

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



**“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA
IMPLEMENTAR PLAN DE MEJORA EN UNA EMPRESA
DE RECICLAJE DE PAPEL, UBICADA EN LA ZONA 18
DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

MAYRA CONSUELO ALVIZURES SIQUE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2019

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



**“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA
IMPLEMENTAR PLAN DE MEJORA EN UNA EMPRESA
DE RECICLAJE DE PAPEL, UBICADA EN LA ZONA 18
DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MAYRA CONSUELO ALVIZURES SIQUE

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JUNIO 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 Giovanni 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

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según el Punto QUINTO, inciso 5.10, subinciso 5.10.2 del Acta 26-2015, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 15 de octubre de 2015.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
SECRETARIA:	Licda. María Belén León Carranza
EXAMINADOR:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón

Guatemala, 06 de noviembre de 2018

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con fecha 01 de septiembre de 2017, procedí a asesorar a la estudiante Mayra Consuelo Alvizures Sique, carné 201010613, con el tema **“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA IMPLEMENTAR PLAN DE MEJORA EN UNA EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL, UBICADA EN LA ZONA 18 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de la investigación, encontrando que cumple con los lineamientos y objetivos planeados en el respectivo plan de investigación.

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

Atentamente,



Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar

Colegiado No. 1,945

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "a-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0632-2019
Guatemala, 18 junio de 2019

Estudiante
MAYRA CONSUELO ALVIZURES SIQUE
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 5.1.2 del Acta 13-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 07 de junio de 2019, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.2 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; 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:

MAYRA CONSUELO ALVIZURES SIQUE	201010613	"EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA IMPLEMENTAR PLAN DE MEJORA EN UNA EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL, UBICADA EN LA ZONA 18 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"
-----------------------------------	-----------	--

3º. Manifestar 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



ACTO QUE DEDICO

A Dios:	por permitirme llegar a este momento y llenar de bendición mi vida.
A mis padres:	Pedro y Cony, por su amor y apoyo incondicional.
A mi esposo:	Miguel, gracias por estar a mi lado en todo momento y por apoyarme en este sueño, sin tu amor y comprensión no lo hubiera logrado.
A mis hijos:	por ser mi inspiración, todo se puede lograr con esfuerzo, disciplina y dedicación. ¡Los amo!, Axl Josue, Estefany y Maite.
A mis hermanos:	por ser parte importante en mi vida.
A mis sobrinos:	con especial cariño. En especial a Alejandro, te llevaré en mi corazón y te recordaré por siempre.
A mi familia:	por compartir tantos momentos especiales y estar siempre cuando los he necesitado.
Al pueblo de Guatemala:	por permitirme estudiar en la tres veces centenaria Universidad de San Carlos de Guatemala.
A la Facultad de Ciencias Económicas:	gracias por permitirme desarrollarme como profesional.
A mis amigos de siempre:	Ericka, Gaby, Judith y Luisana, por enseñarme el valor de la amistad.
A mis amigos de la Universidad:	la trayectoria como estudiante no hubiera sido la misma sin ustedes, Ana, Jessy, Marina, Julio, Javier, Antonio, Guillermo y Yeny. Gracias por su amistad.
En especial:	David Mejía por su apoyo incondicional.
A mi asesora de tesis:	por su compromiso constante y apoyo profesional.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1.	Empresa	1
1.1.1.	Clasificación de las empresas	1
1.2.	Administración	3
1.2.1.	Proceso Administrativo	3
1.2.1.1.	Planeación	4
1.2.1.2.	Organización	7
1.2.1.3.	Integración	8
1.2.1.4.	Dirección	10
1.2.1.5.	Control	22

CAPITULO II DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL

2.1.	Metodología de la investigación	24
2.2.	Generalidades de la empresa	25
2.2.1.	Filosofía empresarial	25
2.2.1.1.	Estructura organizacional	27
2.3.	Análisis de la satisfacción laboral de la empresa	29
2.3.1.	Factores higiénicos o extrínsecos	29
2.3.2.	Factores motivacionales o intrínsecos	35
2.4.	Análisis general de resultados	41

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA INCREMENTAR LA
SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL

Contenido	Página
3.1. Presentación del plan de mejora	44
3.2. Justificación	44
3.3. Objetivos	45
3.3.1. Objetivo general	45
3.3.2. Objetivos específicos	45
3.4. Plan de mejora propuesto para incrementar la satisfacción laboral	46
3.4.1. Fases de implementación	46
3.4.1.1. Fase 1. Presentación de resultados, análisis y plan de mejora	48
3.4.1.2. Fase 2. Concientización y socialización	55
3.4.1.3. Fase 3. Ejecución del plan de mejora	61
3.4.1.4. Fase 4. Realimentación del cumplimiento del plan	126
3.4.1.5. Fase 5. Evaluación de los resultados	127
3.4.2. Propuesta de filosofía	132
3.4.3. Estructura organizacional	135
3.5. Presupuesto general	137
3.6. Cronograma de actividades	138
Conclusiones	139
Recomendaciones	140
Bibliografía	141
Anexos	143

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1.	Clasificación de las empresas	3
2.	Factores higiénicos y motivacionales	19
3.	Teoría de motivación de los dos factores	21
4.	Análisis de la misión	25
5.	Análisis de la visión	26
6.	Causas de despidos	31
7.	Condiciones laborales	32
8.	Plan de acción fase No. 1	54
9.	Plan de acción fase No. 2	59
10.	Resumen de programas	61
11.	Plan de acción programa No.1	69
12.	Plan de acción programa No. 2	90
13.	Plan de acción programa No. 3	107
14.	Plan de acción programa No. 4	125
15.	Análisis de propuesta de la misión	133
16.	Análisis de propuesta de la visión	134
17.	Propuesta de valores	135
18.	Presupuesto aproximado del plan de mejora	137

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1.	Proceso administrativo	4
2.	Cadena de necesidades – deseos – satisfacciones	15
3.	Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg	17
4.	Fases de la implementación del plan de mejora	47
5.	Actividades principales fase No. 1	49

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1.	Organigrama general actual	28
2.	Situación actual en bodega distribución física	72
3.	Propuesta para la distribución física en bodega	73
4.	Situación actual ventilación en bodega	75
5.	Propuesta instalación de ventanas en bodega	76
6.	Información de curso de INTECAP	109
7.	Propuesta de organigrama nominal	136

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1.	Convocatoria de reunión para jefes de área de la empresa	50
2.	Compromiso de jefes de área	51
3.	Agenda de reunión	52
4.	Minuta de reunión	53
5.	Convocatoria de reunión para todo el personal	56
6.	Lista de asistencia para reunión	58
7.	Presentación de compensaciones laborales	63
8.	Calendario de actividades durante el año	66
9.	Encuesta de opinión	67
10.	Resumen de resultados de la encuesta	68
11.	Costos de la propuesta para distribución física de la bodega	74
12.	Costo de la propuesta para mejorar la ventilación	76
13.	Equipo de seguridad por área de trabajo	77
14.	Tiempo de renovación y costo anual de equipo de seguridad	78
15.	Control de equipo de seguridad	79
16.	Auditoría de limpieza	81
17.	Ejemplo de manta vinílica	84
18.	Cronograma de limpieza	85
19.	Asignación de colaboradores para actividades de limpieza	87
20.	Registro de limpieza general	88
21.	Resumen de costos del programa No. 2	89
22.	Guía para elaboración de políticas	93
23.	Presentación de políticas	94
24.	Formalización de políticas	95
25.	Contenido para documento final de políticas	96
26.	Convocatoria para reunión de presentación de políticas	98
27.	Presentación de políticas	99

No.	Título	Página
28.	Constancia de entrega de documento de políticas	103
29.	Refuerzo e información de políticas	105
30.	Ejemplo de manta vinílica de políticas	106
31.	Cronograma de curso de comunicación	111
32.	Boleta de evaluación de nivel de reacción	113
33.	Boleta de evaluación de nivel de reacción sesión No. 1	115
34.	Boleta de evaluación de nivel de reacción sesión No. 2	116
35.	Boleta de evaluación de nivel de reacción sesión No. 3	117
36.	Boleta de evaluación de nivel de reacción sesión No. 4	118
37.	Boleta de evaluación de nivel de reacción sesión No. 5	119
38.	Boleta de evaluación de nivel de transferencia	121
39.	Boleta de evaluación de nivel de resultados	123
40.	Informe de cumplimiento del plan de mejora	126
41.	Evaluación para el programa No. 1	128
42.	Evaluación para el programa No. 2	129
43.	Evaluación para el programa No. 3	130
44.	Evaluación para el programa No. 4	131
45.	Presupuesto aproximado del plan de mejora	137
46.	Cronograma general del plan de mejora	138

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Percepción del salario	29
2.	Compensaciones laborales	30
3.	Políticas de la empresa	33
4.	Comunicación en la empresa	34
5.	Trabajo interesante	35
6.	Reconocimiento por el trabajo realizado	36
7.	Oportunidad de realizar tareas desafiantes	37
8.	Nivel de responsabilidad en el trabajo	38
9.	Oportunidad de capacitarse	39
10.	Desarrollo profesional en la empresa	40
11.	Factores higiénicos	41
12.	Factores motivacionales	42

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral	144
2.	Cotización para la fabricación de ventanas	151
3.	Cotización de curso comunicación efectiva de INTECAP	152

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral influye para que las empresas alcancen sus objetivos, debido a que impacta de manera directa en el talento humano, cuando una persona tiene sentimientos positivos hacia el trabajo que desarrolla se ve reflejado en el bienestar, buen desempeño, motivación y productividad laboral.

Derivado de lo anterior es importante conocer el nivel de satisfacción laboral que presentan los colaboradores y determinar qué factores influyen negativamente para alcanzar el nivel adecuado y que imposibilite el cumplimiento de los objetivos, para lo cual se realizó el trabajo de tesis titulado: “Evaluación de la satisfacción laboral para implementar plan de mejora en una empresa de reciclaje de papel, ubicada en la zona 18 de la ciudad de Guatemala” que tiene como propósito encontrar los aspectos relevantes que están afectando y proponer soluciones viables.

El trabajo de tesis está constituido por tres capítulos que se describen a continuación:

El capítulo I, presenta el marco teórico, que son las definiciones, conceptos y categorías que sustentan la investigación, se incluye la empresa y su clasificación, condiciones laborales, el proceso administrativo con sus respectivos elementos, cultura organizacional, comportamiento organizacional, clima organizacional y las teorías relacionadas al tema de satisfacción laboral.

El capítulo II, incluye el diagnóstico de la satisfacción laboral en el cual se detalla la metodología, generalidades de la empresa, filosofía, estructura organizacional, características de la unidad de análisis y presentación de los resultados obtenidos con su respectiva representación de gráficas y el análisis correspondiente.

El capítulo III, desarrolla la propuesta de plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral en una empresa de reciclaje de papel, la cual está constituida por cinco fases que integran cuatro programas, cada uno contiene descripción, objetivos, las actividades a realizar, herramientas para la ejecución, plan de acción, presupuesto y medición de los resultados, para finalizar se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos para la presente investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan definiciones, conceptos y categorías que sustentan la presente investigación.

1.1. Empresa

“Un negocio, dependencia gubernamental, hospital, universidad y cualquier otro tipo de organización”. (12:5). Se puede definir como la unidad que se coordina para ofrecer bienes o servicios con el objetivo de cubrir las necesidades humanas, esto lo puede realizar con el uso de los factores productivos: el trabajo, tierra y capital. Las empresas aportan a Guatemala la generación de empleo y por lo tanto contribuyen con el desarrollo de las personas a través del trabajo en el ámbito económico y social.

1.1.1. Clasificación de las empresas

Las empresas se clasifican de acuerdo a la actividad que desarrollan y se definen a continuación:

a) Agropecuarias

Son aquellas que se dedican a la producción de bienes agrícolas y pecuarios, proporcionan materia prima a otras industrias, por ejemplo, la agricultura “que incluye el cultivo del suelo, desarrollo y recogida de las cosechas, la cría y desarrollo de ganado, la explotación de la leche y la silvicultura” (6:2).

b) Industriales

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes, a través de un conjunto de operaciones para la transformación de materias primas

con el apoyo de máquinas y herramientas, pueden ser: extractivas y manufactureras.

c) De servicio

Tienen por función brindar una actividad que las personas requieren para la satisfacción de sus necesidades a través de un servicio, por ejemplo, turismo, servicios públicos, transporte, financieras, entre otros. Las empresas pueden ser públicas, privadas o mixtas.

d) Comerciales

“Son las intermediarias entre productor y consumidor. Su función principal es la compra-venta de productos terminados, pueden ser a su vez: mayoristas, minoristas o detallistas y comisionistas” (6:3); por ejemplo, las empresas de reciclaje de papel que realizan diferentes actividades como promover el reciclaje, fomentar la separación de los desechos y apoyar al medio ambiente. Después de procesar los desechos específicos como el papel, emplean esta materia prima para la producción de productos nuevos, adicional concientizan a las personas sobre el uso eficiente de los productos que consumen, importancia del reciclaje y el impacto que tiene en el ambiente.

e) Según el tamaño de la empresa

Se clasifican en: microempresa, pequeña, mediana y grande, existen múltiples criterios para hacer esta clasificación, la cual se puede realizar por el monto del capital, cantidad de trabajadores que ocupe, capacidad productiva y monto de sus ventas. Ver cuadro uno.

Tabla No. 1
Clasificación de las empresas

Descripción	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Trabajadores:	1 a 10	11 a 80	81 a 200
Ventas anuales en cantidad de salarios mínimos (no agrícolas):	< = 190	191 – 3,700	3,701 – 15,420
Ventas anuales aproximadas en quetzales:	<Q521,937.60	De Q524,684.64 a Q10,164,048.00	De Q10,166,795.04 a Q42,359,356.80

Fuente: elaboración propia, con base al Acuerdo Gubernativo 211-2015 del Ministerio de Economía de Guatemala.

1.2. Administración

La administración es una ciencia que brinda las herramientas necesarias para coordinar los recursos y procesos de las organizaciones. “La administración tiene como objetivo primordial la dirección y conducción de empresas y organizaciones para que logren las metas para las cuales fueron establecidas” (2:2).

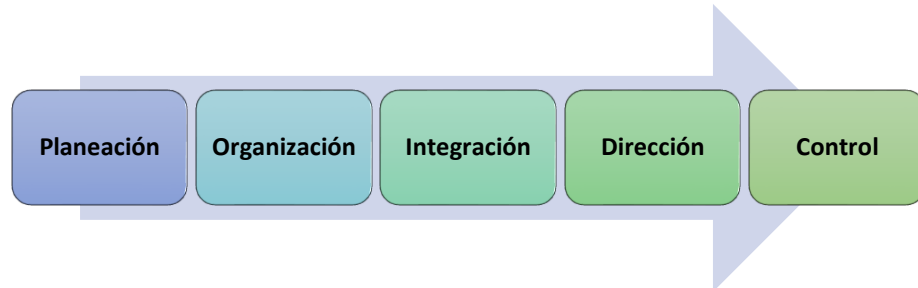
La empresa debe mantener un ambiente donde las personas trabajen en grupo con eficiencia y esto se logra con la aplicación de la administración, en Guatemala existen empresas que no la consideran y esto las lleva al fracaso.

1.2.1. Proceso administrativo

Se define como un método sistemático que requiere una serie de acciones coordinadas y actividades interrelacionadas o funciones administrativas, con el propósito de alcanzar las metas establecidas de una organización. “Es necesario desglosarlo en cinco funciones gerenciales, planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar” (12:5). Se utilizó en el desarrollo de todas las actividades realizadas en la presente investigación. Ver esquema uno.

Esquema No. 1

Proceso administrativo



Fuente: elaboración propia, con base en el libro: Weihrich, H.; Koontz, H. y Cannice, M. **Administración una perspectiva global y empresarial**. 13ª. Ed. México, McGraw-Hill. 2008. 651 páginas.

1.2.1.1. Planeación

“La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas” (12:106). La planeación es un proceso para fijar un curso alternativo de acción, se establecen los objetivos organizacionales y definir los medios para alcanzarlos, con la planeación la empresa logra sus resultados y le permite una mejor adaptación al entorno en el que se desarrolla; para lograr el cumplimiento de estos objetivos es fundamental tener un rendimiento laboral adecuado.

a) Elementos de la planeación

A continuación, se detallan los elementos de la planeación que serán de utilidad para el desarrollo de la investigación.

- **Misión:** “La misión de una organización es su finalidad específica que la distingue de otras de su tipo” (2:45), se puede indicar que es una declaración o manifestación duradera del propósito o razón de ser; también describe la actividad que desarrolla.

- **Visión:** “Una visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización” (2:46), las empresas definen las metas que quieren alcanzar en el futuro a largo plazo, las que se evalúan constantemente para ajustarlas a la realidad.
- **Valores:** “Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional” (2:46). Son principios éticos que norman el comportamiento, se convierten en los pilares más importantes de cualquier organización.
- **Objetivos:** son los resultados deseados, a través del uso de los recursos con los que dispone; los objetivos deben expresarse en términos numéricos, en un periodo de tiempo y estar asociados con indicadores específicos de desempeño, como cantidad, datos, nivel de calidad, entre otros.
- **Estrategia:** “Se define como la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas” (12:109). Son las actividades planificadas por medio de las cuales la empresa logrará los objetivos y la manera en que las ejecutará para posicionarse o expandirse en el mercado.
- **Políticas:** “Política es sinónimo de directriz. Una política o directriz es una orientación genérica, que define en líneas generales el curso de acción a seguir cuando se presenta determinado tipo de problema. La política orienta el proceso de tomar decisiones, dejando a los gerentes la selección de los detalles” (1:174). Son una forma de guía para la toma de decisiones y sirven para supervisar las acciones de los colaboradores, son fundamentales para el desarrollo de las actividades en un puesto de trabajo por lo tanto deben ser divulgadas, entendidas y ejecutadas por todos los miembros de una empresa.

- **Procedimientos:** “Los procedimientos son los planes que se describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente” (2:47). Reducen las posibilidades de error y definen con precisión el comportamiento a seguir, esto permite que las tareas se ejecuten de una forma estandarizada.
- **Programas:** “Es el tipo de plan más difícil de entender, pues son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento” (2:48). Los programas establecen la secuencia de acciones y el tiempo en que se ejecutarán para su cumplimiento.
- **Presupuesto:** “Es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan cuantificado” (12:111). El presupuesto sirve como un elemento de control para que el plan se ejecute dentro de los límites del presupuesto y lograr los objetivos propuestos; permite al administrador asignar el capital que será gastado, por quién, dónde, costos, ingresos, unidades y productos.
- **Normas:** son patrones aceptables de comportamiento para las personas dentro de un grupo, indican a las personas lo que deben hacer o no hacer, sin necesidad aparente de controlarlas externamente, con las normas debidamente establecidas y comunicadas a todos los colaboradores, se evitará problemas futuros.
- **Reglas:** “Establecen acciones específicas necesarias, o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones” (12:110). Las reglas se deben ajustar de acuerdo al giro de cada empresa, como ejemplo el reglamento interno.
- **Tácticas:** es el método que se va a emplear para cumplir el objetivo, se deben considerar determinadas circunstancias que permitirá alcanzar las metas establecidas a mediano y corto plazo.

b) Instrumento de la planeación

Para realizar una cuidadosa planeación es indispensable utilizar el instrumento adecuado que considere todos los recursos involucrados como es el caso del plan de acción.

- **Plan de acción:** es una herramienta 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; tienen como finalidad optimizar la gestión de proyectos, asignación de responsables, mejorar el rendimiento, eficiencia en tiempo y esfuerzo. Este plan de acción se utilizó en el desarrollo de las actividades planificadas.

1.2.1.2. Organización

En esta fase del proceso administrativo se ordenan y distribuyen las actividades a desarrollar, autoridad y recursos, con el propósito de alcanzar los objetivos. La organización permite definir una estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y puestos para lograr eficiencia.

a) Elementos de la organización

Son fundamentales para el desarrollo de la función de organizar y se describen a continuación:

- **Funciones:** son las acciones realizadas por un puesto de trabajo, es decir es la razón por la cual fue creado un puesto, formada en un conjunto de actividades específicas, que ayudarán a evitar la duplicidad de tareas.
- **Jerarquías:** es la organización de personas a una escala ordenada y subordinante según un criterio de mayor a menor importancia, son los elementos que componen la estructura establecida dentro de la empresa y

dependen de un orden particular, como ejemplo quien ocupa posiciones más altas en la gerencia tienen más autoridad sobre los demás.

- **Puestos:** son las funciones asignadas y ejecutadas por una persona, es decir es el trabajo total asignado a un colaborador individual, constituido por un conjunto específico de actividades y responsabilidades.

b) Estructura organizacional

Es la división formal de los puestos de trabajo y asignación de funciones a los mismos, de los cuales está constituida un área de trabajo, para la presente investigación, se utilizó la estructura organizacional de la empresa objeto de investigación.

1.2.1.3. Integración

Proceso para obtener e implementar los recursos necesarios para realizar las actividades que permitirán alcanzar los objetivos. Su importancia radica en que le permite a la organización, la unificación constante de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

a) Elementos de la integración

A continuación, se presentan los elementos de la fase de integración:

- **Reclutamiento:** “Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización” (3:117); también es un sistema de información por el cual la empresa divulga al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que ofrece. El reclutamiento garantiza que los puestos que requiere la empresa se ocupen por colaboradores eficientes, puede ser interno y externo.

- **Selección:** “La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas” (3:137). Se elige entre una lista de candidatos a la persona que cumple con todos los requerimientos del puesto de trabajo.
- **Inducción:** “La inducción consiste en conducir al individuo al conocimiento del puesto que va a ocupar, presentarlo con sus superiores y demás compañeros a fin de lograr una adaptación de grupo que impulse el rendimiento y que el nuevo empleado tenga una visión de la empresa donde va a laborar. Así mismo, se le muestran las instalaciones y las herramientas, sistemas y métodos de trabajo” (3:193).

Es preciso que cada organización oriente a sus colaboradores para que tengan claras sus funciones, que conozcan la filosofía, políticas, prestaciones, beneficios y objetivos de la empresa.

- **Capacitación:** la capacitación tiene como finalidad que el colaborador “en sus respectivas funciones aplique la tecnología, mejore la administración y logre los objetivos de la empresa” (9:16).

Los procesos de capacitación están enfocados en modificar conductas definidas, para que las personas adquieran conocimientos y habilidades, que puedan ser aplicados para mejorar el desempeño en el trabajo.

- **Evaluación de la capacitación:** es un proceso que debe realizarse en distintos momentos desde el inicio hasta finalizar la capacitación, con esto se asegurará el cumplimiento del objetivo en el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por las personas; los datos obtenidos son útiles para la toma de decisiones, uno de los modelos utilizados en la evaluación de la capacitación es el modelo de Donald L. Kirkpatrick.

- **Modelo de evaluación de la capacitación de Donald L. Kirkpatrick:** la formación de los colaboradores es fundamental para que la empresa alcance los objetivos y para que se obtengan los resultados esperados es necesario que la capacitación sea evaluada, “el modelo de Donald L. Kirkpatrick plantea que se realice a través de 4 niveles que presenta una secuencia, cada nivel tiene impacto en el siguiente” (13:s.p.), a continuación se detalla la medición de cada uno.
 - **Nivel 1:** reacción, mide cómo los participantes reciben la acción formativa.
 - **Nivel 2:** aprendizaje, mide el cambio de los participantes en las actitudes, ampliación de los conocimientos y/o mejora de sus capacidades.
 - **Nivel 3:** transferencia, mide cómo los conocimientos adquiridos son aplicados en el puesto de trabajo.
 - **Nivel 4:** resultados, mide si la acción formativa tiene el impacto esperado en la organización.
- **Desarrollo:** “Está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional” (3:415). Existen métodos y técnicas para incrementar las habilidades de los colaboradores en el trabajo, como la rotación de puestos, puestos de asesoría, asignación de comisiones, capacitación fuera de la empresa, entre otros.

