuenta para posicionarlos dentro de la asociación de acuerdo a sus capacidades, así mismo, reconocer esa evolución y aprovecharla para generar beneficios para ambas partes.

Debido a la insatisfacción mostrada en la oportunidad de crecimiento laboral y personal se propone instaurar en la asociación un programa de desarrollo profesional, debido a que los colaboradores evidenciaron que no han podido sobresalir y desarrollar su profesión plenamente, además muestran que carecen de objetivos y propósitos profesionales que les genere un mejor desempeño en su trabajo y satisfacción laboral. Esta propuesta se basa en la preparación para el futuro al fortalecer habilidades y destrezas según la etapa en que se encuentre el colaborador y los intereses de este para su desarrollo dentro de la empresa y en su vida personal.

d.1. Metas del programa de desarrollo laboral y personal

- Instaurar un programa que permita el desarrollo laboral equitativo y eficiente en un 80%, dentro de la asociación durante el período de seis meses.
- Promover el desarrollo laboral en el 80% de los colaboradores de la asociación durante el período de seis meses.
- Generar dentro de la entidad el bienestar y realización de los colaboradores en un 80% mediante la generación de oportunidades de desarrollo profesional según intereses, al término de seis meses.
- Optimizar el recurso humano al 80% por medio de la preparación laboral para una mejor eficiencia en la asociación en un lapso de seis meses.

d.2. Plan de acción del programa de desarrollo laboral y personal

Se presenta el plan de acción correspondiente al programa crecimiento laboral y personal, factor cuyo nivel de satisfacción fue deficiente en el diagnóstico realizado.

Cuadro 10
Plan de acción del programa de desarrollo laboral y personal
Asociación de Auxilio Póstumo

Entidad:	Asociación de auxilio póstumo		Fecha:	Enero 2019		
Nombre del plan de acción:	Aumento de la satisfacción laboral en el factor desarrollo laboral y personal.					
Área:	Asociación en su totalidad	Departamento:	Todos			
Objetivo del plan de acción:	Establecer las actividades necesarias para implementar el programa de desarrollo laboral y personal en un 100%, al corto y mediano plazo.					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo final	Presupuesto
1	Presentación de las propuestas	Exponer el 100% del programa de desarrollo laboral y personal en una sesión.	Director administrativo	20 de abril de 2020	20 de abril de 2020	Q.100.00
2	Aprobación de las propuestas	Obtener el 100% de la aprobación por parte de los miembros de la junta directiva en una sesión.	Junta Directiva	21 de abril de 2020	21 de abril de 2020	Q.50.00
3	Preparación de las propuestas en cuanto al desarrollo laboral y personal	Definir al 100% de implementación de las propuestas del programa desarrollo laboral y personal, en un término de siete días.	Director administrativo y Departamento de Recursos Humanos	22 de abril de 2020	28 de abril de 2020	Q.200.00
Continúa...						

Continuación cuadro 10						
	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo final	Presupuesto
4	Charla de orientación vocacional	Ejecutar la charla de orientación al 100% en un día.	Departamento de Recursos Humanos	29 de abril de 2020	29 de abril de 2020	Q.100.00
5	Inauguración de la sala de estudios	Realizar la inauguración de la sala de estudios en un día.	Director administrativo y Departamento de Recursos Humanos	4 de mayo de 2020	4 de mayo de 2020	Q.11,400.00
6	Puesta en marcha del sistema de permisos laborales	Implementar al 100% el sistema de permisos laborales en un período de seis meses.	Jefe de cada departamento	5 de mayo de 2020	31 de octubre del 2020	Q.300.00
7	Evaluación de lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado cada en un lapso de seis meses.	Director administrativo y Departamento de Recursos Humanos	8 de mayo de 2020	31 de octubre de 2020	Q.200.00
Presupuesto total						Q.12,350.00

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, enero de 2019.