1.2.1.4. Dirección

“El proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (12:412). Su importancia radica en ser la parte esencial y central de la administración, por medio de un liderazgo efectivo, el

establecimiento de los canales de comunicación, supervisión y motivación del personal que es esencial para cualquier organización.

a) Elementos de la dirección

A continuación, se define cada elemento:

- **Liderazgo:** “Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (5:6). Al influir en las personas de forma positiva tendrán disposición y entusiasmo para lograr las metas grupales en beneficio de la empresa.
- **Comunicación:** “El proceso de comunicación comprende la transmisión de información y significados. Si no ocurre esa transmisión no hay comunicación. En cualquier proceso comunicativo siempre están presentes los siguientes elementos: emisor, receptor, mensaje, canal de comunicación, ruido y retroalimentación” (1:343).
 - **Tipos de comunicación:** existen diferentes tipos de comunicación en una empresa, a continuación, se detalla cada uno.
 - **“Comunicación descendente:** fluye de personas en los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional.
 - **Comunicación ascendente:** viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional.
 - **Comunicación cruzada:** combina el flujo horizontal de la información de las personas al mismo nivel organizacional o uno similar, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directo entre ellas” (12:492).

La comunicación en las empresas presenta barreras que afectan el traslado de información de manera eficiente entre las cuales se pueden mencionar,

suposiciones no aclaradas, mensajes mal expresados, las personas tienen percepciones diferentes, entre otras.

- **Canales de comunicación:** “Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Tradicionalmente siguen la cadena de autoridad en la organización. Otras formas de mensajes como los personales o sociales siguen los canales informales de la organización. Estos canales informales son espontáneos y surgen como respuesta a las elecciones individuales” (11:353).

En la mayoría de empresas los colaboradores utilizan los canales informales y esto genera conflictos en todos los niveles de la organización.

- **Supervisión:** la importancia de este elemento radica en que la persona que la ejerce debe comunicarse de forma efectiva con los colaboradores, motivarlos en el trabajo, lograr que desarrollen habilidades, aptitudes y entre otras de sus funciones deberá mejorar la productividad en cada una de las actividades a supervisar, solución de problemas y la utilización de los recursos de manera eficiente.
- **Motivación:** “Es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella, el primero es dirección y enfoque de la conducta, el segundo nivel de esfuerzo y el tercero persistencia de la conducta” (8:107). Esto quiere decir que, si los colaboradores mantienen grandes niveles de esfuerzo, el comportamiento

estará orientado para hacer un trabajo eficaz y cumplirán con las metas organizacionales.

El fin principal de las empresas es cumplir los objetivos y una forma de hacerlo es que los colaboradores se encuentren motivados, se debe buscar un balance donde exista un beneficio para ellos y para la empresa. Es importante una constante evaluación que permita identificar factores que afecten la motivación y realizar las acciones necesarias para corregirlos.

a) Cultura organizacional

“Es la percepción que comparten todos los miembros de la organización, un sistema de significados compartidos. Es el conjunto de creencias, valores y conceptos comunes que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen”. (2:285).

Es trascendente indicar que la cultura organizacional es un patrón general de conducta y determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas.

b) Comportamiento organizacional

Es el estudio y la aplicación de los conocimientos respecto al comportamiento de los colaboradores, para identificar la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones y de esta forma lograr que trabajen con efectividad.

c) Clima organizacional

Son las percepciones que tienen los colaboradores de la empresa, que se ven afectadas por diferentes factores como la ubicación física, políticas, salarios, seguridad en el trabajo, limpieza, programas de incentivos, integración con sus compañeros entre otros.

También influye directamente en el comportamiento del grupo porque genera actitudes negativas o positivas en el trabajo.

d) Satisfacción laboral

“Es el conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral” (8:218). Puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo y su importancia radica en que está relacionada de manera directa en la calidad en el trabajo, rentabilidad y productividad en las empresas; esto obedece a que cuando el trabajador satisface mayores necesidades psicológicas y sociales pondrá mayor dedicación en la tarea que realiza.

Según Robbins y Judge (2009) definen que las actitudes son enunciados de evaluación –favorable o desfavorable– de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando digo “me gusta mi trabajo”, expreso mi actitud hacia el trabajo.

También se puede especificar que “El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos” (11:79). En ese sentido la satisfacción laboral que siente el colaborador es de acuerdo a la percepción que tiene de su puesto de trabajo.

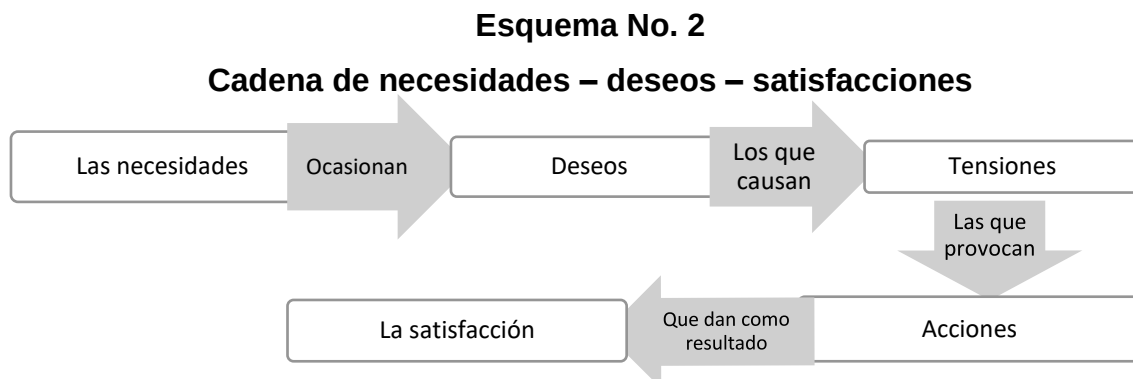
Existen variables en el trabajo que determinan la satisfacción laboral, entre las que se pueden mencionar como las condiciones en el trabajo que brinden bienestar y permitan realizar con facilidad las tareas asignadas en un entorno seguro y limpio, reconocimiento por el buen desempeño, sistema de recompensas equitativas, el grado de responsabilidad que requiere el puesto, la naturaleza y contenido del trabajo, oportunidad de poder aplicar las habilidades y capacidades, entre otros.

d.1.) Insatisfacción laboral

Los colaboradores también expresan su insatisfacción de diferentes maneras como quejarse sin fundamento, evadir responsabilidades, dañar bienes de la empresa, ausencia en el trabajo, negligencia, disminución de esfuerzo, entre otros.

d.2.) Importancia de la satisfacción laboral

“Los individuos tienen necesidades y las empresas tienen objetivos. Para satisfacer sus necesidades particulares, el individuo es motivado para realizar alguna acción y lograr algún resultado deseado por la empresa. Cuando la acción se ejecuta satisfactoriamente, la organización recompensa y, por tanto, el individuo satisface su propia necesidad” (2:238). Ver esquema 2.



Fuente: Elaboración propia con base en el libro: Benavides, R.J. **Administración**. 2ª. Ed. México, McGraw-Hill, 2007.

El estudio de la satisfacción laboral es trascendental porque una persona con alto nivel de satisfacción estará motivada y con actitud positiva hacia su trabajo, también influirá en el desempeño, nivel de esfuerzo para realizarlo de forma eficiente y se alcanzarán los objetivos de la empresa.

Se debe considerar que el talento humano es el recurso más importante de cualquier organización y para que los colaboradores trabajen con eficiencia, es preciso que estén motivados para que se esfuercen en el desempeño de sus tareas.

e) Medición de la satisfacción laboral

Cuando un empleado se encuentra insatisfecho, el primer paso indispensable para mejorar la satisfacción es encontrar las razones, debido a que existe una gran variedad de causas que pueden afectar y es necesario medir la satisfacción laboral en todas las empresas para conocer el nivel en el que se encuentran los colaboradores en su puesto de trabajo, por ser dinámica debe evaluarse de manera frecuente y realizar los cambios necesarios para que no decline.

f) Teorías de la satisfacción laboral

Se han desarrollado una serie de teorías para explicar y entender este concepto que es tan complejo, dentro de las cuales se encuentran dos de las principales teorías que la satisfacción laboral como lo son la jerarquía de las necesidades y el modelo de los dos factores.

f.1.) Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

“En la década de 1940, Abraham Maslow desarrolló su teoría de la jerarquía de las necesidades, que se basa en cuatro supuestos 1) sólo las necesidades no satisfechas motivan, 2) las necesidades de las personas están ordenadas respecto a su prioridad (jerarquía) que va de las necesidades básicas a las complejas, 3) las personas no estarán motivadas para satisfacer una necesidad de nivel superior a menos que las necesidades inferiores hayan sido al menos satisfechas en forma mínima, 4) Maslow supuso que las personas clasifican en cinco clases sus necesidades” (5:81).

Sostiene que las personas tienen una serie de cinco categorías de necesidades, según el orden de acuerdo a su importancia: fisiológicas, de seguridad, asociación, estima y autorrealización.

En esta teoría se establece que hay un proceso en forma de progresión, la persona debe sentirse segura en el escalón inferior para avanzar al siguiente.

f.2.) Modelo de los dos factores de Frederick Herzberg

Para la presente investigación se utilizará la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

Esta teoría está relacionada con la de Abraham Maslow, “En la década de 1960, Frederick Herzberg combinó las necesidades de nivel inferior en una clasificación que la llamó higiene o mantenimiento y las necesidades de nivel superior en una clasificación que designó motivadores. La teoría de los dos factores afirma que las personas están impulsadas por los motivadores más que por los factores de mantenimiento” (5:82). Ver esquema No. 3.

Esquema No. 3

Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg

Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow		Modelo bifactorial de Herzberg
5. Necesidades de autorrealización y satisfacción	Factores motivacionales	El trabajo en sí Logro Posibilidad de crecimiento Responsabilidad
4. Necesidades de estima y estatus		Avance Reconocimiento
3. Necesidades de pertenencia y sociales	Factores de mantenimiento	Estatus
2. Necesidades de seguridad y certidumbre		Relaciones con los jefes Relaciones con los compañeros Relaciones con los subordinados Calidad de la supervisión
1. Necesidades fisiológicas		Políticas y administración de la compañía Seguridad del empleo Condiciones de trabajo Sueldo

Fuente: elaboración propia con base en el libro: Newstrom, J.W. **Comportamiento humano en el trabajo**. 13ª. Ed. México, McGraw-Hill, 2011.

Herzberg explica que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su trabajo y las actitudes frente al mismo, existen factores que influyen en el desempeño de los colaboradores, se dividen en: las condiciones de trabajo y el propio trabajo.

Propone dos tipos de factores: motivacionales e higiénicos, ambos están relacionados directamente con la satisfacción laboral de los colaboradores.

f.2.1.) Factores higiénicos o extrínsecos

“Son las características del ambiente de trabajo ajenas a un puesto específico” (2:256). “En este primer grupo Herzberg encontró que sólo son insatisfactores, no motivadores. En otras palabras, si existen en un ambiente de trabajo de alta cantidad y calidad, no rinden insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de rendir satisfacción; su falta de existencia, sin embargo, resultaría en insatisfacción. Herzberg los llama factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo” (12:420).

La insatisfacción laboral está asociada a esta clase de factores, debido a que no motivarán a los colaboradores, pero son necesarios para que se realicen las actividades laborales en un ambiente de trabajo agradable y de calidad. Ver cuadro No.2.

f.2.2.) Factores motivacionales o intrínsecos

“Son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimiento, logros, progreso, crecimiento, trabajo por sí mismo) que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación. Estos factores determinan si un trabajo es interesante y satisfactorio; sin embargo, dan por resultado un desempeño superior sólo en ausencia de insatisfactores” (2:256).

“En este segundo grupo, Herzberg lista ciertos satisfactores y por lo tanto motivadores, todos relacionados con el contenido de trabajo. Su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción”. (12:420). Si el objetivo es motivar

a los colaboradores en el trabajo se debe hacer énfasis en estos factores, porque tienen el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, podrá despertar el interés en ampliar sus conocimientos y aplicarlos en el desarrollo de sus actividades para alcanzar los objetivos. Ver cuadro No. 2.

Tabla No. 2
Factores higiénicos y motivacionales

Factores higiénicos o extrínsecos	Factores motivacionales o intrínsecos
(De no satisfacción)	(De satisfacción)
Características del ambiente de trabajo	Características de un puesto
Remuneración	El trabajo mismo
Prestaciones	Reconocimiento
Seguridad laboral	Logro
Condiciones de trabajo	Mayor responsabilidad
Políticas de la empresa	Crecimiento
Relaciones humanas	Desarrollo profesional

Fuente: elaboración propia con base en el libro: Weihrich, H.; Koontz, H. y Cannice, M. Administración una perspectiva global y empresarial. 13ª. Ed. México, McGraw-Hill. 2008.

Para ampliar la información de cada uno de los factores se detalla el concepto de cada uno.

- **Remuneración:** es el pago monetario que recibe una persona por un trabajo realizado.
- **Prestaciones:** para Guatemala se definirá este concepto con el nombre de compensaciones laborales. Comprende parte de la gratificación que los colaboradores reciben por su labor y les permite satisfacer sus necesidades materiales. Se pueden incluir en este factor: los incentivos; bonos; seguros médicos; descuentos en comercios, capacitaciones para mejorar el conocimiento y rendimiento según el cargo que se desempeñe; creación de

ambientes laborales seguros y agradables; flexibilidad en los horarios de ingreso y egreso; guarderías para madres y padres, a esta lista puede sumarse otros aspectos cuyo objeto es retener a los buenos colaboradores, reducir la rotación de personal y mantener o mejorar la productividad laboral en una organización.

- **Seguridad laboral:** se refiere a la estabilidad laboral que adquiere el trabajador en conservar su trabajo mientras no incurra en alguna causa de despido, también se puede mencionar los beneficios adquiridos por la antigüedad en el puesto de trabajo.
- **Condiciones de trabajo:** garantizar todas las medidas precautorias para proteger la vida, seguridad y salud; proporcionar un ambiente de trabajo saludable.
- **Políticas de la empresa:** es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y ejecutada por los miembros de una empresa.
- **Relaciones humanas:** es un conjunto de reglas y normas que sirven para desarrollar la convivencia del ser humano en una empresa, a través de la cual pueden trabajar en grupo para alcanzar los objetivos y satisfacer las necesidades colectivas e individuales.
- **El trabajo mismo:** motivación de desarrollar bien el trabajo y tener una actitud positiva en la ejecución de las tareas.
- **Reconocimiento:** retroalimentación positiva que se realiza por un elevado desempeño en las funciones dentro del ámbito laboral.
- **Logro:** la oportunidad de llevar a cabo tareas interesantes y la participación activa en alcanzar metas previamente establecidas; sentirse parte importante del proceso.

Según la teoría de motivación de los dos factores, los colaboradores pueden situarse en un continuo de insatisfecho a no insatisfecho con su entorno “Herzberg sostiene que proporcionar factores de mantenimiento evitará que los empleados estén insatisfechos, pero no los satisfará ni los motivará”. (5:84)

Los factores de mantenimiento tienen un efecto temporal como motivadores. Los autores Lussier y Achua ejemplifican esta situación con un aumento en la remuneración de los colaboradores, esto provocará una satisfacción temporal, pero se acomodarán hasta sentirse insatisfechos y será necesario otro aumento para que vuelvan a estar motivados temporalmente y el ciclo continuará.

g) Condiciones laborales que debe brindar una empresa

Las condiciones mínimas laborales que debe cumplir una empresa para poder operar en Guatemala están normadas por el Acuerdo Gubernativo 229-2014, Reglamento de salud y seguridad ocupacional y son de carácter obligatorio. “tiene por objetivo regular las condiciones generales de Salud y Seguridad Ocupacional, en que deben ejecutar sus labores los trabajadores de patronos privados, del Estado, de las municipalidades y de las instituciones autónomas, con el fin de proteger la vida, la salud y la integridad, en la prestación de sus servicios” (10:2).

Otra ley que está inmersa en este tema es el Código de Trabajo, a continuación, se cita literalmente el artículo uno “regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo y crea instituciones para resolver sus conflictos”.

Por lo que los representantes legales de las empresas deben velar por el cumplimiento de las leyes anteriormente citadas sin importar su giro comercial.

1.2.1.5. Control

Es parte esencial del proceso administrativo por medio del cual se mide el desempeño para garantizar el cumplimiento de los objetivos y los planes

establecidos por la empresa; por esta razón la planeación y el control están relacionados de manera directa. También el control es fundamental para identificar los factores que afectan la ejecución de los planes y poder corregir con anticipación las variaciones que se presenten en el proceso.

Mientras que la planificación forma parte mecánica del proceso administrativo, el control es la parte dinámica, pues en su aplicación las actividades reales se ajustan a las planificadas al evaluar los resultados actuales y pasados, para corregir, mejorar y formular nuevos planes. Los elementos aplicados en el control son los siguientes:

- **Estándares y controles:** por lo general un estándar es una medida o patrón, criterio de evaluación o comparación con base en el cual se efectúa el control, este último es un proceso repetitivo que permite ajustar los resultados reales con los planificados.
- **Operación de los controles:** una vez que los estándares bajo los cuáles se medirá el control han sido fijados, se deben ejecutar con el fin de evitar desviaciones en los resultados esperados.
- **Evaluación de resultados:** consiste en medir si los resultados reales no sufrieron sesgo de acuerdo a lo planificado, de acuerdo a la evaluación de resultados se decidirá si es necesario emplear medidas correctivas.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL

La presente investigación se realizó con el objetivo de identificar los factores higiénicos y factores motivacionales que afectan la satisfacción laboral en una empresa de reciclaje de papel.

2.1. Metodología de la investigación

Se utilizó el método de análisis y el método científico a través de sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva, con el objetivo de recopilar y analizar la información, también el método deductivo para iniciar de los aspectos generales y determinar qué factores específicos afectan.

En la investigación de campo y recolección de datos se procedió a observar a los colaboradores en su ámbito laboral para detectar los aspectos que estuvieran afectando la satisfacción laboral y para evitar desviaciones se elaboró una guía de observación.

En la empresa objeto de investigación laboran 35 colaboradores por lo que se aplicó la técnica de censo, se consultó en diferentes libros y documentos los conceptos y definiciones relacionados al tema de la satisfacción laboral, se elaboraron fichas bibliográficas para tener registro y orden de la información.

Se desarrolló un cuestionario estructurado que incluía preguntas de opción múltiple, abiertas y cerradas para indagar la percepción de los colaboradores con respecto al salario, la seguridad laboral, las relaciones interpersonales, oportunidad de desarrollo, entre otros; al obtener esta información se identificaron los factores higiénicos y factores motivacionales que afectaban la satisfacción laboral de los colaboradores.

Para finalizar se elaboró un cuadro de vaciado de información correspondiente al cuestionario estructurado y se realizaron las gráficas que sirvieron para desarrollar el análisis de los resultados obtenidos.

2.2. Generalidades de la empresa

Fue creada en el año 2008, su principal objetivo es el reciclaje de papel e inculcar el beneficio que esto genera, está comprometida con el medio ambiente a través de su participación activa en la concientización y optimización de los recursos mediante el reciclaje.

2.2.1. Filosofía empresarial

En la empresa objeto de investigación la filosofía empresarial está formalmente definida y no ha tenido ninguna actualización y revisión.

- **Misión:** “Ser el principal aliado de nuestros proveedores, brindándoles un elevado nivel de eficiencia y servicio, a través de atención, precio y exactitud; con el objeto de satisfacer las necesidades de nuestros clientes aplicando nuestros principios éticos de honestidad, seriedad, responsabilidad social y ambiental”. En el cuadro No. 4 se presenta el análisis de la misión con base en el marco teórico.

Tabla No. 4

Análisis de la misión de la empresa de reciclaje de papel

Elementos que debe contener la misión	Elementos aplicados	Evaluación
Propósito o razón de ser	Ser el principal aliado de nuestros proveedores y satisfacer las necesidades de nuestros clientes...	Falta información
Declaración duradera	...brindándoles un elevado nivel de eficiencia y servicio, a través de atención, precio y exactitud; aplicando nuestros principios éticos de honestidad, seriedad, responsabilidad social y ambiental.	Debe mejorar

Fuente: elaboración propia investigación de campo. Junio 2018.

De acuerdo a la investigación se identifica que la misión actual no cumple con todos los elementos lo que provoca que los colaboradores no se sientan identificados con la empresa, además debilita a sus líderes al momento de toma de decisiones y de acciones dentro de la organización.

- **Visión:** “Ser una organización líder de reciclaje en Centroamérica, comprometida con la excelencia, que satisface las necesidades de los clientes, con productos de alta calidad y beneficio ambiental”.

En el siguiente cuadro se presenta el análisis de la visión de acuerdo al marco teórico.

Tabla No. 5
Análisis de la visión de la empresa de reciclaje de papel

Aspectos que debe contener la visión	Aspectos aplicados	Evaluación
Expresa las aspiraciones fundamentales	Ser una organización líder de reciclaje en Centroamérica...	Falta información
Define las metas que quiere alcanzar en el futuro	... comprometida con la excelencia que satisface las necesidades de los clientes, con productos de alta calidad y beneficio ambiental.	Debe mejorar
Evaluación constante para aplicarlas a la realidad		No cumple

Fuente: elaboración propia investigación de campo. Junio 2018.

De acuerdo a la teoría utilizada en la presenta investigación la visión no cumple con todos los elementos requeridos y esto tiene como consecuencia que los colaboradores presenten falta de entusiasmo, así como compromiso, también debe ser evaluada y actualizada.

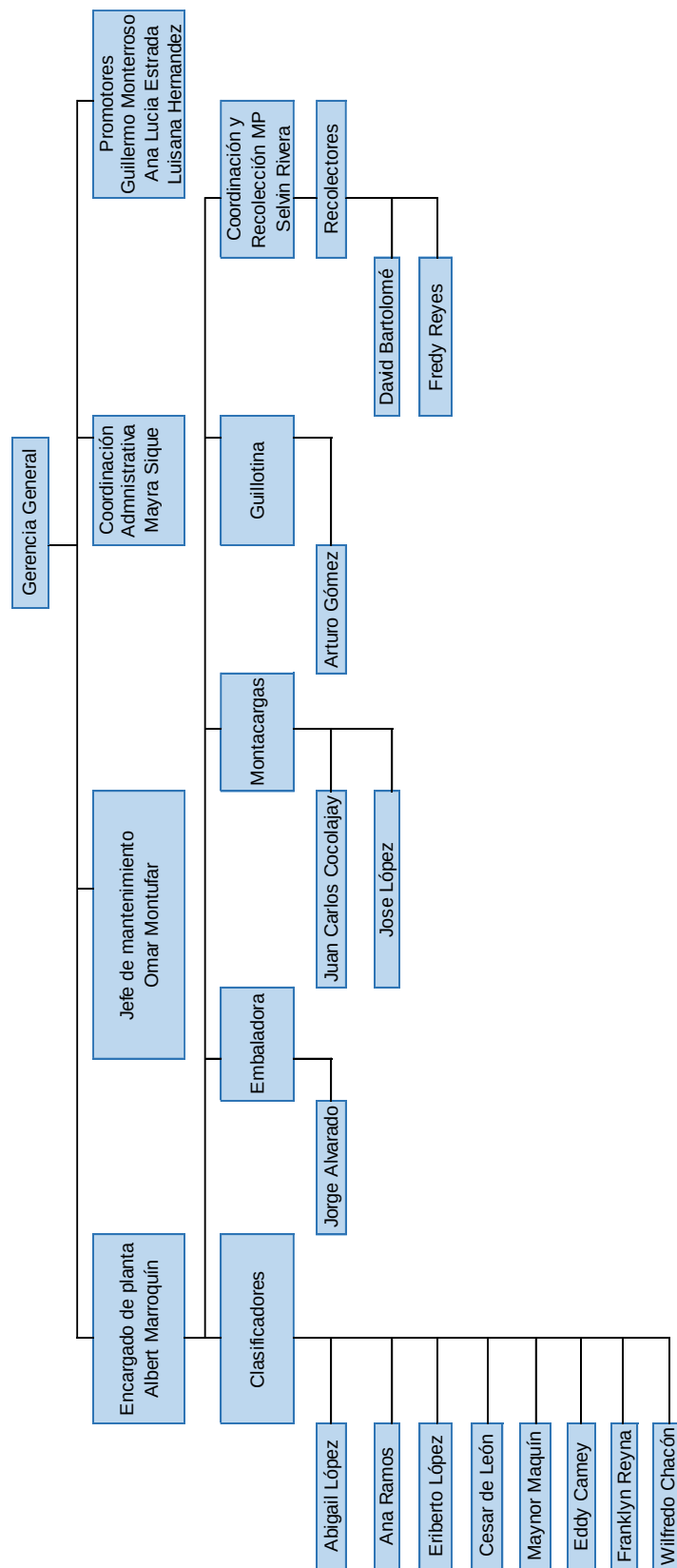
- **Valores:** en la empresa no tienen definidos los valores y esto afecta el sentido de identidad de los colaboradores, cuando faltan no se tiene una guía que les sirva de referencia de cómo actuar individual y colectivamente; por ejemplo si la honestidad es un valor que se promulga todos los colaboradores deben actuar de acuerdo a este. Cuando se tienen

establecidos los valores se convierten en una creencia y forma de vivir tanto adentro como afuera de la empresa, además la falta de estos afecta en las relaciones interpersonales, la armonía y el trabajo en equipo.

2.2.1.1 Estructura organizacional

La empresa tiene un organigrama que fue elaborado en el año 2014, desde ese año no han realizado ninguna actualización y de acuerdo a la teoría, esta información se tiene que renovar de forma constante para que los colaboradores conozcan cómo se encuentran asignados los puestos, las funciones en su área de trabajo y la autoridad correspondiente, a continuación, se presenta la figura.

Figura No. 1
ORGANIGRAMA GENERAL (ACTUAL)
AÑO: 2018



Fuente: información proporcionada por la empresa. Junio 2018.

La falta de actualización es una clara señal que debe de diseñarse un organigrama general que considere la estructura adecuada que ponga de manifiesto los niveles jerárquicos, que permita establecer los componentes del diseño organizacional como es el tipo de estructura, la dimensión, asignación de autoridad, entre otras.

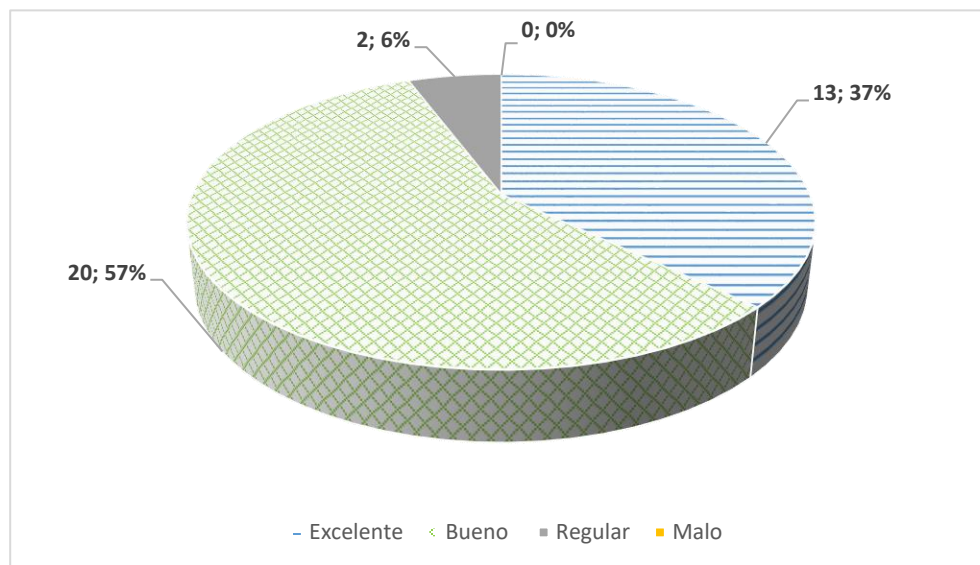
2.3. Análisis de la satisfacción laboral de la empresa

En el siguiente análisis se detalla la información relevante obtenida de la investigación de campo y los datos recopilados en el cuestionario estructurado que respondieron los colaboradores, que sirvieron para identificar los factores higiénicos y factores motivacionales que afectan la satisfacción laboral.

2.3.1. Factores higiénicos o extrínsecos:

En este apartado se presenta el análisis de los factores higiénicos o extrínsecos.

Gráfica No. 1
Percepción del salario según los 35 colaboradores de la empresa de reciclaje de papel



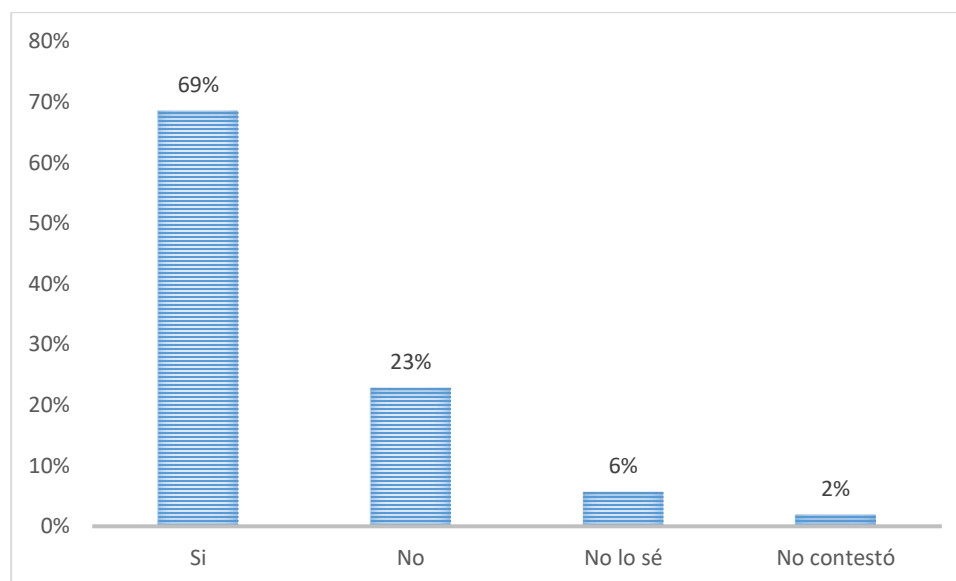
Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Junio 2018.

a) Remuneración

El 37% de los colaboradores indican que el salario que obtienen por su trabajo es excelente y el 57% que es bueno, estas dos opciones representan el 94%, el porcentaje restante opina que es regular. Esta percepción de la remuneración que tienen está relacionada a que la empresa cumple con todas las normativas establecidas en la ley, como ejemplo pago de salario mínimo, vacaciones, aguinaldo, horas extras, entre otras.

Gráfica No. 2

Compensaciones laborales según los 35 colaboradores de la empresa de reciclaje de papel



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Junio 2018.

b) Compensaciones laborales

Según los resultados obtenidos el 69% de los colaboradores indican que si tienen beneficios adicionales al salario entre los que mencionan festejos de días especiales como el día de padre, día de la madre, capacitación, asociación solidarista que brinda préstamos, entre otros y el 31% indica que no los conocen.

Sin embargo, es indispensable que todo el personal conozca estos beneficios que favorecen al trabajador; la debilidad radica en que no se comunica de forma clara al personal por ende afecta la satisfacción laboral lo que delimita tener una mayor identificación con la empresa; y, esto incide en la motivación y esfuerzo laboral.

Cuadro No. 6
Causas de despidos según los colaboradores de la empresa de reciclaje de papel

Razones	Opción marcada
Faltas al reglamento de la empresa	2
Faltas de interés en el trabajo	2
Le cae mal al jefe	1
No seguir instrucciones	3
Peleas con los compañeros	1
Rumores	1
Recorte de personal	1

Fuente: elaboración propia investigación de campo. Junio 2018.

c) Seguridad laboral

El 86% de los colaboradores se visualizan en su trabajo a largo plazo y el resto a mediano plazo y conforme a los datos obtenidos en el tiempo de laborar, además se efectuó la pregunta si consideraban que la empresa realizaba despidos constantemente y el 20% contestó que sí; para indagar sobre las los motivos más frecuentes se presentó la pregunta con opciones múltiples entre las que eligieron las detalladas en el cuadro No. 6.

Según los resultados de la investigación de campo no presentaron datos relevantes en los cuales indique que los colaboradores no sientan seguridad en su trabajo, sin embargo, es necesario realizar una retroalimentación constante de procesos, para disminuir incidentes que generen despidos y que afecten en un porcentaje mayor la seguridad laboral.

Cuadro No. 7

Condiciones laborales según los colaboradores de la empresa de reciclaje de papel

Aspectos de seguridad laboral	Si	No	Porcentaje
Suficiente iluminación	30	5	14%
Ventilación adecuada	23	12	34%
La empresa se preocupa por su seguridad	34	1	3%
La empresa ofrece capacitación de seguridad en el trabajo	34	1	3%
La empresa le recuerda las normas de seguridad	34	1	3%
La información que brinda la empresa es suficiente sobre el tema de seguridad en el trabajo	29	6	17%
Cuenta con el total del equipo de seguridad	25	10	29%
¿Cómo colaborador tiene la cultura de seguir los protocolos de seguridad adecuadamente?	34	1	3%
¿Cree que la salud tiene relación con la seguridad en el trabajo?	34	1	3%
¿Considera que la empresa le brinda todos los recursos necesarios para realizar su trabajo?	32	3	9%
¿Considera que la empresa realiza un esfuerzo por cuidar de sus colaboradores?	32	3	9%
¿Considera que la distribución física del área donde labora le permite trabajar cómoda y eficientemente?	25	10	29%
Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas	22	13	37%

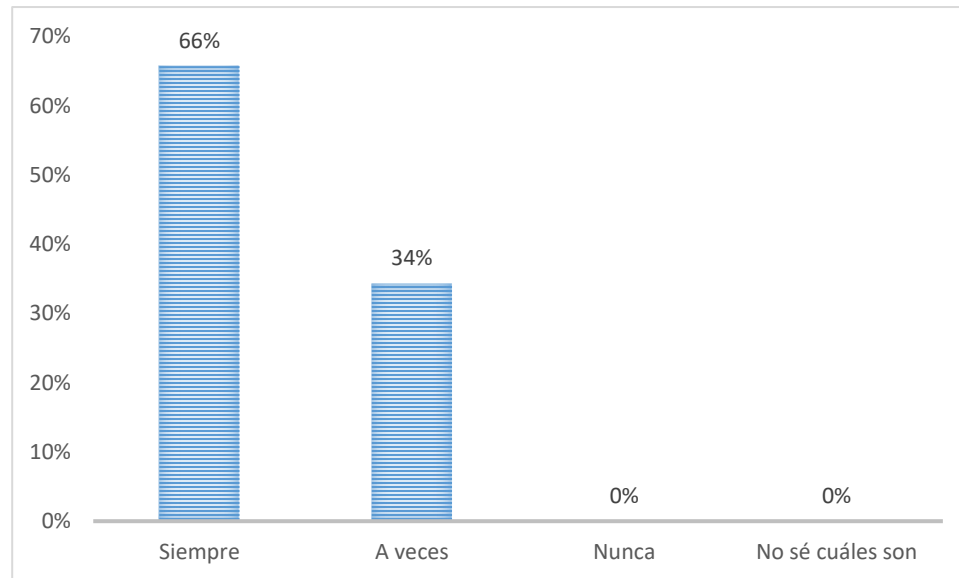
Fuente: elaboración propia investigación de campo. Junio 2018.

d) Condiciones de trabajo

Las condiciones físicas, así como la seguridad industrial se evaluaron a través de una serie de preguntas respecto al tema y resaltan algunos aspectos sobresalientes que afectan con un porcentaje significativo a los demás; como escasa ventilación, equipo de seguridad, distribución física, condiciones de limpieza; con un promedio del 32% que afecta en forma negativa. Se enfatiza que, si este factor higiénico no se encuentra en el nivel requerido, la motivación no podrá ser incrementada, por lo que se debe trabajar en mejorar las condiciones de trabajo a fin de garantizar las medidas de higiene y seguridad ocupacional, para asegurar la salud e integridad física de los trabajadores, en el desarrollo de sus actividades, el cual ayudará al cumplimiento de la filosofía empresarial.

Gráfica No. 3

Políticas de la empresa según los 35 colaboradores de la empresa de reciclaje de papel



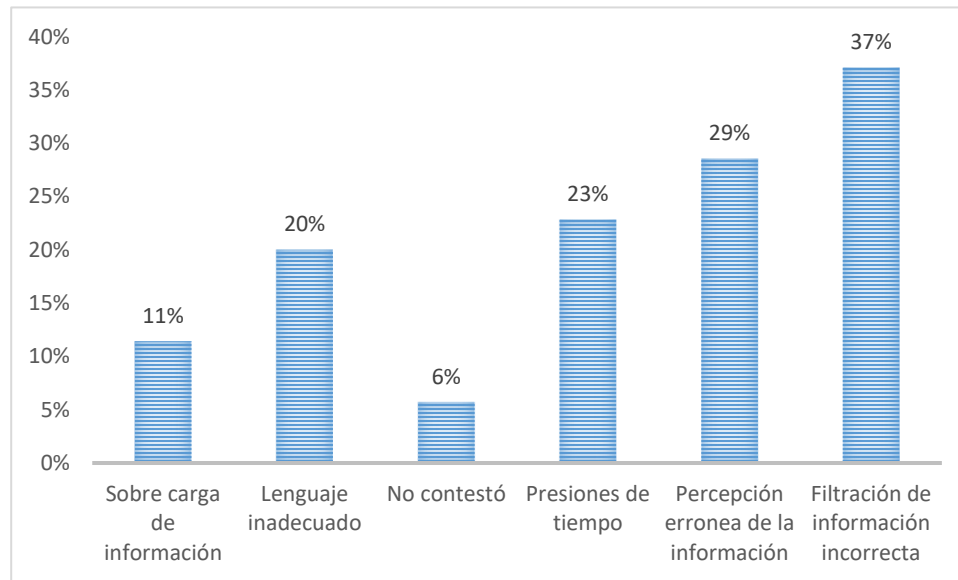
Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Junio 2018.

e) Políticas de la empresa

El 34% de los colaboradores no están conformes con las políticas porque indican que no están establecidas formalmente, porque se les proporcionan instrucciones y directrices que cambian de manera constante sin un proceso claro, esto provoca que se presenten problemas en el trabajo; esto obedece a que los colaboradores no tienen la información completa que les sirva de guía para ejecutar su trabajo y que al momento de tomar decisiones estas no están alineadas con los requerimientos de la empresa, por lo que es relevante que se evalúen y socialicen las políticas para que el personal las conozca y no caer en faltas; y minimizar el impacto de este factor en la satisfacción laboral.

Gráfica No. 4

Comunicación en la empresa de reciclaje según los 35 colaboradores de la empresa de reciclaje de papel



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Junio 2018.

f) Relaciones humanas

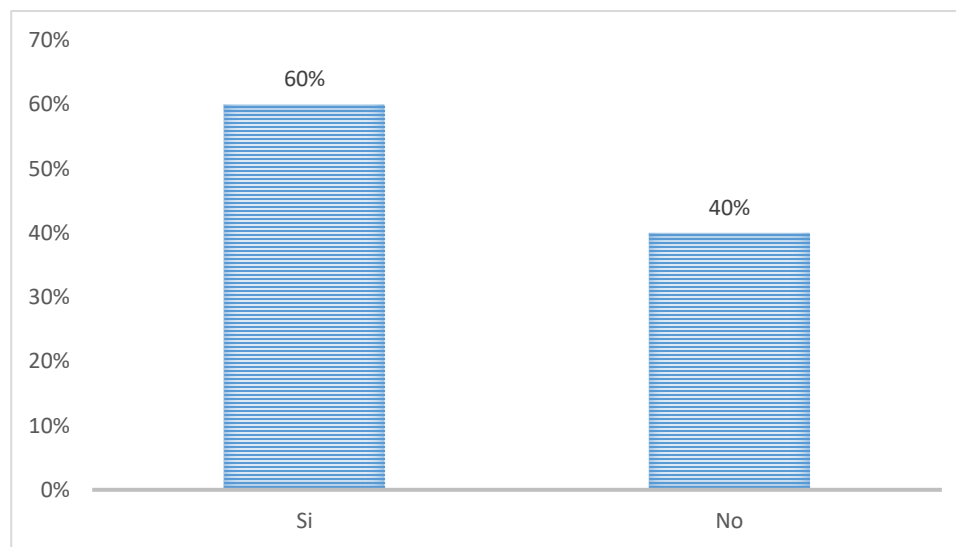
La comunicación está directamente ligada al desarrollo de las relaciones humanas dentro de una empresa y está afectando debido a que el 37% de los colaboradores indica que la comunicación de los altos mandos no es la adecuada debido a que se filtra información la cual no es correcta, lo que evidencia que el canal de comunicación entre los jefes y colaboradores no es clara y precisa; esto genera conflictos de forma constante y se refleja en la escasa cooperación lo que impacta no solamente en la ejecución de procesos laborales, perjudica aún más en las relaciones interpersonales; todos estos aspectos están relacionados con la convivencia del grupo y la falta de cumplimiento de los objetivos.

2.3.2. Factores motivacionales o intrínsecos

A continuación, se presenta el análisis de los factores motivacionales o intrínsecos de la investigación de campo.

Gráfica No. 5

Trabajo interesante según los 35 colaboradores de la empresa de reciclaje de papel



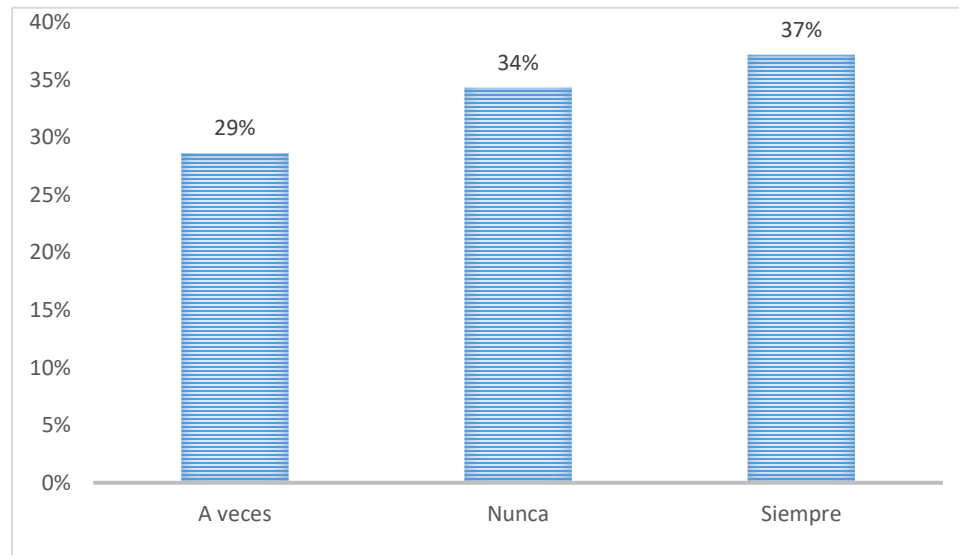
Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Junio 2018.

a) El trabajo mismo

Se les preguntó a los colaboradores que indicaran si les gusta el trabajo que realizan, el 40% indicó que no y que su trabajo es monótono y sin variaciones, cabe mencionar que estos resultados están relacionados a que la mayoría de colaboradores ocupan puestos operativos por el giro en que se desarrolla la empresa.

Gráfica No. 6

Reconocimiento por el trabajo realizado según los 35 colaboradores de la empresa de reciclaje de papel



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Junio 2018.

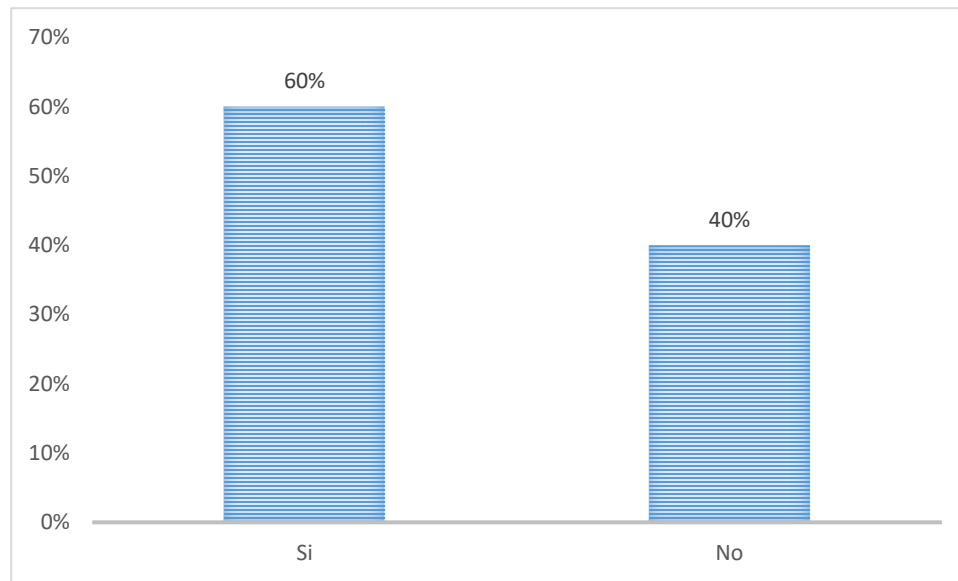
b) Reconocimiento

En la investigación realizada se obtuvieron resultados para este factor en los cuales el 34% del personal indica que no tienen reconocimiento por el trabajo bien realizado y este factor es fundamental para incrementar la satisfacción laboral. Del restante 66%; el 37% indicaron que si les motiva y el 29% de ellos que debe ser más frecuente el reconocimiento, cuando se consultó a todos los colaboradores si reciben algún premio o incentivo la mayoría indica que no lo tienen.

También del total de colaboradores 14 indican que no aprecien ni estimulen la realización de un buen trabajo genera falta de motivación y esto afecta de manera directa en el desempeño del trabajo, en la investigación de campo se determinó que la empresa no tiene un plan para brindar reconocimiento a sus colaboradores.