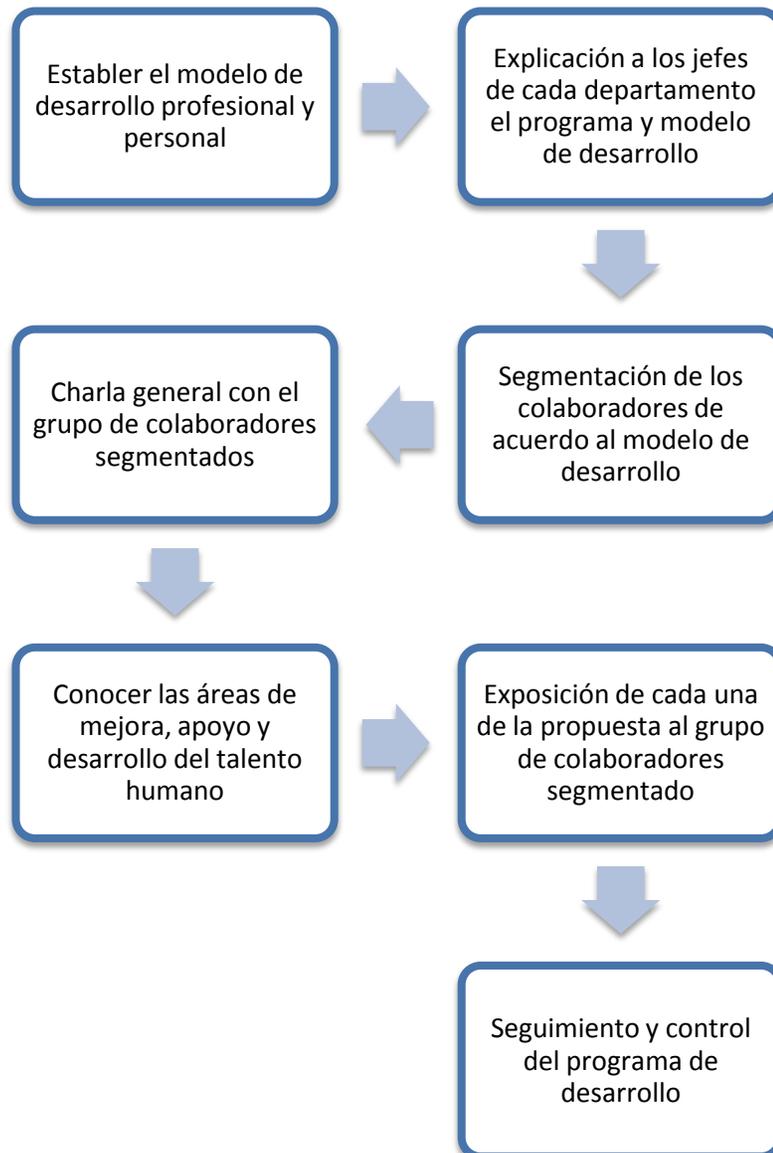
d.3. Desarrollo del programa de desarrollo laboral y personal

La propuesta referente a este programa para poner en práctica en la asociación tiene como fin aumentar la satisfacción en los colaboradores en relación al factor crecimiento laboral y personal. De esta manera motivar al recurso humano a desarrollarse como profesionales y generar una mejora en su bienestar en el ámbito personal.

Para la ejecución del programa de desarrollo profesional y personal se propone que sea llevado a cabo por el departamento de recursos humanos, con el apoyo de los jefes de los diferentes departamentos y la supervisión del Director administrativo, esto a razón de que esta labor involucra a todo el talento humano de la institución. Sin embargo, se proponen modelos de los principales instrumentos esenciales para la ejecución del programa, así como la metodología que se seguirá para generar desarrollo en cada uno de los colaboradores, de acuerdo a la etapa en la que se encuentran, los intereses que persiguen y objetivos que desean alcanzar.

A continuación se presentan un esquema con los pasos a seguir para la implementación del programa, este indica el orden lógico en que se deberán realizar las actividades al momento de su ejecución. Asimismo, se propone un modelo integrado de desarrollo profesional y personal, de acuerdo a diferentes etapas por las que pasan cada uno de los colaboradores. Posteriormente se describe la propuesta referente al sistema de desarrollo para el grupo de colaboradores seleccionado, según como se segmentaron en el modelo antes mencionado.

Figura 24
Pasos a seguir para la implementación del programa de desarrollo profesional y personal
Asociación de Auxilio Póstumo



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, julio de 2018.