Gráfica No. 7

Oportunidad de realizar tareas desafiantes según los 35 colaboradores de la empresa de reciclaje de papel



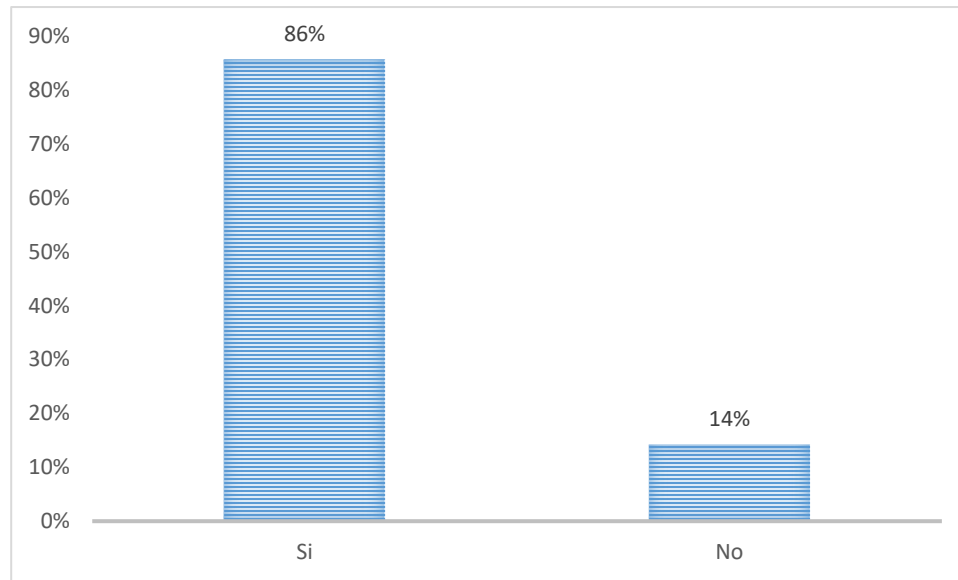
Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Junio 2018.

c) Logro

En este factor el 40% de los colaboradores indican que la empresa no brinda la oportunidad de desarrollar tareas desafiantes; adicional se les preguntó si tienen la libertad de presentar sugerencias de mejoras y 8 de ellos indicaron que no, la participación de los colaboradores es fundamental para conocer las necesidades que tienen en el área donde desempeñan su trabajo y que sientan que su opinión e involucramiento es esencial; en virtud que para que una persona sienta logro en su trabajo la empresa debe proporcionar el ambiente y metas desafiantes que animen a los colaboradores a alcanzarlas.

Gráfica No. 8

Nivel de responsabilidad en el trabajo según los 35 colaboradores de la empresa de reciclaje de papel



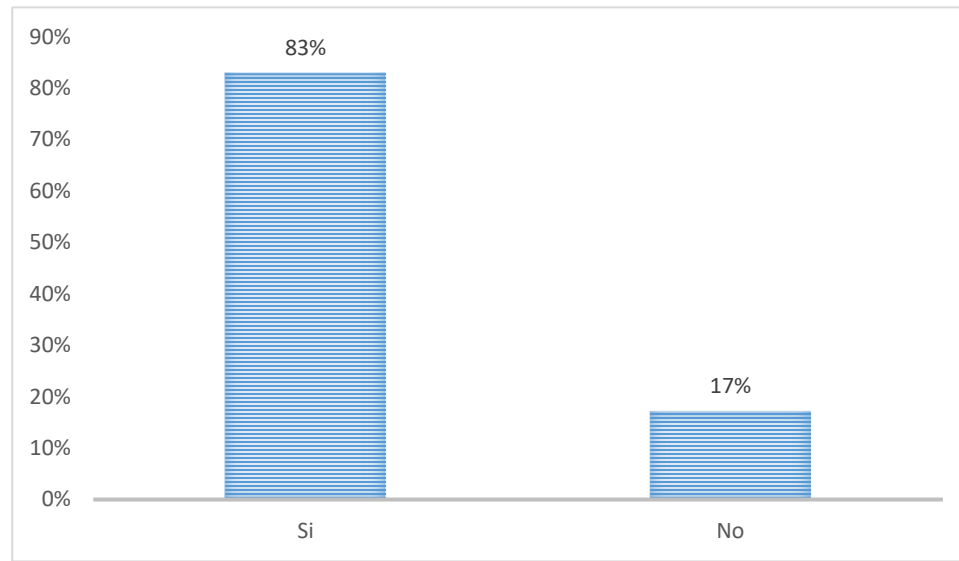
Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Junio 2018.

d) Mayor responsabilidad

Para que los colaboradores consideren que su trabajo es necesario delegar responsabilidad en sus tareas, el 86% indica que sienten que su trabajo lo demanda, este aspecto es positivo porque indica que aunque el puesto en su mayoría es operativo el personal asume el compromiso en el trabajo que se le asigna y este aspecto puede servir para la toma de decisiones como asignarlos en otros puestos que requieran mayor compromiso debido a que las tareas las efectuarán eficientemente; cuando una persona tiene mayor participación su posición en la empresa se vuelve fundamental y esto incrementa la satisfacción laboral.

Gráfica No. 9

Oportunidad de capacitarse según los 35 colaboradores de la empresa de reciclaje



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Junio 2018.

e) Crecimiento

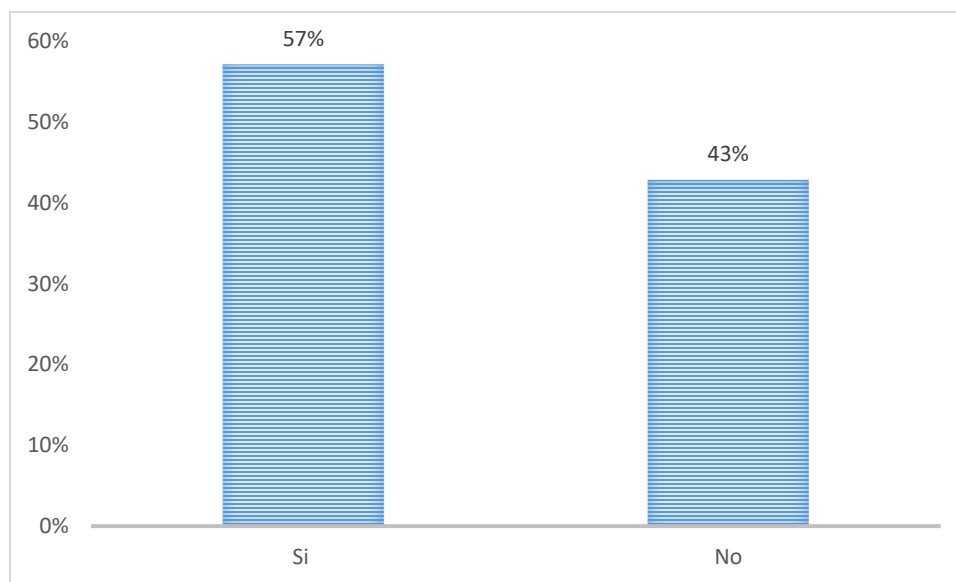
El 17% de los encuestados indicaron que la empresa no brinda la oportunidad de capacitarse en su trabajo, esta situación afecta debido a que las personas necesitan desarrollarse en todos los ámbitos porque al brindar capacitación a los colaboradores adquieran más habilidades, conocimientos que pueden ser aplicados en el trabajo y de esta forma la empresa logra los objetivos.

Según los datos obtenidos en la investigación, las personas que indicaron que si han recibido capacitación, revelan que ha sido útil al momento de desempeñar su trabajo por esta razón es trascendente motivar y seguir capacitando al personal; destaca que la empresa otorga capacitación externa en la cual apoya con el pago parcial o total de los cursos que están relacionados con el trabajo que realizan, adicional, ofrece un porcentaje de pago por estudios universitarios para el personal

que lo solicite; aspectos positivos que incrementan la satisfacción laboral, a continuación se presenta la gráfica que detalla los resultados.

Gráfica No. 10

Desarrollo profesional según los 35 colaboradores de la empresa de reciclaje



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Junio 2018.

f) Desarrollo profesional

Se les preguntó a los colaboradores si en la empresa otorga la oportunidad de ascender; el 43% indica que no, sin embargo, para ellos es significativo, puesto que a medida que tengan este crecimiento profesional tendrían un mayor beneficio económico, lograrían sus metas individuales y podría contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La mayoría del personal desarrolla un trabajo operativo, pero es necesario desarrollar algún plan de carrera que permita tecnificar y especializarlos en el área de trabajo lo cual sería de beneficio tanto para la empresa como para los colaboradores.

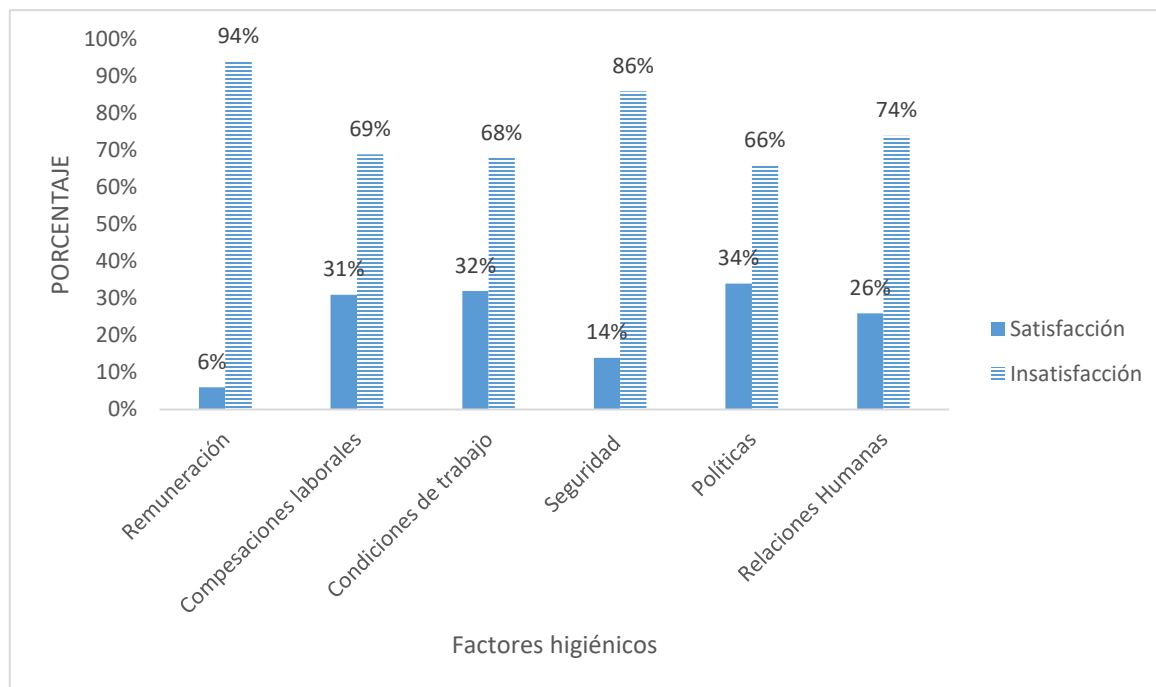
Sin embargo, para minimizar el impacto de este aspecto negativo en la satisfacción laboral, la empresa brinda el apoyo para que las personas se capaciten y tengan estudios universitarios como se indicó en el factor anterior; es preciso que lo sigan proporcionando para continuar la mejora de las competencias en los puestos que ocupan y también es una manera de retener por mayor tiempo a los colaboradores e influye positivamente en la estabilidad laboral.

2.4. Análisis general de los resultados

Según la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg que fue aplicada en la empresa de reciclaje de papel y desarrollada en este capítulo, en dónde los factores higiénicos y motivacionales están estrictamente relacionados con la satisfacción laboral los resultados obtenidos a manera de resumen son los siguientes:

Gráfica No. 11

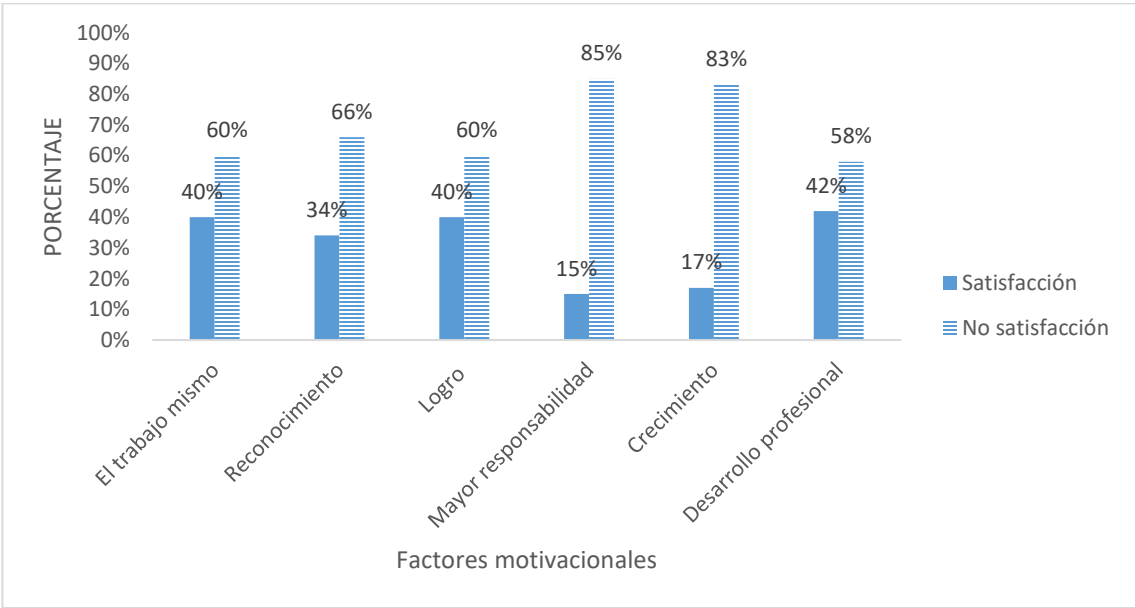
Factores higiénicos según los 35 colaboradores de la empresa de reciclaje de papel.



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Junio 2018.

Al analizar los resultados se determina que existen factores que están afectando el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa de reciclaje de papel. Entre los factores higiénicos hay dos que presentan un nivel alto en la satisfacción específicamente en el factor de remuneración, esto debido a que los colaboradores perciben que son bien remunerados por la empresa; seguido se encuentra el factor de seguridad en el trabajo porque el personal siente que la empresa brinda estabilidad laboral y la mayoría se visualiza a largo plazo en la misma. Estos dos factores son positivos para lograr un estado neutral en la satisfacción laboral, los datos obtenidos se presentan en la siguiente gráfica.

Gráfica No. 12
Factores motivacionales según los 35 colaboradores de la empresa de reciclaje de papel.



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Junio 2018.

En el mismo contexto los resultados en la evaluación de los factores motivacionales en esta dimensión algunos presentan un nivel más alto en la satisfacción como mayor responsabilidad, que es fundamental en cualquier puesto

de trabajo y representa una fortaleza porque se puede designar tareas que ejecutarán eficientemente por el grado de compromiso que adquieren; de la misma forma está el crecimiento que se refiere a la capacitación que reciben y según los colaboradores les sirve en el desempeño del trabajo y les ayuda a tener un desarrollo constante; estos dos factores brindan gratificación interna por lo que generan motivación en los colaboradores.

Con base a la teoría de Frederick Herzberg expuesta en el capítulo 1, en donde indica que los factores higiénicos no producen motivación, pero la falta de su existencia genera insatisfacción y como consecuencia existen fuertes sentimientos negativos; para iniciar la mejora en la satisfacción laboral de la empresa de reciclaje es fundamental considerar como principales estos factores.

Es necesario mencionar que la mayoría de los colaboradores desempeña un trabajo operativo y para este nivel es indispensable que la empresa cumpla con los factores higiénicos para disminuir la insatisfacción; porque sirven de base para desarrollar los factores motivacionales debido a que no habrá desempeño superior y resultado positivo cuando existen estos insatisfactores que afectan a los colaboradores.

Con la información obtenida se comprueba la hipótesis planteada en el plan de investigación que indica que en la empresa objeto de estudio no existe un análisis de evaluación de la satisfacción laboral, por lo que es preciso proponer un plan de mejora que incluya programas específicos para los factores higiénicos que más están afectando; este plan se presenta en el capítulo III de la presente investigación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL

En este capítulo se presenta la propuesta de mejora para la empresa de reciclaje de papel, el objeto de este apartado es aumentar el nivel de satisfacción laboral por medio del plan de mejora relacionado directamente con los factores higiénicos o extrínsecos evaluados en la investigación realizada. A continuación, se presenta la propuesta planteada:

3.1. Presentación del plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral

La finalidad de la presente propuesta es proporcionar a la empresa de reciclaje de papel un instrumento basado en programas específicos que coadyuven al mejoramiento de la satisfacción laboral. Dichos programas fueron diseñados como respuesta a los resultados obtenidos en la investigación de campo incluida en el capítulo dos.

Los factores que mayor insatisfacción presentan son los higiénicos o extrínsecos, es por esta razón que la propuesta considera: las prestaciones, condiciones de trabajo, políticas y relaciones humanas.

3.2. Justificación

La investigación realizada fue fundamental para definir la situación actual de la empresa con respecto a la satisfacción laboral, debido a que no se había realizado ningún estudio respecto a este tema; los resultados obtenidos determinaron que existe alto porcentaje de insatisfacción en los colaboradores y es prioritario trabajar en los factores higiénicos que están afectando, debido a que esto genera sentimientos negativos, malestar en los colaboradores que repercute en la efectividad en sus funciones asignadas y falta de cumplimiento en los objetivos de la empresa.

La propuesta del plan de mejora está conformada por una serie de fases con un orden lógico para evitar desviaciones. Incluye programas que están enfocados en establecer una guía que permita su implementación.

3.3. Objetivos

A continuación, se definen los resultados esperados en la ejecución de la propuesta del plan de mejora.

3.3.1. Objetivo general

Proponer un plan de mejora que permita incrementar la satisfacción laboral en la empresa de reciclaje en un 100% en los factores higiénicos o extrínsecos prestaciones, condiciones de trabajo, políticas y relaciones humanas, en el periodo de un año.

3.3.2. Objetivos específicos

- Informar a los colaboradores que los programas a implementar son de beneficio para la ejecución de sus actividades, pues permitirán aumentar la satisfacción laboral en un 31%, a través de un plan informativo y de concientización con relación a los beneficios que les ofrece la empresa.
- Implementar un programa para mejorar las condiciones físicas en el área de trabajo en un 32%, por medio de la redistribución de elementos como ventilación, alcance del equipo de seguridad y condiciones de limpieza en el período de un año.
- Proporcionar una guía que permita establecer, formalizar y socializar las políticas de la empresa a efecto que los colaboradores se sientan confiados en el momento de ejecutar su trabajo de acuerdo a los requerimientos establecidos por la empresa, para disminuir la insatisfacción laboral en un 34%.

- Aplicar la comunicación eficiente para mejorar las relaciones humanas en todos los niveles de la empresa y que permita incrementar la satisfacción laboral en un 26%.

3.4. Plan de mejora propuesto para incrementar la satisfacción laboral.

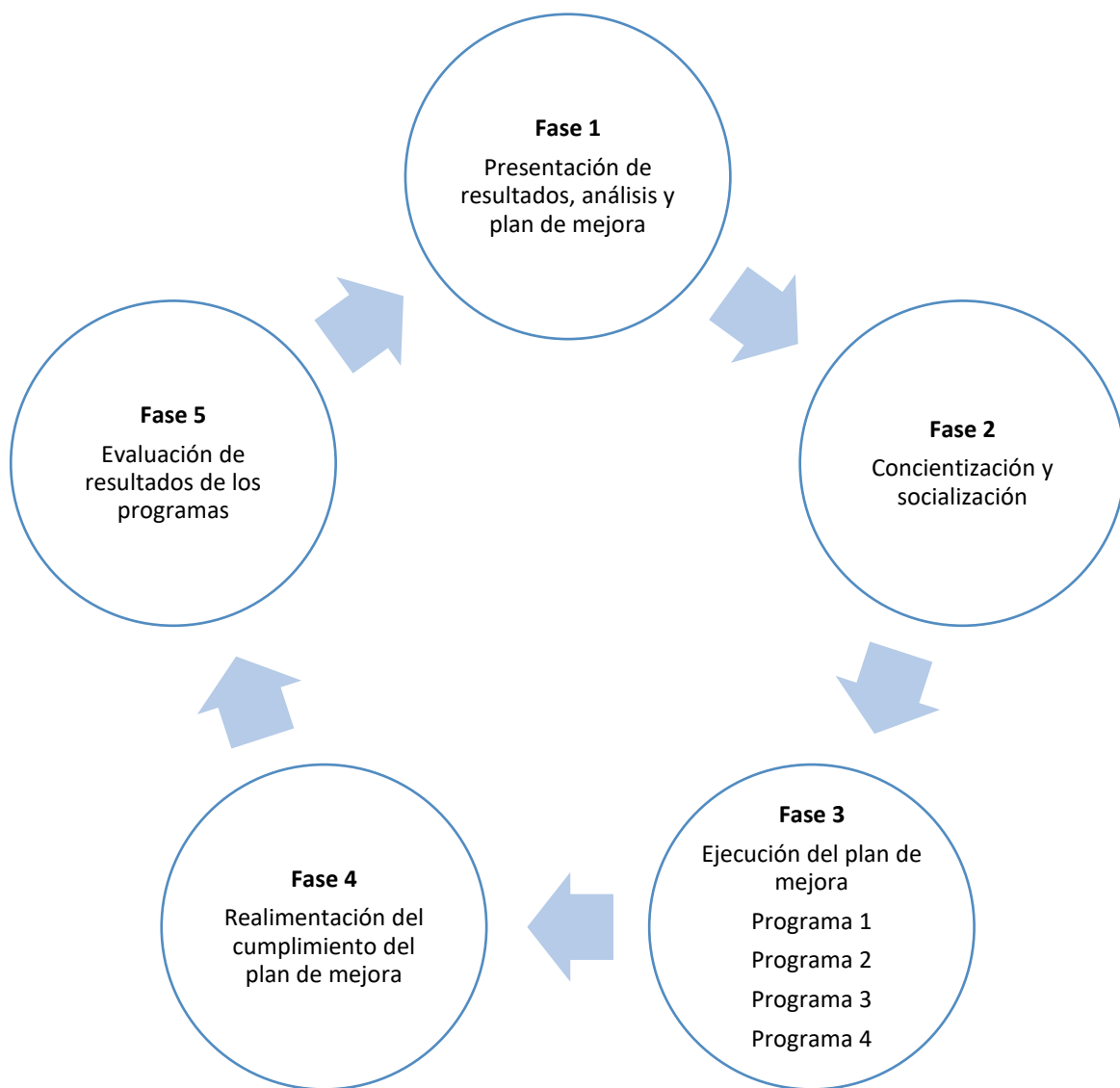
Para presentar el plan de mejora se realizó a través cinco fases para su implementación, enfocado en los factores higiénicos que fueron evaluados en la investigación realizada, con base a los resultados de satisfacción más bajos obtenidos a través del diagnóstico. La propuesta tiene como finalidad brindar un instrumento que sirva de guía para el desarrollo de las actividades específicas para iniciar la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores.

3.4.1. Fases de la implementación

Para lograr que la implementación sea eficiente es necesario realizar un proceso ordenado, por esta razón la propuesta se trabajará a través de fases, las cuales se presentan en el siguiente esquema.

Esquema No. 4

Fases de implementación del plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral en la empresa de reciclaje de papel



Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

3.4.1.1. Fase 1. Presentación de resultados, análisis y plan de mejora

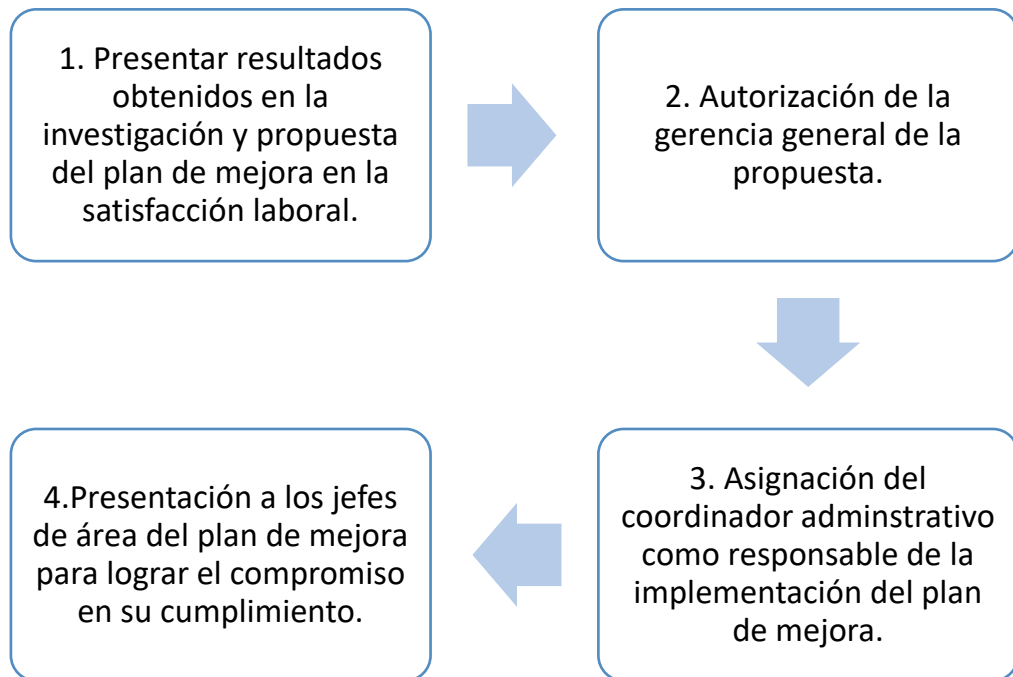
Tiene como objetivo principal brindar la información de los resultados obtenidos en la investigación realizada y dar a conocer los factores higiénicos que más están afectando la satisfacción laboral; así también la presentación de la propuesta del plan de mejora como herramienta para la solución del problema.

Se presentará a la gerencia general los resultados informando los hallazgos más relevantes con respecto a la satisfacción laboral, seguidamente se hará el análisis y al finalizar se dará a conocer la propuesta del plan de mejora que incluye cuatro programas para que sea evaluado y autorizado.

Para la ejecución del plan de mejora se asignará al coordinador administrativo para el seguimiento de la implementación y la realización de los programas; será el responsable de coordinar todas las actividades y de brindar la información respectiva a la gerencia general de los avances obtenidos.

La Gerencia General convocará a reunión a los jefes de cada área para presentarles la propuesta y delegar responsabilidades, así también presentar al coordinador como responsable de la ejecución de los programas, debe indicarles a los jefes de área que su participación activa y el compromiso en todas las actividades planificadas serán determinantes para cumplir los objetivos de la propuesta, para una mejor comprensión se elaboró el siguiente esquema.

Esquema No.5
Actividades principales en la fase No. 1



Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Para realizar la convocatoria a los jefes de área se presenta la propuesta del siguiente formato.

Formato No. 1

Convocatoria de reunión para jefes de área de la empresa de reciclaje de papel

Logotipo de empresa
de reciclaje

MEMORANDUM

De: Gerencia general

Para: Jefes de área

Fecha: Mes 1

C.c. Coordinador administrativo
Archivo

Asunto: Plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral

Por este medio se les informa que se realizará reunión para presentar el plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral.

Fecha: Mes 1
Lugar: Sala de reuniones gerencia general
Hora: 8:00 a 10:00 A.M.

Agradeciendo su amable atención.

Atentamente,

F. _____

Gerente general

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Es indispensable obtener el compromiso formal de los jefes de área para la ejecución de los programas y de esta manera lograr los objetivos establecidos, por esta razón se presenta en seguida el formato propuesto para que sea firmado por cada jefe de área.

Formato No. 2

Compromiso de los jefes de área para la ejecución de los programas de la empresa de reciclaje de papel

Logotipo de empresa de reciclaje	
PLAN DE MEJORA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL COMPROMISO PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS	
Fecha:	_____
Yo:	_____ Jefe de área :
me comprometo a participar activamente en el ejecución de los programas del plan de mejora de la satisfacción laboral de la empresa de reciclaje, siendo mi responsabilidad los siguientes puntos:	
- Participar en las actividades programadas. - Dar el apoyo necesario para el desarrollo de los programas. - Incentivar la participación de los colaboradores a mi cargo. - Brindar la información de manera oportuna respecto a la ejecución de los programas. - Coordinar las tareas para asegurar la participación del personal a mi cargo. - Otros que me sean requeridos.	
Atentamente,	
Nombre:	_____ Firma: _____

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Para la realización de la reunión con los jefes de área se debe contar con una agenda, que permita un adecuado desarrollo de los temas que se abordarán en la misma, se sugiere el siguiente formato:

Formato No. 3

Agenda de reunión con jefes de área de la empresa de reciclaje de papel

Logotipo de empresa de reciclaje	
AGENDA	
FECHA:	
REUNIÓN:	Plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral
CONVOCADOS:	Jefes de área
HORARIO	TEMA
8:00 a 8:10	Palabras de apertura de la reunión por el gerente general.
8:10 a 8:20	Información sobre la importancia de la satisfacción laboral en la empresa de reciclaje.
8:20 a 9:00	Presentación del plan de mejora para la satisfacción laboral.
9:00 a 9:10	Presentación del coordinador administrativo como responsable de la ejecución del plan.
9:10: a 9:20	Importancia de la participación en la ejecución de los programas y presentación del formato de compromiso que deben firmar los jefes de área.
9:20 a 9:40	Resolución de dudas y/o comentarios.
9:40 a 9:50	Firma de compromiso de la ejecución de los programas por los jefes de área.
9:50 a 10:00	Palabras de cierre para finalización de la reunión.

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

En cada reunión para la ejecución del plan de mejora se utilizará una minuta en la que se deberá registrar los temas desarrollados, los responsables, las tareas asignadas y el detalle del cumplimiento en cada reunión, a continuación, se presenta el formato propuesto para este control:

Formato No. 4

Minuta de reuniones para la ejecución del plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral de la empresa de reciclaje

Logotipo de empresa de reciclaje	MINUTA EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL	No. 	
Lugar:		Fecha:	
ASUNTO:	Plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral.		
PROGRAMA:			
INFORMACIÓN			
Objetivo de la reunión:			
CONVOCADOS			
Nombre	Puesto	Asistencia	
		Si	No
TEMAS A TRATAR			
1			
2			
3			
4			
COMPROMISOS DE LA REUNIÓN			
1			
2			
3			
4			
Elaborada por: _____ Fecha de próxima reunión: _____			
_____ Vo. Bo. Gerente general			

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

- **Plan de acción**

A continuación, se presenta el plan de acción que detalla las actividades propuestas para la fase 1.

Tabla No. 8

Plan de acción: Fase 1, presentación de resultados, análisis y autorización de propuesta del plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral en la empresa de reciclaje de papel

Empresa:		Empresa de reciclaje de papel					
Nombre del plan:		Presentación de resultados, análisis y autorización de propuesta del plan de mejora					
Objetivo del plan:		Determinar las actividades necesarias para implementar la fase No. 1, a ejecutarse en un 100% en el corto y mediano plazo.					
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costos	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de resultados	Realizar la presentación en la reunión en un 100%	Consultor	Mes 1	Mes 1	Equipo audio visual Q. 400.00 Papelería y útiles Q.50.00	Q. 450.00
2	Análisis y aprobación de propuesta del plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral	Aprobación de propuesta en sesión, en un 100%	Consultor	Mes 1	Mes 1	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Asignar como responsable del plan de mejora al Coordinador Administrativo	Dar a conocer que el responsable de la ejecución del plan de mejora es el coordinador administrativo, en sesión en un 100%	Gerente General	Mes 1	Mes 1	A definir por la empresa	A definir por la empresa
4	Convocar a reunión a los jefes de área	Involucrar en el proceso a los jefes de área para la ejecución de las actividades, en una sesión al 100%	Gerente General	Mes 1	Mes 1	A definir por la empresa	A definir por la empresa
5	Elaboración y entrega de compromiso a jefes de área	Obtener en forma escrita el compromiso de todos los jefes de área, en una sesión al 100%	Gerente General y Coordinador Administrativo	Mes 1	Mes 1	Impresión de convocatoria Q. 15.00 Formato de compromiso Q.15.01	Q. 30.00
6	Evaluar la realización de la propuesta	Verificar al 100% la ejecución de las actividades programadas de la propuesta del plan de mejora	Gerente General y Coordinador Administrativo	Mes 1	Mes 1	A definir por la empresa	A definir por la empresa
COSTO TOTAL DEL PLAN							Q. 480.00

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

3.4.1.2. Fase 2. Concientización y socialización

Después de ejecutar la fase 1 es necesario informar a todo el personal de la manera en que afecta la insatisfacción laboral y también que está relacionada con el bienestar de los colaboradores y la falta de motivación en el trabajo, adicional la importancia del plan de mejora que se implementará, es fundamental que perciban que los programas serán de beneficio individual y para la empresa; se debe concientizar que el éxito de los programas se logrará con la colaboración y apoyo de todos.

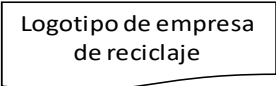
Esta fase tiene relevancia porque al trabajarla de manera adecuada ayudará a que todos los colaboradores estén informados, logrando que se involucren y que participen en las actividades, debido a que el aporte de cada uno en sus respectivas áreas fortalecerá el compromiso y facilitará el desarrollo de las tareas.

Para informar al personal será necesario convocar a una reunión en donde participen todos los colaboradores y se les comunique de los programas que se implementarán, a continuación, se presentan las actividades a desarrollar en esta fase.

- **Convocatoria a reunión informativa del plan de mejora a implementar:** la convocatoria se realizará por correo electrónico para el personal que tiene acceso a esta herramienta y se colocará de forma impresa en la cartelera que se utiliza para informar al personal, se debe indicar que es necesaria la presencia de todo el personal, si no se cumple con la asistencia requerida el jefe de cada área será el responsable de trasladar toda la información al personal que no se presente a la reunión, en seguida se presenta el formato de la convocatoria.

Formato No.5

Convocatoria de reunión para todo el personal de la empresa de reciclaje de papel

	MEMORANDUM
De:	Gerencia general
Para:	Todo el personal
Fecha:	Mes 1
C.c.	Coordinador administrativo archivo
Asunto:	Reunión para presentar el plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral.

Por este medio se les informa que se realizará reunión para presentar el plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral.

Fecha: Mes 1
Lugar: Área de bodega
Hora: 8:00 a 10:00 reunión
10:00 a 11:00 refacción

Agradeceré coordinar con las áreas respectivas para que todo el personal participe la actividad programada.

Atentamente,

F. _____
Gerente general

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

- **Desarrollo de la reunión:** a continuación, se presentan las actividades que se realizarán en la reunión.

a) Presentación del coordinador administrativo

Se informará quien es el responsable del control del cumplimiento del plan de mejora y la ejecución de los programas, adicional de impulsar la participación de los jefes de área y todo el personal.

b) Concientización del personal

Indicar al personal la importancia que tiene para la empresa la satisfacción laboral en sus colaboradores y que el objetivo principal de la ejecución de los programas es lograr una mejora en este tema también que la participación activa de todos y la apertura al cambio es vital para desarrollo de las actividades programadas, además que este plan es de beneficio tanto para la empresa como para cada colaborador.

c) Presentación de los programas

Se dará a conocer al personal los 4 programas con una explicación de cada uno, indicando el cronograma de la ejecución, las actividades programadas y los objetivos.

d) Resolución de dudas

Se dará un tiempo de 30 minutos para resolución de dudas de los colaboradores, las cuales serán resueltas por el coordinador administrativo, es necesaria la participación de todos para evitar desviaciones en la información proporcionada.

e) Registro de asistencia a la reunión del personal

Es debe controlar la asistencia de los colaboradores a la reunión para confirmar el porcentaje de participación, a continuación, se presenta el formato correspondiente.

Formato No.6

Lista de asistencia para reunión con personal de la empresa de reciclaje de papel

Logotipo de empresa de reciclaje		LISTADO DE ASISTENCIA	
FECHA: <u>MES 1</u>			
REUNIÓN: <u>Plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral</u>			
CONVOCADOS: <u>Todo el personal</u>			
No.	Nombre del colaborador	Área	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
Empleados = E		TOTAL EMPLEADOS:	
Asistentes = A		TOTAL ASISTENTES:	
Fórmula: $(A / E) * 100 = \%$		% DE ASISTENCIA:	

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

f) Finalización de actividad con un refrigerio para el personal

Para culminar con la actividad se servirá un refrigerio para todo el personal para agradecer su asistencia y que durante este tiempo puedan compartir y socializar con los compañeros de trabajo.

- **Plan de acción**

A continuación, se presenta el plan de acción con las actividades propuestas para el cumplimiento de la fase 2.

Tabla No. 9 A

Plan de acción: Fase 2, concientización y socialización del plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral en la empresa de reciclaje de papel

Empresa:		Empresa de reciclaje de papel					
Nombre del plan:		Concientización y socialización del plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral					
Objetivo del plan:		Determinar las actividades necesarias para la implementación de la fase No. 2, a ejecutarse en un 100% en el corto plazo					
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costos	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación del material para reunión del plan de mejora	Estructurar en un 100% el material audiovisual e impreso para reunión de concientización y socialización del plan de mejora	Coordinador Administrativo	Mes 1	Mes 1	Impresión de diapositivas Q. 10.00	Q. 10.00
2	Aprobación de reunión para presentación y concientización del plan de mejora	Contar en un 100% con la aprobación del Gerente General para realizar reunión de concientización y socialización del plan de mejora	Gerente General	Mes 1	Mes 1	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Realizar convocatoria a reunión informativa del plan de mejora que se implementará	Asegurar la asistencia del 100% del personal a la reunión informativa que será en una sesión	Gerente General	Mes 1	Mes 1	Impresión de convocatoria Q. 5.00	Q. 5.00
4	Reunión con el personal de la empresa de reciclaje de papel	Concientizar y socializar el plan de mejora en un 100%, en una sesión	Gerente General	Mes 1	Mes 1	Equipo audiovisual Q. 400.00	Q. 400.00
	a) Presentación del coordinador administrativo	Presentar al coordinador administrativo como responsable del cumplimiento del plan de mejora al 100% en una sesión	Gerente General	Mes 1	Mes 1	A definir por la empresa	A definir por la empresa

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Tabla No. 9 B

Plan de acción: Fase 2, concientización y socialización del plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral en la empresa de reciclaje de papel

Empresa:		Empresa de reciclaje de papel					
Nombre del plan:		Concientización y socialización del plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral					
Objetivo del plan:		Determinar las actividades necesarias para la implementación de la fase No. 2, a ejecutarse en un 100% en el corto plazo					
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costos	Presupuesto
				Inicio	Final		
	b) Concientización del personal, presentación de los programas y resolución de dudas	Dar a conocer la importancia del plan de mejora y el objetivo principal de la ejecución de los programas, al 100% en una sesión	Coordinador Administrativo y Jefes de área	Mes 1	Mes 1	A definir por la empresa	A definir por la empresa
	c) Registro de asistencia	Realizar el registro de asistencia del personal al 100% en una sesión	Coordinador Administrativo	Mes 1	Mes 1	Impresión de listado de asistencia Q. 5,00	Q. 5.00
	d) Final de reunión	Convivencia con el personal en un 100%, en una sesión	Coordinador Administrativo y Jefes de área	Mes 1	Mes 1	Alquiler mobiliario Q. 200.00 Refrigerio Q. 900.00 Utensilios Q. 100.00 Bebidas Q. 100.00	Q. 1,300.00
5	Evaluación de resultados de reunión	Realizar la evaluación de los resultados esperados de la reunión en un 100%, con el personal de la empresa	Coordinador Administrativo	Mes 1	Mes 1	A definir por la empresa	A definir por la empresa
COSTO TOTAL DEL PLAN							Q. 1,720.00

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

3.4.1.3. Fase 3. Ejecución del plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral.

Esta fase está compuesta por cuatro programas enfocados en los factores higiénicos o extrínsecos: prestaciones, condiciones de trabajo, políticas y relaciones humanas, se debe contar con el apoyo de la Gerencia General, coordinador administrativo, y jefes de áreas, a continuación, se presenta la integración de los programas propuestos.

Tabla No. 10
Resumen de programas para la empresa de reciclaje

DIMENSIÓN	FACTOR	DESCRIPCIÓN	PROGRAMA
FACTORES HIGIÉNICOS	COMPENSACIONES LABORALES	Desconocimiento de los beneficios laborales que brinda la empresa.	1. Campaña informativa y de concientización de los beneficios que otorga la empresa a los empleados.
	CONDICIONES DE TRABAJO	Mejoramiento en las condiciones laborales en los siguientes aspectos: distribución física, ventilación, equipo de seguridad y condiciones de limpieza.	1. Propuesta de mejora de la distribución física en el área productiva. 2. Mejorar la ventilación. 3. Establecer el control y abastecimiento del equipo de seguridad. 4. Establecer normas y procedimientos de limpieza.
	POLÍTICAS	Las políticas no están formalmente definidas.	1. Formalización de políticas, socialización e implementación.
	RELACIONES HUMANAS	Problema de comunicación del nivel superior al inferior.	1. Plan de capacitación para mejorar la comunicación descendente.

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Cada programa contiene descripción, objetivos, las actividades a realizar, herramientas para la ejecución, plan de acción, presupuesto y medición de los resultados, a continuación, se desarrolla cada uno de los programas del plan de mejorar para incrementar la satisfacción laboral.

a) Programa 1. Compensaciones laborales

Este programa está constituido por el factor compensaciones laborales en el cual actualmente la empresa otorga diferentes beneficios a los colaboradores y como resultado de la investigación se determinó que la mayoría del personal no las conoce, por lo que es necesario implementar un programa que mitigue lo relacionado a este factor.

a.1.) Objetivo

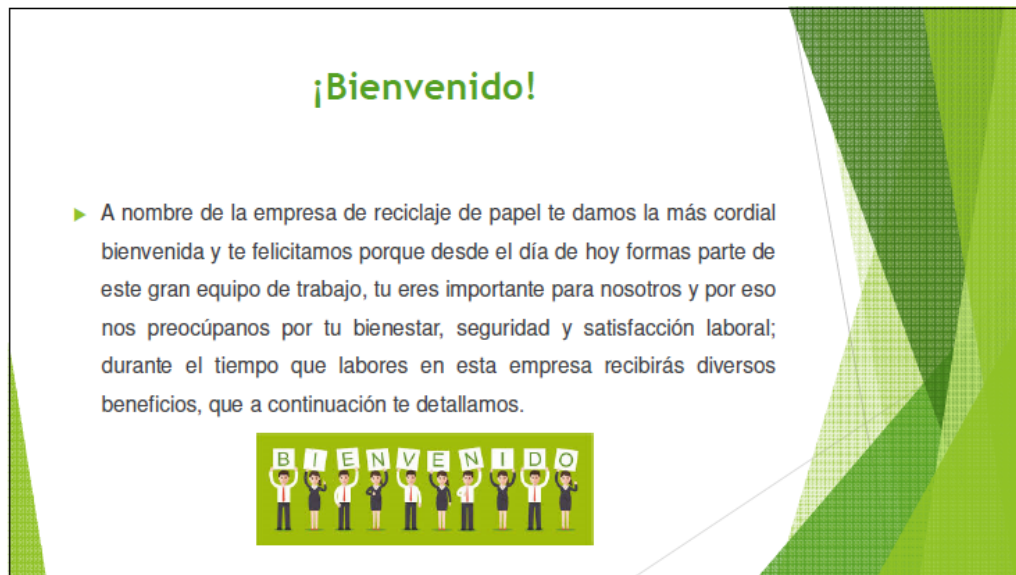
Informar a los colaboradores que los programas a implementar son de beneficio para la ejecución de sus actividades, pues permitirán aumentar la satisfacción laboral en un 31%, a través de un plan informativo y de concientización con relación a los beneficios que les ofrece la empresa.

b.2) Campaña informativa de prestaciones laborales

Para trasladar la información a los colaboradores se utilizarán medios escritos, correo electrónico y planificación de reuniones informativas para dar a conocer las prestaciones que se otorgan, indicando cuál es el objetivo y la importancia que tienen los colaboradores para la empresa; para el desarrollo de esta campaña se realizarán las siguientes actividades:

- **Actividad 1. Información de prestaciones que otorga la empresa:** se debe establecer que en el proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso se les brinde toda la información de las prestaciones laborales que recibirá al trabajar para la empresa, esta se dará a conocer a través de una presentación en digital, en la cual se enfatizará que la empresa se preocupa por el bienestar, seguridad y satisfacción de sus colaboradores, también, se deberá presentar a los colaboradores que ya trabajan en la empresa para concientizarlos de los beneficios que ya tienen y de esta manera todo el personal este informado, a continuación se presenta el formato propuesto de la presentación.

Formato No.7 A
**Presentación de las compensaciones laborales de la empresa de reciclaje
de papel**



Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Formato No.7 B

Presentación de las compensaciones laborales de la empresa de reciclaje de papel

Beneficios...

- ✓ Se te proporcionará el equipo necesario de seguridad industrial para que desarrolles de una mejor manera tu trabajo.
- ✓ Podrás pertenecer a la Asociación solidarista de trabajadores.

Debes indicar por escrito tu autorización y deseo de ser socio; pregunta en la oficina de la asociación para mayor información y podrás obtener estos beneficios:

- ❖ Jornadas de salud y compra de medicamentos, el costo de los medicamentos será descontado en tu salario por cuotas sin recargo de intereses.
- ❖ Servicio de clínica dental, podrás realizarte trabajos dentales y el costo se descontará por cuotas de tu salario sin intereses y derecho a una limpieza dental anual sin costo.
- ❖ Comprar al crédito en la tienda solidarista productos de la canasta básica.
- ❖ Compra en el bazar navideño con facilidad de crédito.
- ❖ Venta de útiles escolares, con facilidad de crédito y sin pago de intereses.
- ❖ Excursión por el día del trabajo.
- ❖ Entrega anual de utilidades sobre el ahorro acumulado.



Celebramos fechas importantes...

- ▶ También queremos celebrar contigo fechas importantes.
- ✓ Festejo del día del asistente.
- ✓ Festejo del día de la madre.
- ✓ Festejo del día del padre.
- ✓ Festejo del día del niño.
- ✓ Festejo de los cumpleaños del mes.
- ✓ Convivio navideño para colaboradores.
- ✓ Convivio navideño para hijos de los colaboradores (de edades de 01 a 12 años).



Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Formato No.7 C

Presentación de las compensaciones laborales de la empresa de reciclaje de papel

Queremos tu desarrollo...

- ▶ Te brindamos capacitaciones
- ✓ Capacitaciones de seguridad industrial impartidas por entidades especializadas en este tema.
- ✓ Capacitaciones que permitirán incrementar tu desarrollo.

An illustration showing a red stick figure standing at the front of a classroom, pointing at a whiteboard. The whiteboard displays a diagram of a hand with a gear inside. Several blue stick figures are seated in rows of chairs, facing the front. The background is white with a green geometric pattern on the right side.

Eres parte de nuestro equipo de trabajo

Una vez más bienvenido a nuestro equipo de trabajo.

¡Tu eres importante!

An illustration showing four stick figures (green, orange, red, and blue) working together to assemble a large yellow puzzle piece. The green figure is kneeling, the orange figure is standing and holding the piece, the red figure is standing and holding a spring, and the blue figure is standing and holding the piece. The background is white with a green geometric pattern on the right side.

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

- **Actividad 2. Calendario anual de actividades:** se realizará un calendario anual que detalle las actividades principales programadas que será colocado en la cartelera que tienen para publicar información y deberá ser enviado por correo electrónico a personal que tiene acceso, en el calendario se debe detallar las actividades principales a realizar en cada mes para que el personal esté informado y se motiven a participar, existen actividades que no tienen fecha específica para realizarse las cuales deberán informarse con anticipación, a continuación se presenta el formato que se utilizará para detallar las actividades.