- **Modelo de desarrollo profesional y personal**

El desarrollo profesional es el proceso por el que los colaboradores progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades, relaciones e intereses. Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo, para efectos de este programa se diseñó un modelo integral que relaciona los aspectos profesionales y personales con factores como edad, antigüedad laboral y relaciones laborales. Se reconocen cuatro etapas profesionales (incorporación, crecimiento, madurez y maestría), es necesario establecer en el que etapa se encuentra el colaborador, debido a que esto influye en sus necesidades, actitudes, conductas laborales, intereses y objetivos.

Tabla 9
Modelo de desarrollo profesional y personal
Asociación de Auxilio Póstumo

	ETAPAS PROFESIONALES			
	Incorporación	Crecimiento	Madurez	Maestría
Tareas de desarrollo	Identificar intereses y habilidades. Desarrollo académico.	Ascenso, crecimiento, seguridad laboral, realización académica.	Mantener los logros, actualizar habilidades.	Planificar jubilación, cambiar el equilibrio entre lo laboral.
Actividad	Ayudar, aprender, seguir instrucciones.	Contribuidor independiente.	Formación y apoyo.	Retiro gradual del trabajo.
Relación laboral	Aprendiz	Compañero	Tutor	Consejero
Edad	Menos de 30 años	Entre 30 y 45 años	Entre 45 y 60 años	Más de 60 años
Antigüedad	Menos de 2 años	Entre 2 y 10 años	Más de 10 años	Más de 15 años

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, julio de 2018.

A continuación se presenta una boleta para conocer la etapa en la que se encuentra el colaborador, con esto segmentar el talento humano para aplicar la propuesta de desarrollo profesional y personal. Para efectos de este programa se tomarán las dos primeras etapas debido a que son las que presentan mayores mejor disponibilidad al momento de aplicar la propuesta enfocada en el área académica. Esta boleta se enviará por correo electrónico a todos los colaboradores para posteriormente realizar la base de datos de la segmentación. Quienes no cuenten con un correo institucional se dirigirán al departamento de Recursos Humanos para llenar el formulario.

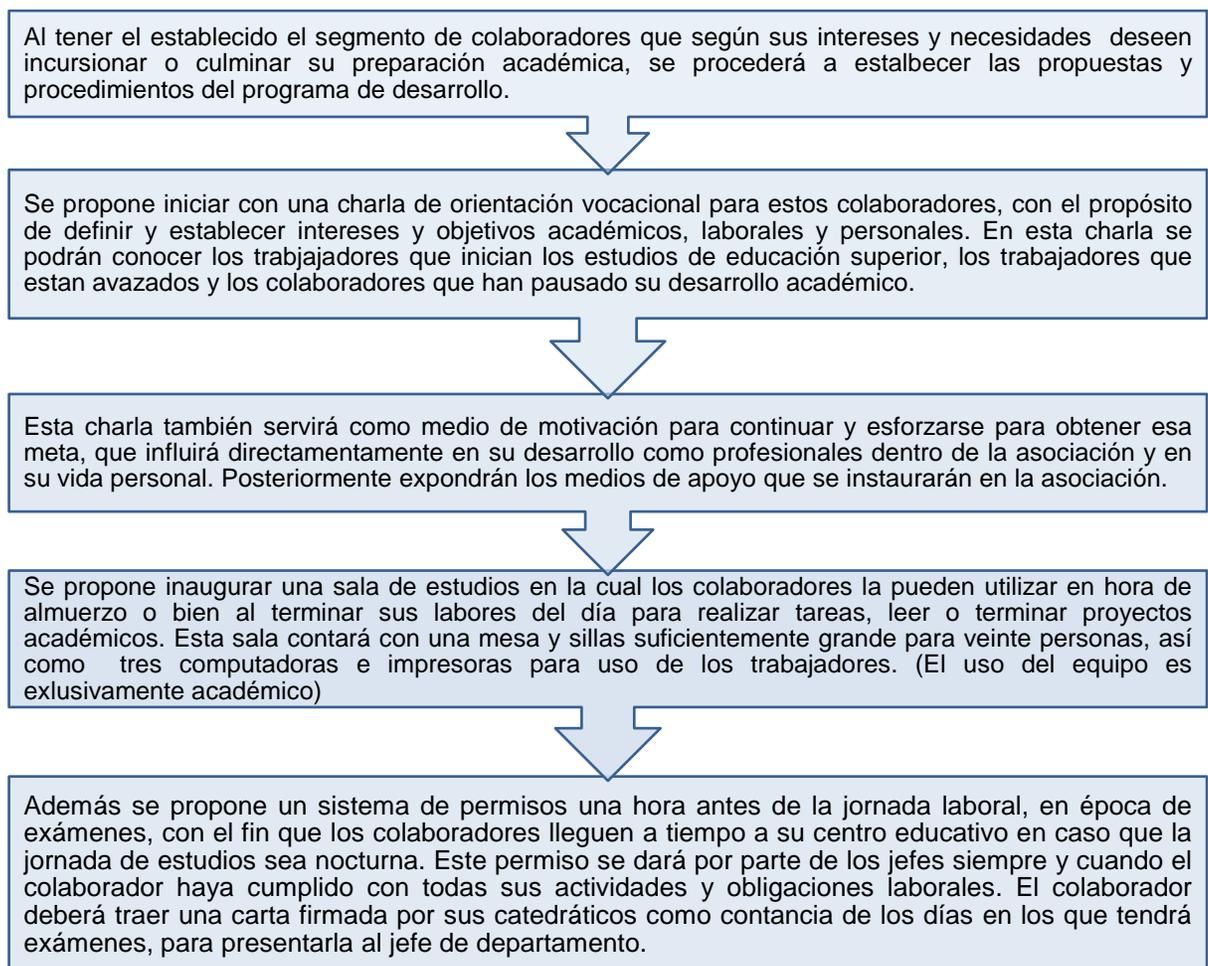
Tabla 10
Boleta de segmentación de etapas profesionales
Asociación de Auxilio Póstumo