Formato No. 8

Calendario de actividades durante el año para la empresa de reciclaje de papel

Logotipo de empresa de reciclaje		CALENDARIO DE ACTIVIDADES PARA EL AÑO: <u>XXXX</u>			
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Festejo cumpleaños.	Festejo cumpleaños.	Festejo cumpleaños.	Festejo cumpleaños.	Festejo cumpleaños.	Festejo cumpleaños.
Venta de útiles escolares.	Entrega de utilidades para socios de la Asociación Solidarista.		Festejo día del asistente.	Festejo día de la madre.	Festejo día del padre.
				Excursión día del trabajo.	
JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Festejo cumpleaños.	Festejo cumpleaños.	Festejo cumpleaños.	Festejo cumpleaños.	Festejo cumpleaños.	Festejo cumpleaños.
			Festejo del día del niño.	Convivio navideño para hijos de colaboradores en edades de 0 a 12 años.	Convivio navideño para colaboradores.
					Campeonato navideño
					Bazar navideño

* Actividades sujetas a cambios

Fuente: elaboración propia, octubre 2018

- **Actividad 3. Reuniones informativas:** el jefe de bodega será el designado conjuntamente con el coordinador administrativo de convocar a una reunión mensual a todo el personal para informar de las actividades programadas para el mes siguiente, en estas reuniones se debe concientizar a los colaboradores que son para la empresa y que aprovechen los beneficios que les otorga, también se debe fomentar su participación.
- **Actividad 4. Opinión de los colaboradores:** para conocer el impacto que tienen las actividades programadas en los colaboradores es necesario que después de realizado cada evento se les traslade una encuesta, de esta manera la empresa tendrá una guía para conocer si las actividades están cumpliendo con el objetivo de mantener la satisfacción laboral del personal. A continuación, se presenta el diseño.

Formato No. 9

Encuesta de opinión de las actividades realizadas en la empresa de reciclaje de papel

EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL		Logotipo de empresa de reciclaje
¡Tu opinión es importante!		
Solicitamos que respondas las siguiente encuesta.		
Nombre de la actividad: _____		Fecha: _____
Participaste en la actividad		Sí ☐ No ☐
Si tu respuesta es No, indicar el motivo: _____		
¿Crees que esta actividad influye positivamente en la satisfacción laboral?		
		Sí ☐ No ☐
¿Qué te gustó de la actividad? _____		
¿Qué no te gustó de la actividad? _____		
¿Qué calificación darías de 1 a 10? siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta _____		
¿Qué le cambiarías a esta actividad? _____		
¿Qué otra actividad te gustaría que se efectuara? _____		
¡Gracias por tu colaboración!		

Fuente: elaboración octubre 2018.

El coordinador administrativo será el responsable de efectuar la encuesta de opinión y realizar la tabulación correspondiente, deben presentar los resultados a la gerencia general para la toma de decisiones.

Con los resultados obtenidos se podrá verificar el impacto de las actividades realizadas durante el año y definir si es necesario realizar los cambios respectivos en la planificación de actividades del siguiente año, en seguida se presenta la propuesta del formato para el resumen de los resultados de las encuestas.

Formato No. 10

Resumen de resultados de las encuestas de las actividades realizadas durante el año en la empresa de reciclaje de papel

EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL				Logotipo de empresa de reciclaje	
ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL AÑO: _____					
Actividad 1	Participantes		No participantes		Porcentaje
Influye positivamente en la satisfacción laboral	Si		No		Porcentaje
Cambiar actividad	Si		No		Porcentaje
Promedio de calificación de 1 a 10, siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta					
Propuesta de nueva actividad: _____					
Actividad 2	Participantes		No participantes		Porcentaje
Influye positivamente en la satisfacción laboral	Si		No		Porcentaje
Cambiar actividad	Si		No		Porcentaje
Promedio de calificación de 1 a 10, siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta					
Propuesta de nueva actividad: _____					
Actividad 3	Participantes		No participantes		Porcentaje
Influye positivamente en la satisfacción laboral	Si		No		Porcentaje
Cambiar actividad	Si		No		Porcentaje
Promedio de calificación de 1 a 10, siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta					
Propuesta de nueva actividad: _____					
Actividad 4	Participantes		No participantes		Porcentaje
Influye positivamente en la satisfacción laboral	Si		No		Porcentaje
Cambiar actividad	Si		No		Porcentaje
Promedio de calificación de 1 a 10, siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta					
Propuesta de nueva actividad: _____					
Actividad 5	Participantes		No participantes		Porcentaje
Influye positivamente en la satisfacción laboral	Si		No		Porcentaje
Cambiar actividad	Si		No		Porcentaje
Promedio de calificación de 1 a 10, siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta					
Propuesta de nueva actividad: _____					

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

- **Plan de acción**

En el siguiente cuadro se detallan las actividades a realizar en el programa 1 del factor prestaciones laborales.

Tabla No.11 A

Plan de acción: Programa No. 1, factor compensaciones laborales de la empresa de reciclaje de papel

Empresa:		Empresa de reciclaje de papel					
Nombre del plan:		Campaña informativa y de concientización de beneficios que otorga la empresa					
Objetivo del plan:		Determinar las actividades necesarias para la implementación del programa No. 1 de compensaciones laborales, en un 100% en el plazo de un año					
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costos	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentar a la Gerencia General el programa No. 1 de compensaciones laborales	Dar a conocer en un 100% a la Gerencia General el programa de compensaciones laborales	Coordinador Administrativo	Mes 1	Mes 1	Impresión del programa de compensaciones laborales	Q. 10.00
2	Aprobación del programa de compensaciones laborales	Contar en un 100% con la autorización de la Gerencia General para la puesta en marcha del programa de compensaciones laborales	Gerente General	Mes 1	Mes 1	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Orientar al personal de nuevo ingreso los beneficios que recibirá en la empresa por medio de presentación en digital	Informar al 100% del personal de nuevo ingreso sobre los beneficios que recibirá en la empresa en el plazo de un año	Coordinador Administrativo y Jefes de área	Mes 1	Mes 12	Equipo audiovisual Q. 400.00	Q. 400.00
4	Comunicar al personal que ya labora en la empresa sobre los beneficios laborales que les otorgará la empresa	Informar al 100% del personal que ya labora en la empresa sobre los beneficios que recibirá en la empresa en el plazo de un año	Coordinador Administrativo y Jefes de área	Mes 1	Mes 1	A definir por la empresa	A definir por la empresa

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Tabla No.11 B

Plan de acción: Programa No. 1, factor compensaciones laborales de la empresa de reciclaje de papel

Empresa:		Empresa de reciclaje de papel						
Nombre del plan:		Campaña informativa y de concientización de beneficios que otorga la empresa						
Objetivo del plan:		Determinar las actividades necesarias para la implementación del programa No. 1 de compensaciones laborales, en un 100% en el plazo de un año						
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costos	Presupuesto	
				Inicio	Final			
5	Elaboración de calendario anual de actividades principales	Informar al 100% del personal sobre las actividades programadas durante el año	Coordinador Administrativo y Jefe de bodega	Mes 1	Mes 1	Elaboración e impresión de calendario Q. 20.00	Q. 20.00	
6	Reunión informativa para el personal	Contar en un 100% con la participación de los colaboradores, durante las actividades programadas en el plazo de un año	Coordinador Administrativo y Jefes de área	Mes 1	Mes 12	Equipo audiovisual Q. 400.00	Q. 400.00	
7	Realizar encuesta de opinión a los colaboradores	Encuestar al 100% de los colaboradores en las actividades programadas en el año	Coordinador Administrativo	Mes 1	Mes 12	Impresión de encuestas Q. 500.00	Q. 500.00	
8	Tabulado y análisis de los resultados de la encuesta de opinión	Obtener estadísticamente los resultados de la implementación del programa de compensaciones laborales ejecutado durante el año	Coordinador Administrativo	Mes 12	Mes 12	A definir por la empresa	A definir por la empresa	
9	Evaluación de resultados de implementación del programa No. 1 de compensaciones laborales	Determinar en un 100% los resultados de la implementación del programa de compensaciones laborales ejecutado durante el año	Gerencia General y Coordinador Administrativo	Mes 12	Mes 12	Equipo audiovisual Q. 400.00	Q. 400.00	
COSTO TOTAL DEL PROGRAMA							Q. 1,730.00	

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

b) Programa 2. Condiciones laborales

De conformidad con la información recabada, se determinó que la empresa se preocupa por proporcionar a los colaboradores buenas condiciones laborales, pero en los resultados obtenidos del capítulo II se evidenció que el personal se encuentra insatisfecho porque están inconformes con la distribución física en la que desarrollan el trabajo, indicaron que tienen poca ventilación, que no cuentan con todo el equipo de seguridad, también, las condiciones de limpieza no son las adecuadas, por lo que es necesario fortalecer este factor con el fin de subsanar la percepción que tienen los colaboradores.

b.1) Objetivo

Implementar un programa para mejorar las condiciones físicas en el área de trabajo en un 32%, por medio de la redistribución de elementos como ventilación, alcance del equipo de seguridad y condiciones de limpieza en el período de un año.

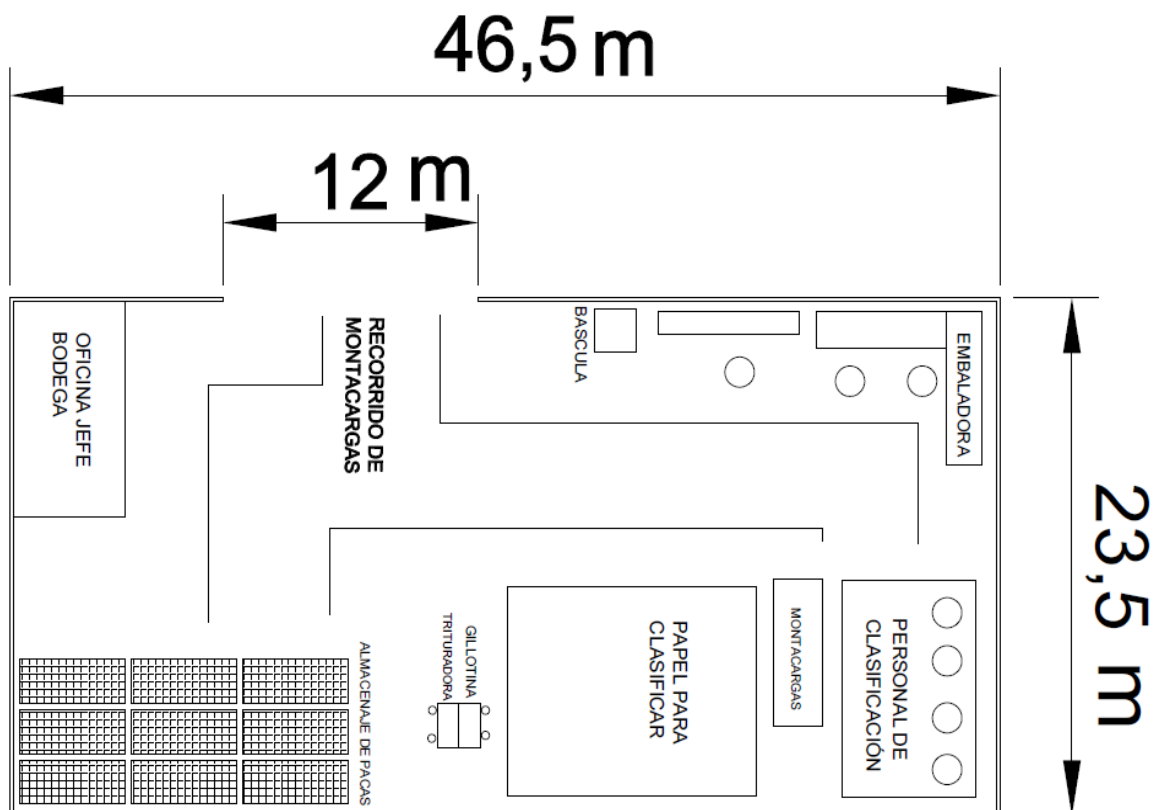
se desarrollará a través de diversas actividades enfocadas en mejorar el factor condiciones laborales, con base a los resultados obtenidos en la presente investigación y con la información proporcionada por la empresa de reciclaje, así también por ser un tema legal se recomienda la asesoría de personal especializado en salud y seguridad ocupacional.

- **Actividad 1: Reubicación del personal en el área productiva para mejorar la distribución física:** esta actividad se desarrollará en el área de bodega esto obedece a que el problema de las condiciones laborales se está generando en esta área, en virtud que el 80% de personal se ubica en esta sección, para dar solución al problema se consultó con el jefe del área respecto a las diferentes opciones para mejorar la distribución física, en ese contexto se determinó que existe la necesidad de realizar una

reubicación de personal, maquinaria, materia prima para clasificar y almacenaje, a continuación se presentan 2 planos uno de la situación actual y el otro con la propuesta para la nueva distribución física.

Figura No. 2

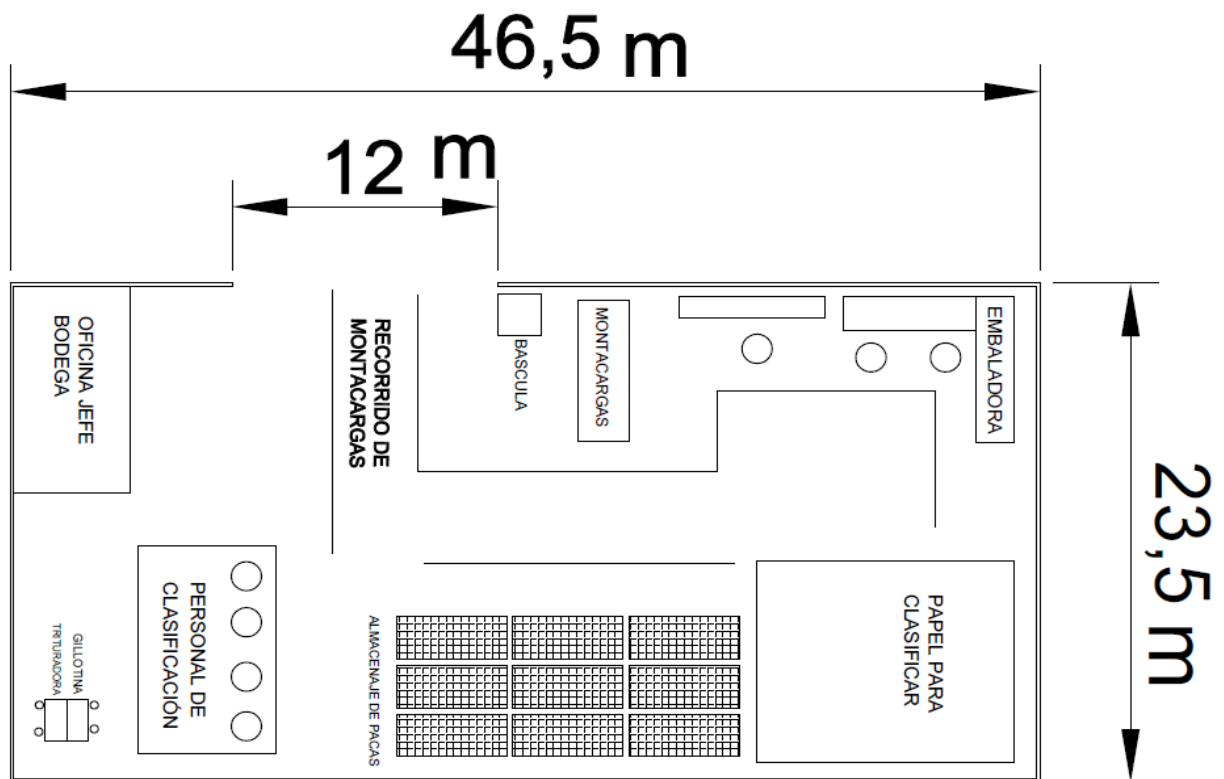
Situación actual de distribución física en bodega de la empresa de reciclaje de papel



Fuente: elaboración, Axel Sosa, Ingeniería Civil USAC, octubre 2018.

Figura No. 3

Propuesta para la distribución física en bodega de la empresa de reciclaje de papel



Fuente: elaboración, Axel Sosa, Ingeniería Civil USAC, octubre 2018.

Como se presenta el plano de la situación actual de la figura No. 2 se puede observar que el personal se encuentra ubicado cerca de las máquinas embaladoras y el camino que utiliza el montacargas, en este lugar están expuestas al calor que generan las máquinas y al ruido, adicionalmente el montacargas se mantiene en constante movimiento generando peligro para el personal que transita en esa área.

Por lo que en la figura No. 3 se presenta el plano de la propuesta para la nueva ubicación física en el que se realizan los siguientes cambios:

- El personal que trabaja en el área de clasificación, guillotina y trituradora se traslada en donde antes se encontraba el área de almacenaje de las pacas, con el objetivo de disminuir el peligro al que están expuestos, para este movimiento se requiere nueva instalación eléctrica.
- El área de almacenaje de pacas se ubica en un área más accesible para el montacargas, logrando con este cambio mayor eficiencia en la carga del transporte.
- El papel para clasificar se ubica cerca de las máquinas embaladoras para que el movimiento del montacargas se realice en su mayoría lejos del personal de clasificación.
- El área de estacionamiento de los montacargas se ubica a la par de la báscula, para un mejor ordenamiento de la bodega.
- Se debe delimitar el paso del montacargas para resguardar la integridad física de los colaboradores, para este trabajo se debe comprar pintura.

De acuerdo a información proporcionada por la empresa, a continuación, se detallan los costos aproximados de la propuesta para la nueva ubicación física.

Formato No. 11

Costos de la propuesta para la distribución física en la bodega de la empresa de reciclaje de papel

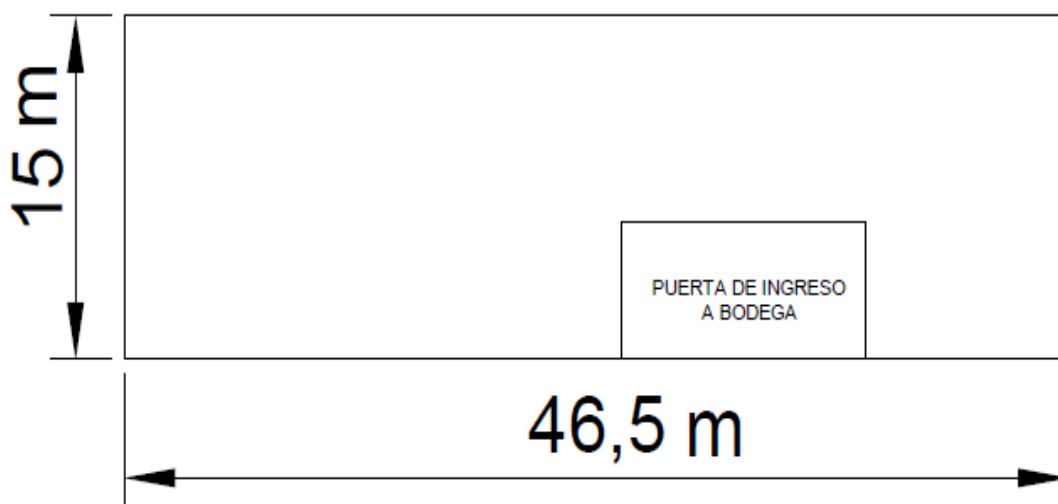
No.	Descripción	Costo	
1	Conexión eléctrica para traslado de guillotina y trituradora	Q	500.00
2	Pintura para delimitar paso del montacargas	Q	500.00
	Total	Q	1,000.00

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

- **Actividad 2. Mejorar la ventilación:** en este paso se mejorará la ventilación a través de dos acciones, la primera por medio de la reubicación de la mayoría del personal en otra área, debido a que actualmente se están en la parte final de la bodega en donde se acumula más calor por la maquinaria, adicional se propone habilitar 4 ventanas en la bodega, a continuación se presentan los dos planos, el primero con la situación actual y el segundo con la propuesta de la ubicación de las ventanas.

Figura No. 4

Situación actual ventilación de la bodega de la empresa de reciclaje de papel

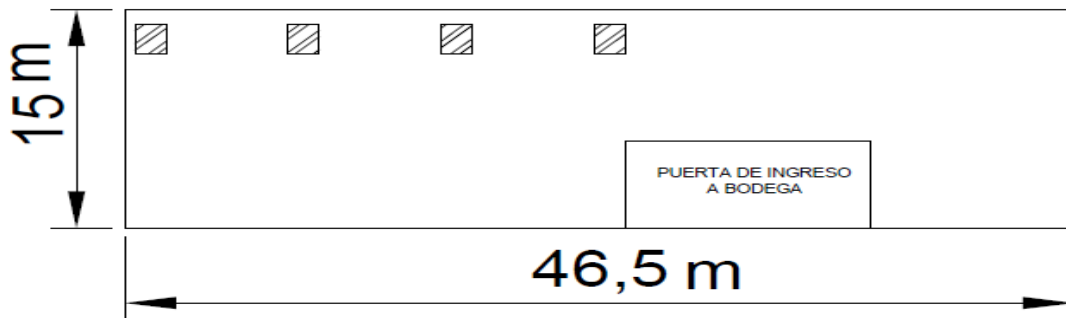


Fuente: elaboración, Axel Sosa, Ingeniería Civil USAC, octubre 2018.

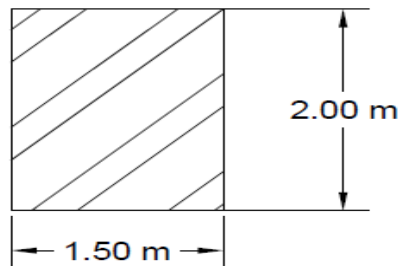
En la figura No. 4 se presenta el plano de la situación actual se puede observar que la bodega no cuenta con ventanas, pero posee un techo con paneles de doble caída de agua que permiten el flujo de aire, pero no es suficiente.

Figura No. 5

Propuesta instalación de ventanas para la bodega de la empresa de reciclaje de papel



MEDIDAS DE VENTANAS



Fuente: elaboración, Axel Sosa, Ingeniería Civil USAC, octubre 2018.

En la figura No. 5 se presenta el plano de la propuesta para mejorar la ventilación que consiste en habilitar 4 ventanas con una medida en metros de 1.50 de ancho 2.00 de alto, esto permitirá incrementar la ventilación, las ventanas serán fabricadas con lámina y costanera.

Formato No. 12

Costos de la propuesta para mejorar la ventilación en la bodega de la empresa de reciclaje de papel

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
1	Fabricación de 4 ventanas de lámina y costanera, medida en metros 1.5 de ancho por 2 de alto.	4	Q 1,800.00	Q 7,200.00
	Total			Q 7,200.00

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

- **Actividad 3. Establecer el control y abastecimiento del equipo de seguridad:** con base a la información obtenida se determinó que la empresa actualmente proporciona al personal equipo de seguridad, pero no se tiene el control de la entrega y el abastecimiento oportuno, para corregir este problema se realizarán los siguientes pasos.
 - **Paso 1:** se establece el equipo de seguridad que deben utilizar los colaboradores de acuerdo al área de trabajo, en seguida se presenta la información.

Formato No. 13

Equipo de seguridad por área de trabajo de la empresa de reciclaje de papel

Equipo de seguridad	ÁREA DE TRABAJO						
	Personal embalaje	Personal trituración	Personal guillotina	Personal montacargas	Personal clasificación	Personal transporte	Personal administrativo
Mascarilla	✓	✓	✓		✓	✓	
Lentes de protección	✓	✓	✓	✓		✓	
Guantes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Zapato industrial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Playera con reflectivo y pantalón de lona	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Tapones auditivos		✓	✓				
Casco de protección				✓		✓	
Chaleco reflectivo							✓
Si utiliza equipo de seguridad: ✓							

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

- **Paso 2:** se determina el tiempo para la renovación del equipo de seguridad y el costo aproximado anual que tiene para la empresa, en el cuadro siguiente se detalla la información.

Formato No. 14

Tiempo de renovación y costo anual del equipo de seguridad de la empresa de reciclaje de papel

Equipo de seguridad	Cantidad de renovaciones al año	Personal	Costo aproximado	Costo renovación anual
Mascarilla	12	15	Q 3.75	Q 675.00
Lentes de protección	4	20	Q 8.00	Q 640.00
Guantes	4	18	Q 33.00	Q 2,376.00
Zapato industrial	1	35	Q 195.00	Q 6,825.00
Playera con reflectivo y pantalón de lona	2	27	Q 141.00	Q 7,614.00
Tapones auditivos	4	4	Q 3.00	Q 48.00
Casco de protección	1	12	Q 99.00	Q 1,188.00
Chaleco reflectivo	1	8	Q 16.00	Q 128.00
TOTAL:				Q 19,494.00

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

- **Paso 3:** Se realizará una ficha por cada colaborador en donde detalle el equipo de seguridad entregado y el registro de las renovaciones anuales, de esta manera la empresa tendrá el debido control, además el jefe de bodega será el responsable del archivo y resguardo de los formatos, así también de realizar auditorías mensuales para verificar el estado físico del equipo y si el personal lo está utilizando en cada área de trabajo. Con la realización de las auditorías se podrá validar la periodicidad, calidad de los equipos y costo de la inversión.

Es primordial responsabilizar al personal del equipo de seguridad que se le proporciona, para esto se indicará al personal que es fundamental el cuidado y buen uso del equipo, así mismo que si se deteriora por uso normal debe informarle al jefe de bodega para que se le brinde el abastecimiento oportuno, si al momento de efectuar la auditoría no tiene todo el equipo se procederá a realizar las sanciones correspondientes, debido a que es una falta al reglamento de salud y seguridad laboral y pone en peligro la integridad física del colaborador y el de sus compañeros de trabajo, se sugiere una revisión legal del reglamento interno para que la empresa pueda tener certeza de la correcta aplicación de las sanciones. El formato que servirá para este paso se detalla a continuación.

Formato No. 15 Control del equipo de seguridad para la empresa de reciclaje de papel

CONTROL EQUIPO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

Nombre del colaborador:

Área de trabajo:

Fecha de ingreso a la empresa:

RENOVACIONES Y AUDITORÍAS EN EL AÑO

EQUIPO DE SEGURIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Entregado Auditoría	Entregado Auditoría	Entregado Auditoría	Entregado Auditoría	Entregado Auditoría	Entregado Auditoría	Entregado Auditoría	Entregado Auditoría	Entregado Auditoría	Entregado Auditoría	Entregado Auditoría	Entregado Auditoría
Mascarilla												
Lentes de protección												
Guantes												
Zapato industrial / punta de acero												
Playera con reflectivo y pantalón de lona												
Tapones auditivos												
Casco de protección												
Chaleco con reflectivo												
Fecha												

Observaciones:

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

- **Actividad 4. Establecer normas y procedimientos de limpieza:** los resultados de la investigación realizada indican que el personal está siendo afectado y presenta insatisfacción por las condiciones de limpieza en las áreas de trabajo, por esta razón se debe involucrar a todo el personal para crear hábitos de limpieza, fomentar la responsabilidad y el orden que deben mantener en su área de trabajo.

Se designará como responsable al jefe de bodega por ser la persona que está involucrada diariamente en esta área, será responsable de las siguientes atribuciones:

- Proporcionar la información oportuna a los empleados de las actividades programadas.
- Lograr el compromiso de todos los colaboradores.
- Fomentar la participación.
- Designar tareas en forma equitativa.
- Seguimiento al cumplimiento de las tareas asignadas.
- Auditorías para verificar el cumplimiento.

El jefe de bodega registrará en un formato las auditorías para detallar cómo se encuentran las condiciones de limpieza en todas las áreas, en seguida se presenta la propuesta.

Formato No. 16

Auditoría de limpieza por área de trabajo en la empresa de reciclaje de papel

EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL			
FORMATO PARA AUDITORÍA DE LIMPIEZA POR ÁREA DE TRABAJO			
Logotipo de empresa de reciclaje			
FECHA:			
ÁREA DE TRABAJO	EMBALAJE		
CONDICIONES DE LIMPIEZA	SI	NO	OBSERVACIONES
Limpieza en área de embaladores.			
Papel acumulado en el piso.			
Ordenamiento de alambre.			
Ordenamiento de herramientas.			
Basura en el lugar de trabajo.			
ÁREA DE TRABAJO	TRITURACIÓN		
CONDICIONES DE LIMPIEZA	SI	NO	OBSERVACIONES
Limpieza en el área de las trituradoras.			
Papel acumulado en el piso.			
Adecuada ubicación de costales grandes con papel triturado.			
Basura en el lugar de trabajo.			
ÁREA DE TRABAJO	GUILLOTINA		
CONDICIONES DE LIMPIEZA	SI	NO	OBSERVACIONES
Limpieza en el área de las guillotinas.			
Papel acumulado en el piso.			
Adecuada ubicación de costales grandes con papel guillotinado.			
Colocación de papel con goma en la bote de basura.			
Basura en el lugar de trabajo.			
ÁREA DE TRABAJO	MONTACARGAS		
CONDICIONES DE LIMPIEZA	SI	NO	OBSERVACIONES
Ubicación y orden de materia prima en el área correspondiente.			
Limpieza en área de montacargas.			
Adecuada ubicación de costales grandes del papel clasificado.			
Basura en el lugar de trabajo.			
ÁREA DE TRABAJO	CLASIFICACIÓN		
CONDICIONES DE LIMPIEZA	SI	NO	OBSERVACIONES
Adecuada ubicación de costales grandes del papel clasificado.			
Colocación de papel que no se puede reciclar en los botes de basura.			
Limpieza en el área de clasificación.			
Basura en el lugar de trabajo.			
ÁREA DE TRABAJO	TRANSPORTE		
CONDICIONES DE LIMPIEZA	SI	NO	OBSERVACIONES
Ubicación de forma ordenada la materia prima recolectada en el área correspondiente de cada materia prima.			
Limpieza en área de descarga.			
Orden de las cajas, costales grandes, redes y bolsas.			
Basura en el lugar de trabajo.			

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Después de establecer el formato para la auditoría se debe proceder con los pasos necesarios para el mejoramiento de la limpieza en las áreas de trabajo, los cuales se presentan a continuación.

- **Paso 1.** designar las tareas de limpieza que deben realizar en cada área de trabajo; estas actividades están incluidas en el formato de auditoría de limpieza con el objetivo que sean evaluados los mismos aspectos, estas se deben comunicar al personal correspondiente para lograr el cumplimiento.

Personal de embalaje

- Limpiar el área de las embaladoras
- Recoger todo el papel que en el proceso se cae al piso
- Colocar en orden el alambre que se utiliza y las herramientas
- Eliminar todo tipo de basura

Personal de trituración

- Limpiar el área de las trituradoras
- Recoger todo el papel que en el proceso se cae al piso
- Ubicar en orden los costales grandes con el papel triturado
- Eliminar todo tipo de basura

Personal de guillotina

- Limpiar el área de las guillotinas
- Recoger todo el papel que en el proceso se cae al piso
- Ubicar en orden los costales grandes con el papel guillotinado
- Colocar el papel que contiene goma en los recipientes de basura
- Eliminar todo tipo de basura

Personal de montacargas

- Mantener el orden en la bodega ubicando la materia prima en donde corresponde
- Limpiar el área de los montacargas
- Ubicar en orden los costales grandes del papel clasificado
- Eliminar todo tipo de basura

Personal de clasificación

- Ubicar en orden los costales grandes del papel clasificado
- Depositar el papel que no es óptimo para el reciclaje directamente en los recipientes de basura
- Mantener limpia el área de clasificación
- Eliminar todo tipo de basura

Personal de transporte

- Ubicar en formar ordenada la materia prima recolectada en el área correspondiente de cada materia prima.
- Limpiar el área de descarga.
- Orden de las cajas, costales grandes, redes y bolsas que se utilizan para el reciclaje de papel.
- Eliminar todo tipo de basura.

Para que todo el personal tenga la información se debe colocar en cada área una manta vinílica en donde se detalle estas tareas y que sea un constante recordatorio de las responsabilidades del personal para el mejoramiento de la limpieza, a continuación, se presenta un ejemplo.

Formato No. 17

Ejemplo de manta vinílica de tareas de limpieza por área, para la empresa de reciclaje de papel

ÁREA: EMBALAJE		Logotipo de empresa de reciclaje
Tareas principales de limpieza que se deben realizar:		
	Limpiar el área de las embaladoras.	
	Recoger todo el papel que en el proceso se cae al piso.	
	Colocar en orden el alambre que se utiliza y las herramientas.	
	Eliminar todo tipo de basura.	
	Otros: _____	

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

- **Paso 2.** Limpieza en la bodega: la empresa en su proceso productivo genera basura y diversos materiales que no son aptos para el reciclaje de papel, también en las actividades propiamente del trabajo hay papel que se cae al piso y por estos motivos es necesario realizar buenas prácticas de limpieza para mantener el ambiente agradable y para lograrlo se propone establecer una calendarización interna en la que no se sobrecargue a una persona y que se involucre a todo el personal de la bodega para que se realice limpieza diaria en el área peatonal, de descarga y área de parqueo, se trabajará designando de los 27 colaboradores del área de bodega a 2 personas para que se realice antes

de finalizar la jornada laboral durante un mes en un tiempo de 30 minutos aproximadamente, este tiempo se determinó de acuerdo al área a cubrir y tomando en cuenta que son dos personas las asignadas para esta actividad en la cual deberán realizar las siguientes tareas:

- Barrer en el área peatonal, área de descarga y el parqueo
- Recoger basura y papel que se cae al piso en el momento de la descarga en el área de parqueo

Se sugiere evaluar si es necesaria la modificación o ampliación de las funciones en los perfiles de los colaboradores respecto a las actividades de limpieza que requiere la empresa debido al giro del negocio en que se encuentra, se debe considerar que no tiene planificado a corto plazo contratar a una persona para la limpieza del área de bodega se sugiere se reevalúe a mediano plazo esta opción, debido a que esto ayudará a mejorar las condiciones en las que se desarrolla el trabajo. En seguida se presenta el cronograma para la calendarización del personal asignado para los primeros 6 meses.

Formato No. 18

Cronograma de limpieza diaria en bodega y parqueo para la empresa de reciclaje de papel

No.	ASIGNACIÓN DE PERSONAL	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Colaborador 1 y 2																								
2	Colaborador 3 y 4																								
3	Colaborador 5 y 6																								
4	Colaborador 7 y 8																								
5	Colaborador 9 y 10																								
6	Colaborador 11 y 12																								

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Con la cantidad actual de colaboradores se estima que en 14 meses se completa el 100% para que todos efectúen el turno de limpieza.

- **Paso 3.** Coordinar limpieza general de la bodega: programar una limpieza general de toda la bodega, esta se debe realizar 2 veces en el año, en esta actividad deben participar todos los colaboradores del área de bodega y se llevará a cabo el día sábado que no se labora en la empresa para que se pueda realizar todo el proceso de limpieza; este tiempo será remunerado en horas extras para todo el personal, este tipo de actividades son fundamentales para mejorar el ambiente y la higiene en el área de trabajo, las tareas se detallan a continuación:

- Limpieza de ventanas
- Limpieza de lámparas
- Suelos limpios
- Limpiar y despejar las vías de evacuación para poder transitar libremente.
- Ordenar herramientas
- Ordenar insumos
- Ordenar materia prima
- Limpieza área de parqueo
- Limpieza área de descarga y carga de materia prima.

Para el debido cumplimiento de las actividades se realizará una distribución de tareas y se recomienda informar con un mes de anticipación por medio de la cartelera el formato que detalle los nombres de los colaboradores asignados a cada área y en el caso que fueran más de dos colaboradores se asignará un responsable que coordinará al grupo y deberá informar al jefe de bodega las áreas susceptibles de mejora y recomendaciones, esto con el objetivo que en la fecha programada se ejecute el trabajo de una manera ordenada, a continuación se presenta el formato.

Formato No. 19

Asignación de colaboradores para actividades de limpieza general de la bodega, en la empresa de empresa de reciclaje de papel

Área asignada	Cantidad de colaboradores	Responsable del grupo	Total por área
Limpieza de ventanas.	2	1	3
Limpieza de lámparas.	3	1	4
Suelos limpios.	3	1	4
Limpiar y despejar las vías de evacuación para poder transitar libremente.	2	1	3
Ordenar herramientas.	2	1	3
Ordenar insumos.	2	1	3
Ordenar materia prima.	4	1	5
Limpieza área de parqueo.	1		1
Limpieza área de descarga y carga de materia prima.	1		1
TOTAL			27

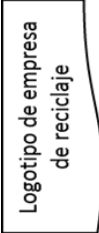
Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Es necesario que al finalizar la limpieza general de la bodega se registren las actividades realizadas, el jefe de bodega será el responsable de revisar el cumplimiento de las tareas asignadas a los colaboradores para trasladar la información a la gerencia general, para este control se propone el siguiente formato.

Formato No. 20
Registro de la limpieza general en la empresa de reciclaje de papel

EMPRESA DE RECICLAJE
FORMATO PARA EL REGISTRO DE ORDEN Y LIMPIEZA GENERAL DE LA BODEGA

FECHA DE REALIZACIÓN: _____



ACTIVIDAD	SI	NO	ÁREA DE MEJORA	RECOMENDACIONES	OBSERVACIONES
Limpieza de ventanas.					
Limpieza de lámparas.					
Suelos limpios.					
Limpiar y despejar las vías de evacuación para poder transitar libremente.					
Ordenar herramientas.					
Ordenar insumos.					
Ordenar materia prima.					
Limpieza área de parqueo.					
Limpieza área de descarga y carga de materia prima.					

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

El programa 2 tiene diferentes costos en las actividades propuestas, a continuación, se presenta el detalle correspondiente.

Formato No. 21

Resumen de costos del programa 2, del plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral en la empresa de reciclaje de papel

Descripción	Tipo de gasto	Total
Reubicación del personal en el área productiva para mejorar la distribución física.	Elaboración de planos.	Q 100.00
	Material eléctrico para reubicación de máquinas.	Q 500.00
	Pintura para delimitar el paso del montacargas.	Q 500.00
Mejorar la ventilación.		
	Elaboración de plano.	Q 50.00
	Elaboración de 4 ventanas a un costo de Q1,800.00 c/u.	Q 7,200.00
Establecer el control y abastecimiento del equipo de seguridad.	Costo anual del equipo de seguridad.	Q 19,494.00
	Formato para el control del equipo de seguridad.	Q 300.00
Establecer normas y procedimientos de limpieza.	Formato de auditoría por área de trabajo.	Q 300.00
	Elaboración de 6 mantas vinílicas a un costo de Q50.00 c/u.	Q 300.00
	Horas extras por limpieza general 2 veces en el año, a un costo aproximado semestral de Q5,950.00.	Q 11,900.00
		Q 40,644.00

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

- **Plan de acción**

En el siguiente cuadro se presentan las actividades a realizar en el programa 2 del factor condiciones laborales.

Tabla No.12 A

Plan de acción: Programa 2, factor condiciones laborales de la empresa de reciclaje de papel

Empresa:		Empresa de reciclaje de papel					
Nombre del plan:		Campaña informativa y de concientización de beneficios que otorga la empresa					
Objetivo del plan:		Determinar las actividades necesarias para la implementación del programa No. 2 de compensaciones laborales, en un 100% en el plazo de un año					
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costos	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentar a la Gerencia General el programa No. 2 de compensaciones laborales	Dar a conocer en un 100% a la Gerencia General el programa No. 2 de compensaciones laborales	Coordinador Administrativo	Mes 1	Mes 1	Impresión del programa de compensaciones laborales Q. 10.00	Q. 10.00
2	Aprobación del programa de compensaciones laborales	Contar en un 100% con la autorización de la Gerencia General para la puesta en marcha del programa No. 2 de compensaciones laborales	Gerente General	Mes 1	Mes 1	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Reubicar al personal en el área productiva para mejorar la distribución física	Reubicar al 100% del personal en el período de un mes	Coordinador Administrativo y Jefes de área	Mes 1	Mes 1	Planos Q. 100.00 Material eléctrico Q. 500.00 Pintura Q. 500.00	Q. 1,100.00
4	Mejorar las condiciones de ventilación	Mejorar las condiciones de ventilación en un 100%, por medio de la instalación de cuatro ventanas a realizarse en el período de dos meses	Coordinador Administrativo y Jefes de área	Mes 1	Mes 12	Plano Q. 50.00 Cuatro ventanas Q. 7,200.00 (Costo unitario Q. 1,800.00)	Q. 7,250.00

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Tabla No.12 B

Plan de acción: Programa 2, factor condiciones laborales de la empresa de reciclaje de papel

Empresa:		Empresa de reciclaje de papel					
Nombre del plan:		Campaña informativa y de concientización de beneficios que otorga la empresa					
Objetivo del plan:		Determinar las actividades necesarias para la implementación del programa No. 2 de compensaciones laborales, en un 100% en el plazo de un año					
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costos	Presupuesto
				Inicio	Final		
5	Control y abastecimiento de equipo de seguridad	Proporcionar al 100% del personal el equipo de seguridad suficiente para un año	Coordinador Administrativo y Jefe de bodega	Mes 1	Mes 12	Costo aproximado del equipo de seguridad Q. 19,494.00 Formato para control del equipo Q. 300.00	Q. 19,794.00
6	Establecer normas y procedimientos de limpieza	Mejorar las condiciones de limpieza en un 100% durante el periodo de un año	Coordinador Administrativo y Jefes de área	Mes 1	Mes 12	Formato de auditoría Q. 300.00 Seis mantas vinílicas Q. 300.00 (Q. 50.00*6) Costo aproximado en horas extras Q. 11,900.00 (costo semestral)	Q. 12,500.00
7	Evaluación de resultados de programa No. 2 de Compensaciones laborales	Verificar en un 100% el cumplimiento de las actividades del programa No. 2	Coordinador Administrativo y Jefes de área	Mes 12	Mes 12	A definir por la empresa	A definir por la empresa
COSTO TOTAL DEL PROGRAMA							Q. 40,654.00

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

c) Programa 3. Políticas

Este programa está constituido por el factor políticas, según los datos detallados en el capítulo II se evidencia que no están establecidas formalmente provocando diferentes conflictos, por lo que este programa tiene la finalidad de formalizar, socializar e implementar las políticas para que no siga afectando la satisfacción laboral de los colaboradores, a continuación, se presenta el programa 3:

c.1.) Objetivo

Se proporcionará una guía que permita establecer, formalizar y socializar las políticas de la empresa a efecto que los colaboradores se sientan confiados en el momento de ejecutar su trabajo ya que lo realizarán de acuerdo a los requerimientos establecidos por la empresa, con este programa se disminuirá la insatisfacción laboral en un 34% en el plazo de un año.

Las políticas se deben adecuar a cada empresa y ajustarse a sus necesidades, por esta razón el programa 3 se desarrolla a través de tres actividades que se detallan a continuación.

- **Actividad 1. Formalización de políticas:** es necesario establecer un documento en el que se presenten las políticas que se deben cumplir en la empresa de reciclaje que servirán para que los colaboradores desarrollen su trabajo y faciliten la toma de decisiones; para poder realizarlo es indispensable la participación de los jefes de área para que proporcionen la información de las políticas que ya se manejan de manera informal y las nuevas que deben incluirse, en seguida se presentan los pasos que se llevarán a cabo.
 - **Paso 1.** La Gerencia General convocará a reunión por medio de correo electrónico a los jefes de área y al coordinador administrativo, en la cual se informará sobre la necesidad de establecer formalmente las políticas en la empresa e indicar que su participación es fundamental para la realización de

esta actividad; también se les presentará una guía que servirá para ampliar la información del tema y la importancia de su colaboración y compromiso en redacción de las mismas, esto obedece a que los jefes de área son los que están involucrados directamente en las áreas de trabajo y facilitará la recopilación de información, a continuación se presenta la propuesta.

Formato No. 22

Guía para la elaboración de políticas en la empresa de reciclaje de papel

Establecimiento de políticas en la empresa de reciclaje de papel
1. ¿Qué es una política? Es un conjunto de lineamientos, normas y reglas que facilitan la toma de decisiones para el adecuado desarrollo del trabajo en los diferentes procesos de la empresa.
2. ¿Para qué sirven las políticas? ✓ Son esenciales para el buen funcionamiento de la empresa. ✓ Son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos. ✓ Mejoran los resultados en cada proceso. ✓ Ayudan a incrementar la productividad.
3. Las políticas que se establecerán serán integradas de la siguiente manera: Políticas generales de la organización ✓ Describe los objetivos generales de la organización, estrategias y las normativas legales que cumplirá. Políticas específicas. ✓ Describe las políticas de seguridad laboral. ✓ Describe las políticas de comportamiento y convivencia. ✓ Describe las políticas de los procesos de trabajo.
4. ¿Cómo presentar la información de las políticas? A continuación se detalla los aspectos que deben incluir una política: ✓ Deben estar alineadas a los objetivos generales de la empresa. ✓ Contener criterios de igualdad. ✓ No deben contradecirse así mismas o al resto de políticas. ✓ Estar enfocadas en la productividad y utilidad en los procesos. ✓ Estar claramente definidas. ✓ Deben poder ser cumplidas. ✓ Utilizar vocabulario de fácil comprensión. ✓ Deben ser concisas.



Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

94

Formato para presentar políticas en la empresa de reciclaje de papel

Fuente: elaboración propia, octubre 2018

- **Paso 2.** El coordinador administrativo será el responsable de organizar las reuniones respectivas en las que deben estar presentes el gerente general y los jefes de área para la revisión, redacción y aprobación de las políticas; también se tienen que incluir las sanciones por el incumplimiento de las mismas, para la elaboración del documento es necesario utilizar un formato para la redacción de las políticas y que también se pueda registrar las actualizaciones que realicen en el futuro, en seguida se presenta la propuesta:

Formato No. 24

Formato para formalizar las políticas en la empresa de reciclaje de papel

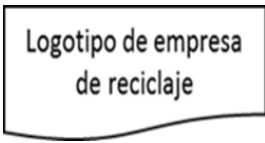
Logotipo de empresa de reciclaje	POLÍTICAS	Identificación: Fecha elaboración: Inicio de vigencia: Fecha de actualización: Página:	Políticas integradas (PL001) Mes 2 Mes 3 XXXXXX del __ al __
Elaborador por: _____ F. _____ Fecha: _____	Revisado por: _____ F. _____ Fecha: _____	Autorizado por: _____ F. _____ Fecha: _____	

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Para incluir toda la información en el documento es necesario establecer el contenido del mismo, para esto se presenta la siguiente propuesta:

Formato No. 25

Contenido para documento final de las políticas en la empresa de reciclaje de papel.