SEGMENTACIÓN DE COLABORADORES	
Nombre del colaborador:	
Departamento o área:	Puesto:
Edad:	Antigüedad:
Grado académico:	
Necesidades de desarrollo - Situación actual (Especificar el conocimiento y habilidades necesarias para mejorar o mantener un rendimiento satisfactorio)	
Necesidades de desarrollo - Situación futura (Especificar el conocimiento y habilidades necesarias para estar preparado para el futuro)	
Objetivo de desarrollo profesional y personal	

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, julio de 2018.

A continuación se presenta la propuesta de desarrollo para el segmento de colaboradores seleccionados mediante la segmentación realizada. Está orientada a los trabajadores que inician actividades en la asociación y que establecen sus intereses y necesidades laborales, mediante el aprendizaje y preparación académica. Asimismo, se encuentran los colaboradores consolidados en la organización que buscan afirmar sus conocimientos y adquirir nuevas habilidades por medio de la obtención de un título de educación superior, capacitaciones o cursos.

Figura 25
Implementación de propuesta de desarrollo laboral y personal
Asociación de Auxilio Póstumo



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, abril de 2018.

d.4. Evaluación del programa de desarrollo laboral y personal

La evaluación del programa se llevará a cabo semestralmente. El colaborador deberá entregar constancia del semestre aprobado y verificar si está cumpliendo con sus objetivos.

Además se propone una boleta de concesión de permisos la cual deberá de aplicar el jefe de departamento previo a otorgar el permiso para salir una hora antes de la jornada laboral. Esto se hace con el fin de tener un control específico sobre el desempeño del colaborador en el día en que se concederá el permiso solicitado.

Tabla 11
Boleta para concesión de permiso
Asociación de Auxilio Póstumo

BOLETA PARA CONSECIÓN DE PERMISO				
Esta boleta tiene como propósito llevar un control del día en que se solicita el permiso para salir un hora antes de la jornada laboral. Con el objeto de brindar al colaborador llegar a su centro de estudios a tiempo en época de exámenes o bien para una diligencia académica. El permiso debe estar justificado mediante una carta del centro de estudios o bien de los catedráticos de los cursos a los que asiste. Únicamente se cederá el permiso si el colaborador ha cumplido a cabalidad con sus tareas y obligaciones en dicho día.				
Nombre del colaborador:			Fecha:	
Nombre del jefe:			Departamento o Área:	
Centro de estudios:			Actividad:	
No.	Actividades	Ejecutada	No Ejecutada	Observaciones o Justificaciones
1				
2				
3				
4				
5				
Hora Autorizada <input type="checkbox"/> Hora No Autorizada <input type="checkbox"/>		Firma del colaborador		Firma del jefe

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, abril de 2018.

d.5. Recursos a utilizar en el programa de desarrollo laboral y personal

Para realizar el programa propuesto en relación al factor crecimiento laboral y personal es necesario la utilización de ciertos recursos, los cuales son detallados a continuación:

- **Humanos**

- Director administrativo.
- Jefes y directivos.
- Departamento de recursos humanos.
- Colaboradores

- **Físicos**

- Sala de reuniones y oficinas por departamento.
- Mesa
- Sillas
- Computadoras portátiles
- Impresoras
- Proyector
- Bolígrafos
- Hojas de papel bond

- **Financieros**

- El presupuesto en que se incurrirá en cada propuesta de este programa está detallado en la siguiente tabla:

Cuadro 11
Presupuesto del programa de crecimiento laboral y personal
Asociación de Auxilio Póstumo

CONCEPTO	PRESUPUESTO
Actividad 1. Renta de cañonera y útiles de oficina	Q. 100.00
Actividad 2. Aprobación de las propuestas	Q. 50.00
Actividad 3. Útiles de oficina (hojas, bolígrafos, impresiones)	Q. 200.00
Actividad 4. Charla de orientación y motivación vocacional	Q. 100.00
Actividad 5. Inauguración de la sala de estudios (Tres computadoras Q.9000.00) (Tres impresoras Q.1200.00) (Mesa y sillas Q. 1200.00)	Q. 11,400.00
Actividad 6. Sistema de permisos (copias de boletas)	Q. 300.00
Actividad 7. Revisión de las propuestas	Q. 200.00
MONTO TOTAL	Q. 12,350.00

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, julio de 2018.

3.2.2. Presupuesto total del plan de mejora de satisfacción laboral

Como se presentó en la sección de recursos financieros en cada uno de los programas propuestos, para la realización del plan de mejora se debe incurrir en ciertos presupuestos.

Según las autoridades correspondientes de la asociación estipularon que pueden disponer de un porcentaje del presupuesto para la implementación de las propuestas planteadas, ya que año con año velan por la capacitación y desarrollo de programas que optimicen el trabajo, bienestar y superación de los colaboradores.

Por motivos de políticas del departamento financiero no se pudo determinar el porcentaje exacto para la inversión, sin embargo, al presentarle un presupuesto de los costos a incurrir al Director Administrativo de la asociación, pudo constatar y prever que poseen la capacidad para asumir la implementación del plan de mejora.

A continuación se presenta el resumen total de los presupuestos de cada programa, lo cual derivará en el presupuesto total del plan de mejora.

Cuadro 12
Presupuesto total del plan de mejora de satisfacción laboral
Asociación de Auxilio Póstumo

PROGRAMA	PRESUPUESTO
Programa de supervisión	Q. 11,600.00
Programa de trabajo en equipo y actitud laboral	Q. 12,822.00
Programa de reconocimiento y logro	Q. 5,032.00
Programa de desarrollo laboral y personal	Q. 12,350.00
MONTO TOTAL	Q. 41,804.00

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, agosto de 2018.

Así, el total del presupuesto para el plan de mejora de satisfacción laboral asciende a Q.41,804.00, el cual incluye la implementación de los cuatro programas de satisfacción propuestos.

3.2.3. Fase IV: Preservación de las propuestas

La preservación de las propuestas del plan de mejora de satisfacción laboral está enfocada al establecimiento de métodos de supervisión y verificación de los programas, para poder asegurar que se desarrollen correctamente y que estén implantados de manera permanente en la asociación, todo esto encausado hacia los objetivos y buen funcionamiento de la entidad.

Cuadro 13
Plan de acción para la preservación de las propuestas
Asociación de Auxilio Póstumo

Entidad:							Asociación de auxilio póstumo	Fecha:		Enero 2019		
Nombre del plan de acción:							Preservación de las propuestas del plan de mejora.					
Área:							Asociación en su totalidad	Departamento:		Todos		
Objetivo del plan de acción:							Establecer todas las actividades necesarias para la implementación del plan de preservación de propuestas en un 100%, al corto y mediano plazo.					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo final	Presupuesto						
1	Presentación del plan para la preservación de propuestas	Exponer el 100% del plan de acción en una sesión.	Director administrativo	11 de mayo de 2020	11 de mayo de 2020	Q.50.00						
2	Aprobación de la propuestas	Obtener el 100% de la aprobación por parte de los miembros de la junta directiva en una sesión.	Junta Directiva	12 de mayo de 2020	12 de mayo de 2020	Q.50.00						
							Continúa...					

Continuación cuadro 13						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo final	Presupuesto
3	Reunión al finalizar la propuesta del plan de mejora	Realizar la reunión al 100% en una sesión.	Director administrativo	18 de mayo de 2020	18 de mayo de 2020	Q.50.00
4	Realizar charlas mensuales acerca de la efectividad de las propuestas	Efectuar al 100% las reuniones durante un período de ocho meses.	Jefes de departamentos	30 de febrero de 2020	30 de octubre de 2020	Q.50.00
5	Realizar autoevaluaciones y co-evaluaciones para los jefes	Realizar al 100% las autoevaluaciones y coevaluaciones en un lapso de ocho meses.	Director administrativo y Jefes de departamento	30 de febrero de 2020	30 de octubre de 2020	Q.50.00
6	Hacer evaluaciones a los equipos de trabajo según las propuestas y cultura establecida	Efectuar las evaluaciones a los equipo de trabajo en un período de ocho meses.	Jefes de cada departamento	30 de febrero de 2020	30 de octubre de 2020	Q.100.00
7	Realizar reconocimientos verbales y físicos (cartelera de reconocimiento), por parte de los jefes hacia los equipos de trabajo	Realizar al 100% los reconocimientos debidos durante las propuestas en un período de ocho meses.	Jefes de cada departamento	30 de febrero de 2020	30 de octubre de 2020	Q.100.00
8	Brindar retroalimentación a los colaboradores	Realizar al 100% la retroalimentación sobre las evaluaciones en término de ocho meses.	Jefe de cada departamento y Departamento de Recursos Humanos	30 de febrero de 2020	30 de octubre de 2020	Q.100.00
Presupuesto total						Q.550.00

Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo, enero de 2019.

CONCLUSIONES

Al haber finalizado el presente estudio, luego del diagnóstico, análisis y evaluación correspondiente al tema de investigación se concluye lo siguiente:

1. Se comprobó que la insatisfacción laboral existente en la asociación de auxilio póstumo, es debido a la carencia de un plan de satisfacción laboral que permita aplicar propuestas que mejoren la supervisión de manera efectiva, promuevan una cultura de trabajo en equipo y actitud positiva, incentiven a los colaboradores por medio de mecanismos de reconocimiento y logro, así como, promover el crecimiento laboral y personal de los trabajadores.
2. Se estableció que la causa principal de la incorrecta distribución y delegación de tareas, así como, atrasos en la entrega de las mismas es debido a la incorrecta supervisión de los jefes, quienes únicamente se enfocan en la entrega de resultados sin importar la sobrecarga de tareas que esto implica para algunos de los miembros de los equipos de trabajo.
3. Se demostró que no existe el establecimiento de una cultura de trabajo en equipo, ni un hábito de actitud positiva en el ambiente laboral y para con los compañeros, lo cual deriva en falta de compañerismo e individualismo, carencia de apoyo entre compañeros y áreas de trabajo, además de una mala actitud dentro de los equipos de trabajo, rencillas personales y profesionales, irresponsabilidad y falta de pertenencia al equipo y carencia de entusiasmo.

4. Se evidenció que el reconocimiento y logro de los colaboradores es casi nulo, debido que a menudo no reciben la atención correspondiente, puesto que no se cuentan con mecanismos que permitan destacar las metas y objetivos alcanzados, lo que ocasiona falta de motivación y valoración en el trabajo que realizan; a pesar de esforzarse en el trabajo diario y prepararse académicamente no reciben ningún tipo de reconocimiento que los acredite y tampoco alguna oportunidad de superación dentro de la asociación.

5. Se determinó que los colaboradores de la asociación quieren tener la oportunidad de crecimiento laboral y personal y que sea brindada de una manera justa y equitativa de acuerdo a sus habilidades, capacidades y necesidades, puesto que no se cuenta con un medio de desarrollo que los prepare para situaciones futuras. Tales como el apoyo académico; tomar conciencia de sus intereses, fortalezas y debilidades; identificar objetivos profesionales y tener retroalimentación para alcanzar dichos objetivos.

6. Se estableció que los factores analizados en este estudio referentes a la satisfacción laboral no son estáticos y que estos pueden variar de acuerdo a las necesidades de los colaboradores en cuestión, por lo que deben de estar en constante evaluación para obtener una mejora continua por medio de propuestas que minimicen la insatisfacción en las diferentes áreas.

RECOMENDACIONES

Para minimizar los índices de insatisfacción detectados en la asociación de auxilio póstumo se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Se propone que los jefes y directivos de la asociación tomen un rol de líderes dentro de los equipos de trabajo por medio de una supervisión efectiva, atendiendo las necesidades y sugerencias de los colaboradores de manera justa y equitativa, siendo estos la base para un cambio de cultura dentro de la organización, participando y fungiendo como facilitadores dentro de las propuestas de mejora planteadas.
2. Para generar aceptación de una cultura de trabajo en equipo y actitud positiva se deben utilizar medios visuales como afiches, trifoliales y carteles, que estimulen la integración, tolerancia, respeto y compañerismo. Asimismo, se sugiere que la propuesta de dinámicas mensuales se extienda el tiempo que sea necesario y que se realicen periódicamente para crear un hábito o costumbre, correspondiente a una cultura orientada a la unión de equipo, apoyo, responsabilidad y actitud positiva.
3. Se sugiere que se respete la metodología en las propuestas referentes al reconocimiento y logro, puesto que se diseñaron de manera justa y equitativa, para que todos los integrantes de los equipos de trabajo tengan la oportunidad de destacarse y sobresalir de acuerdo a sus aptitudes, habilidades y conocimientos, esto para que no se genere competitividad destructiva e individualismo, sino que todos sean valorados y de igual importancia para la asociación.

4. Se deben realizar perfiles de puestos dentro de la asociación y con base a este se evalúe si es necesario realizar cambios dentro de los departamentos, para que el trabajo y delegación de tareas corresponda al puesto desempeñado, y no haya duplicidad de funciones o sobrecarga de trabajo.

5. Se aconseja que se tomen acciones en las etapas de desarrollo de madurez y maestría, puesto que estos colaboradores pueden fungir como tutores o facilitadores en determinado momento para la asociación. Debido que contiene una gran experiencia y conocimiento de las actividades de la entidad.

6. Las propuestas de los programas planteados deben ser evaluadas periódicamente o al momento de su implementación con las boletas establecidas, esto para conocer la efectividad de las mismas por medio de la retroalimentación proporcionada por los mismos colaboradores y controlada por los jefes de los equipos de trabajo en las reuniones mensuales en conjunto con el Director Administrativo.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato I., (2009), *Gestión del Talento Humano*, México DF, México: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato I., (2004), *Introducción a la teoría general de la administración*, México DF, México: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato I., (2004), *Iniciación a la organización y técnica comercial*, México DF, México: Editorial McGraw-Hill.

Koontz H. y Wehrich H., (1998), *Administración una perspectiva global*, México DF, México: Editorial McGraw-Hill.

Koontz H., (2007), *Elementos de Administración*, México DF, México: Editorial McGraw-Hill.

Newstrom J., *Comportamiento Humano en el Trabajo*, México DF, México: Editorial McGraw-Hill.

Piloña Ortiz G., (2017), *Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo*, Guatemala, Guatemala: GP Editores.

Robbins S. y Judge T., (2013) *Comportamiento organizacional*. México DF, México: Editorial Pearson.