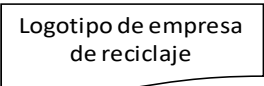
	POLÍTICAS	Identificación:	Políticas integradas (PL001)
		Fecha elaboración:	Mes 2
		Inicio de vigencia:	Mes 3
		Fecha de actualización:	XXXXXX
		Página:	del __ al __
I. Índice 1. Definición de política. 2. Importancia de establecer políticas en la empresa. 3. Políticas integradas. 3.1. Políticas generales. Tipo de sanciones 3.2. Políticas específicas. 3.2.1. Políticas de seguridad laboral Tipo de sanciones 3.2.2. Políticas de comportamiento y convivencia Tipo de sanciones 3.2.3. Políticas de procesos de trabajo Tipo de sanciones			
Elaborador por: _____	Revisado por: _____	Autorizado por: _____	
F. _____	F. _____	F. _____	
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____	

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

- **Paso 3.** El coordinador administrativo será el responsable de trasladar el documento a la gerencia general para la respectiva revisión y aprobación; después de aprobado se debe presentar a los jefes de área con el objetivo que tengan la información de manera anticipada y puedan resolver las dudas del personal a su cargo cuando se entregue el documento a todos los colaboradores.
- **Actividad 2. Socialización de políticas:** después de formalizar las políticas se deben comunicar a todos los colaboradores para que las conozcan y las puedan cumplir, en este punto corresponde reforzar la confianza en la empresa, así mismo confirmar el compromiso que tiene con el bienestar de sus colaboradores de esta manera lograr que sean aceptadas y evitar la resistencia al cambio, a continuación, se presentan los pasos a seguir:
 - **Paso 1.** Convocar a reunión a todo el personal, se realizará por correo electrónico para el personal que tiene acceso a esta herramienta y se colocará de forma impresa en la cartelera que se utiliza para informar al personal, se debe indicar que es necesaria la presencia de por lo menos el 90% del personal, si no se cumple el porcentaje de asistencia el jefe de cada área será el responsable de trasladar toda la información al personal que no se presente a la reunión y entregar el documento de las políticas, en seguida se presenta la figura de la convocatoria.

Formato No.26

Convocatoria a reunión para la presentación de las políticas del personal de la empresa de reciclaje

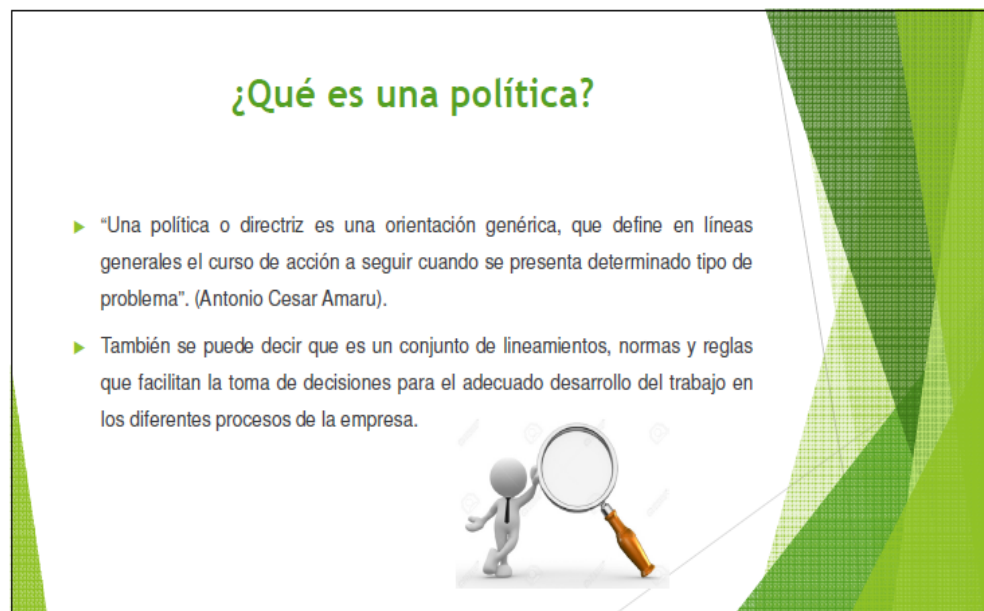
	MEMORANDUM
De:	Gerencia general
Para:	Todo el personal
Fecha:	Mes 3
C.c.	Coordinador administrativo archivo
Asunto:	Reunión para presentar políticas
Por este medio se les informa que se realizará reunión para presentar el documento que contiene las políticas de la empresa.	
Fecha:	Mes 3
Lugar:	Área de bodega
Hora:	8:00 a 10:00 reunión 10:00 a 10:30 refacción
Agradeceré coordinar con las áreas respectivas para que todo el personal participe la actividad programada.	
Atentamente,	
F. _____	
Gerente general	

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

La comunicación de formalización de las políticas a los colaboradores de la empresa de reciclaje se realizará por medio de una presentación, a continuación, la propuesta:

Formato No. 27 A

Presentación de políticas de la empresa de reciclaje de papel



Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Formato No. 27 B

Presentación de políticas de la empresa de reciclaje de papel

Importancia de las políticas

- ✓ Son de beneficio para la empresa y los colaboradores.
- ✓ Mejora el desempeño en el trabajo.
- ✓ Refuerza el compromiso de la empresa y los colaboradores.
- ✓ Genera confianza en el desarrollo del trabajo.
- ✓ Evitará conflictos por falta de conocimiento.
- ✓ Sirven como guía para la toma de decisiones.
- ✓ Contribuyen al cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Es obligatorio su cumplimiento.



Tipos de políticas

El documento contiene una integración de políticas de la siguiente manera:

- ▶ **Políticas generales de la organización**
Describe los objetivos generales de la organización, estrategias y las normativas legales que cumplirá.
- ▶ **Políticas específicas.**
Describe las políticas de seguridad laboral.
Describe las políticas de comportamiento y convivencia.
Describe las políticas de los procesos de trabajo.



Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Formato No. 27 C
Presentación de políticas de la empresa de reciclaje de papel

Cumplimiento de las políticas

Es importante el compromiso de todos los colaboradores en el cumplimiento de las políticas.

En el documento que se entregará se incluyen las políticas y las sanciones correspondientes por el incumplimiento de las mismas.



Entrega de documento

Se entregará copia del documento a cada colaborador y deberán de firmar la constancia de entrega para el registro correspondiente.

Es importante indicar que las políticas serán evaluadas, revisadas y actualizadas anualmente.



Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

- **Paso 2. Desarrollo de la reunión:** planificar los puntos que se tratarán en la reunión, siendo los siguientes:
 - **Información de las políticas:** se comunicará al personal del establecimiento formal de las políticas en la empresa a través de la presentación.
 - **Socialización de las políticas:** se informará al personal de la realización del documento que contiene las políticas que se deben cumplir.
 - **Entrega de políticas:** se entregará a cada colaborador el documento que contiene el listado de políticas y las sanciones correspondientes por incumplimiento.
 - **Resolución de dudas:** se dará un tiempo de 30 minutos para resolución de dudas de los colaboradores, las cuales serán resueltas por los jefes de área y el coordinador administrativo, participación de todos es necesaria para evitar desviaciones en la información proporcionada.
 - **Registro de asistencia a la reunión del personal:** es indispensable el control de la asistencia de los colaboradores a la reunión, para confirmar su participación y seguimiento de traslado de información que deben realizar los jefes de área para el personal que no asistió; se utilizará el formato No. 6 presentado en la fase No.2.
 - **Entrega de documento con las políticas de la empresa:** se debe tener constancia de la entrega del documento con las políticas a cada colaborador, el coordinador administrativo será el responsable de archivar en el expediente de cada colaborador este documento, a continuación, se presenta el formato correspondiente:

Formato No. 28
**Constancia de entrega de documento de políticas de la empresa de
reciclaje de papel**

CONSTANCIA DE ENTREGA DE POLÍTICAS		Logotipo de empresa de reciclaje
Fecha: _____ Yo: _____ quién me identifico con número de DPI: _____ que ocupo el puesto de _____ en el área _____ por este medio hago constar que recibí el documento con las políticas de la empresa que contiene la siguiente información: I. Índice 1. Definición de política. 2. Importancia de establecer políticas en la empresa. 3. Políticas integradas. 3.1. Políticas generales. Tipo de sanciones 3.2. Políticas específicas. 3.2.1. Políticas de seguridad laboral Tipo de sanciones 3.2.2. Políticas de comportamiento y convivencia Tipo de sanciones 3.2.3. Políticas de procesos de trabajo Tipo de sanciones El documento consta de _____ páginas, confirmo que me fueron explicadas las políticas por lo que no tengo duda alguna y entiendo que estoy sujeto al cumplimiento de las mismas y conozco las sanciones correspondientes. F. _____ Nombre: _____ COLABORADOR F. _____ Nombre: _____ GERENTE GENERAL Original: Expediente Copia: Colaborador Copia: Recursos humanos		

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

- **Finalización de actividad con un refrigerio para el personal:** para culminar con la actividad se servirá un refrigerio para todo el personal para agradecer su asistencia y que durante este tiempo puedan compartir y socializar con los compañeros de trabajo.
- **Actividad 2. Implementación de las políticas:** a continuación, se muestran los pasos para la ejecución de esta actividad:
 - **Paso 1.** Después de entregar el documento a todo el personal es necesario asegurar el cumplimiento de las mismas, por esta razón se deberá llevar el registro del incumplimiento de las políticas para la respectiva evaluación y toma de decisiones, el responsable será el coordinador administrativo.
 - **Paso 2.** Las políticas deben ser evaluadas y actualizadas, para lograrlo se debe establecer una reunión anual, en donde deben participar el gerente general, coordinador administrativo y los jefes de área, si existiera alguna actualización del documento se debe informar y trasladar a los colaboradores para que conozcan los cambios realizados.
 - **Paso 3.** Para lograr una adecuada implementación se colocará en la cartelera de manera mensual como parte de la realimentación un formato para que en la primera parte se detalle un listado de 5 a 10 políticas vigentes, en la segunda parte se aplicará cuando se establezcan nuevas políticas para que las conozcan a los colaboradores y lograr de esta manera el compromiso y cumplimiento; en seguida se presenta el formato.

Formato No. 29

Refuerzo e información de políticas establecidas en la empresa de reciclaje de papel

LOGOTIPO

Es importante que conozcas nuestras políticas...

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

¿Sabías qué? tenemos nuevas políticas...

1. _____

2. _____

3. _____

Fuente: elaboración propia, octubre 2018

- **Paso 4.** Las políticas de seguridad laboral, comportamiento y convivencia es conveniente comunicarlas para que sea un constante recordatorio y evitar conflictos por incumplimiento, por lo que es necesario elaborar manta vinílica y colocarla en el área de bodega, en seguida se presenta la propuesta.

Formato No. 30

Ejemplo de manta vinílica de políticas de seguridad industrial para el personal de la empresa de reciclaje de papel

Logotipo de empresa de reciclaje	EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL
	POLÍTICAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
	Se les informa que las siguientes políticas se deben cumplir en la empresa reciclaje de papel.
1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
5.	_____
6.	_____
7.	_____
8.	_____
9.	_____
10.	_____
Cualquier incumplimiento a las políticas será sancionada.	
Gerencia general	

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Para la manta vinílica de políticas de comportamiento y convivencia se utilizará el mismo formato, se deberán detallar las políticas correspondientes.

- **Plan de acción**

En el siguiente cuadro se presentan las actividades a realizar en el programa 3 del factor políticas.

Tabla No.14

Plan de acción: Programa 3, factor políticas de la empresa de reciclaje de papel

Empresa:		Empresa de reciclaje de papel					
Nombre del plan:		Políticas de la empresa de reciclaje de papel					
Objetivo del plan:		Determinar las actividades necesarias para la implementación del programa No. 3 de compensaciones laborales, en un 100% en el plazo de un año					
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costos	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentar a la Gerencia General el programa No. 3 de compensaciones laborales	Dar a conocer en un 100% a la Gerencia General el programa No. 3 de compensaciones laborales	Coordinador Administrativo	Mes 1	Mes 1	Impresión del programa de compensaciones laborales	Q. 10.00
2	Aprobación del programa de compensaciones laborales	Contar en un 100% con la autorización de la Gerencia General para la puesta en marcha del programa No. 3 de compensaciones laborales	Gerente General	Mes 1	Mes 1	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Formalización de políticas	Establecer políticas en un 100% a través de la creación de un documento formal en el período de tres meses	Gerente General Coordinador Administrativo Jefes de área	Mes 1	Mes 3	Equipo audiovisual Q. 400.00 Papelería e impresión de formatos Q. 200.00	Q. 600.00
4	Socialización de las políticas	Presentación y entrega al 100% de los colaboradores del documento formal de políticas en reunión programada	Coordinador Administrativo y Jefes de área	Mes 3	Mes 3	Impresión de documento con políticas Q. 400.00 Alquiler de mobiliario Q. 200.00 Refacción para colaboradores Q. 300.00	Q. 900.00
5	Implementación de políticas	Ejecutar en un 100% las políticas establecidas en documento formal en un período de 10 meses	Coordinador Administrativo Jefe de bodega Colaboradores	Mes 3	Mes 12	Mantas vinílicas con impresión de políticas Q. 300.00 (2*150.00)	Q. 300.00
6	Evaluación de los resultados del programa No. 3 de políticas	Verificar en un 100% el cumplimiento de las políticas al finalizar el período de diez meses	Coordinador Administrativo y Jefe de bodega	Mes 12	Mes 12	Impresión de informe de evaluación programa No. 3 Q. 50.00	Q. 50.00
COSTO TOTAL DEL PROGRAMA							Q. 1,860.00

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

d) Programa 4. Comunicación

La comunicación que se origina de los niveles superiores hacia los colaboradores está afectando porque la manera en que se traslada la información no es la adecuada e impacta negativamente en el trabajo en equipo, cooperación y relaciones humanas generando insatisfacción en los colaboradores, es importante dar solución a este problema y para lograrlo se presenta el programa cuatro.

d.1) Objetivo

Lograr que la comunicación sea eficiente para mejorar las relaciones humanas en todos los niveles de la empresa y que permita incrementar la satisfacción laboral en un 26% durante un año.

El programa cuatro se trabajará a través de la siguiente actividad que en seguida se presenta.

- **Actividad 1. Plan de capacitación de comunicación para los jefes de área:**
la comunicación es esencial en una empresa porque contribuye a cumplir con los objetivos establecidos, fomenta mejores relaciones humanas e incrementa la confianza y compromiso de los colaboradores. Los jefes de área desempeñan un papel fundamental porque son los responsables de trasladar a su personal a cargo los objetivos que tiene la empresa, también de brindar la información de forma clara, precisa y de manera oportuna, en este sentido es primordial capacitarlos en el tema de comunicación y brindarles las herramientas necesarias que les permitan corregir este problema.

La empresa de reciclaje ha utilizado como proveedor de capacitaciones al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) el contenido de las mismas ha generado buenos resultados, también está especializado en la formación profesional de los trabajadores; por lo tanto, se propone como una

opción viable para capacitar a los jefes de área, con el curso que se denomina “Comunicación efectiva”.

La información del curso fue proporcionada por la empresa INTECAP, la cual se presenta a continuación.

Figura No. 6 A
Información del curso de comunicación efectiva del INTECAP para la empresa de reciclaje de papel

CURSO COMUNICACIÓN EFECTIVA
OBJETIVOS GENERALES: - Conocer la importancia de la comunicación en el mundo actual, especialmente en ámbito laboral, para saber dónde están las fortalezas y debilidades y fomentarlas o corregirlas. - Que el personal de toma de decisiones a nivel de mandos medios y gerencial, reconozcan la importancia de la adecuada administración del tiempo.
PERFIL DEL PARTICIPANTE: - Líderes operativos y mandos medios, que estén interesados en mejorar su comunicación y hacerla más efectiva, en función de administrar el tiempo para el cumplimiento de las metas institucionales. - Con estudios de nivel medio.
CONTENIDO: Unidad didáctica 1: conceptos generales - La importancia de la comunicación. - La comunicación en las organizaciones (antecedentes históricos). - Axiomas en la comunicación. - Elementos de la comunicación. -Tipos de comunicadores. - Comunicación verbal. - Comunicación escrita. - Hablar en público. - Hablar por teléfono (12 consejos). Unidad didáctica 2: habilidades sociales y comunicación (escucha activa y empatía) - Habilidades sociales, aspectos generales. - Estilos de respuesta. - Comunicación asertiva. - La escucha activa. - La empatía.

Fuente: información proporcionada por el INTECAP, octubre 2018.

Figura No. 6 B

Información del curso de comunicación efectiva del INTECAP para la empresa de reciclaje de papel

CURSO COMUNICACIÓN EFECTIVA	
Unidad didáctica 3: comunicación efectiva en las organizaciones - La comunicación en la empresa (horizontal - vertical). - La comunicación en la empresa (ascendente - descendente). - Comunicación en los equipos de trabajo. - El liderazgo y la comunicación. Unidad didáctica 4: comunicación no verbal (kinésica) - Importancia de la comunicación no verbal. - Postura corporal. - Movimientos corporales. - Gestos (expresión facial / la mirada). - La sonrisa / el saludo. Unidad didáctica 5: comunicación no verbal (paralingüística y proxémica) comunicación escrita - Paralingüística. - Proxémica. - Comunicación escrita (normas para escribir memos y cartas). Unidad didáctica 6: barreras, conflictos y miedos en la comunicación - Opciones ante un conflicto. - Los problemas y su solución. - Problemas y respuestas creativas. - Los rumores. Unidad didáctica 7: Calidad de comunicación en la empresa - Calidad, comunicación y empresa. - Calidad, comunicación y cliente.	
METODOLOGÍA:	Conferencias, dinámicas grupales, estrategias constructivistas, estudios de caso, talleres y trabajo de equipo.
FECHA Y DURACIÓN:	Fecha a convenir. 5 sesiones de 5 horas.
LUGAR Y HORARIO:	Puede realizarse en las instalaciones de la empresa o en INTECAP central (sujeto a disponibilidad).
INSTRUCTOR:	El designado por el INTECAP.
COSTO:	Q.5,000.00.

Fuente: información proporcionada por el INTECAP, octubre 2018.

- **Ejecución del curso de capacitación:** para lograr la realización de esta actividad el coordinador administrativo será el responsable de la organización de todo lo relacionado a la capacitación para asegurar la participación de los jefes de área; se realizará por medio de los siguientes pasos:
 - **Paso 1. Informar del curso a los jefes de área:** el coordinador administrativo deberá convocar a reunión a los jefes de área por medio de correo electrónico para informarles del curso que se impartirá el cual consta de 5 sesiones de 5 horas cada una y los objetivos que se desean alcanzar, se debe solicitar el compromiso y la participación en las actividades que se desarrollarán en cada sesión.
 - **Paso 2. Realizar un cronograma del curso:** se procederá a coordinar con la empresa capacitadora para que se programe una sesión mensual y realizar un cronograma que se deberá trasladar en forma digital a los jefes de área quienes deberán confirmar de recibido para asegurar que todos tienen la información necesaria y de manera oportuna; las sesiones se realizarán de 7:00 A.M. a 12:00 P.M., en seguida se presenta el cronograma.

Formato No. 31

Cronograma del curso de comunicación efectiva para la empresa de reciclaje de papel

No.	Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Unidad didáctica 1: conceptos generales.																				
2	Unidad didáctica 2: habilidades sociales y comunicación (escucha activa y empatía).																				
3	Unidad didáctica 3: comunicación efectiva en las organizaciones.																				
4	Unidad didáctica 4: comunicación no verbal (kinésica).																				
5	Unidad didáctica 5: comunicación no verbal (paralingüística y proxémica) comunicación.																				
6	Unidad didáctica 6: barreras, conflictos y miedos en la comunicación.																				
7	Unidad didáctica 7: Calidad de comunicación en la empresa.																				

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

- **Paso 3. Coordinación para cada sesión mensual:** las sesiones se realizarán en la sala de reuniones y el coordinador administrativo será el responsable de coordinar con la empresa INTECAP los materiales que requieren para cada una y también se debe dar un refrigerio a los participantes.
- **Paso 4. Evaluación del curso:** una vez terminada la capacitación es necesario realizar una evaluación de la misma, para verificar si los resultados obtenidos están alineados a los objetivos establecidos, se propone utilizar el modelo de evaluación de las actividades de capacitación de Donald Kirkpatrick quien clasificó en 4 áreas o niveles llamados de reacción, aprendizaje, transferencia (aplicabilidad) y resultados (impacto), los cuales se presentan a continuación.
- **Nivel de reacción:** este nivel mide la satisfacción de los participantes en la actividad de la capacitación y para producir el aprendizaje esperado se debe evaluar tanto a la metodología, como al capacitador, el contenido del curso y la infraestructura que se utiliza. Este tipo de medición se realiza inmediatamente después de recibir la capacitación, a continuación, se presenta la propuesta para este nivel.

Formato No. 32

Boleta de evaluación del nivel de reacción del curso comunicación efectiva en la empresa de reciclaje de papel

Logotipo de empresa de reciclaje	EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL EVALUACIÓN DEL CURSO: _____				
Fecha: _____					
Sesión No. _____					
Calificación: Muy bueno = MB Bueno = B Regular = R Malo = M					
Instrucciones: a continuación se presentan una serie de preguntas del curso recibido, marcar con X la calificación que le otorga a cada pregunta.					
No.	CONTENIDO DEL CURSO	MB	B	R	M
1	¿Cómo evalúa el contenido del curso?				
2	¿Considera que los temas del curso son aplicables en su puesto de trabajo?				
3	¿Cómo le parecieron las dinámicas realizadas en el curso?				
4	¿Cómo le pareció el manejo del tiempo en el curso?				
5	¿Le proporcionaron el material de apoyo para el desarrollo del curso?				
No.	CAPACITADOR	MB	B	R	M
1	¿Cómo considera que fue el dominio y manejo del tema?				
2	¿Considera que lo motivaron a participar en el grupo de trabajo?				
3	¿Cómo fue la resolución de dudas?				
4	Tiene la capacidad de dar instrucciones claras y facilitar el trabajo.				
5	¿Considera que se preparó para brindar la capacitación?				
No.	LUGAR DE LA CAPACITACIÓN	MB	B	R	M
1	¿Cómo le pareció el salón en donde se realizó el curso?				
2	¿Cómo considera el horario en el que se realizó el curso?				
3	Temperatura en el salón.				
4	Equipo necesario para el desarrollo del curso.				
No.	EVALUACIÓN GENERAL	MB	B	R	M
1	La actividad realizada fue de muy alta calidad.				
Instrucciones: a continuación se presentan una serie de preguntas del curso recibido, por favor contestarlas en el espacio correspondiente.					
2	¿Puede indicar que fue lo que más le gusto?: _____				
3	¿Puede brindar una sugerencia de como mejorar esta actividad? _____				
4	Indicar lo más relevante que aprendió de este curso: _____				

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Después de que los participantes llenen la boleta de evaluación el coordinador administrativo será el responsable de dar seguimiento a los resultados obtenidos, podrán medir si la capacitación está cumpliendo con los objetivos de aprendizaje, si están motivados a participar y lo más significativo es hacer las correcciones necesarias para la próxima sesión.

- **Nivel de aprendizaje:** este nivel mide el grado en que los participantes del curso adquieren los conocimientos previstos, habilidades y actitudes que están basados en la participación de la capacitación, en este nivel se puede determinar uno o más de los siguientes aspectos:
 - ¿Qué conocimientos se han adquirido?
 - ¿Qué habilidades se han desarrollado mejor?
 - ¿Qué actitudes se han cambiado?

Para medir este nivel se debe realizar a las dos semanas de cada capacitación para poder tener evaluaciones parciales, para analizar y retroalimentar a los participantes de los resultados obtenidos y lograr de esta manera la transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo, el coordinador administrativo quien conoce el contenido de la capacitación deberá dar el respectivo seguimiento, se presenta a continuación una boleta para cada sesión, con un total de 5 y cada una detalla los temas que serán evaluados.

Formato No. 33

Boleta de evaluación del nivel de aprendizaje sesión 1 del curso comunicación efectiva en la empresa de reciclaje de papel

Logotipo de empresa de reciclaje	EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL EVALUACIÓN DEL CURSO: _____			
Fecha: _____ Sesión No. _____				
Instrucciones: a continuación se presentan una serie de preguntas de la capacitación recibida en el mes ____ agradeceremos marcar con una X el nivel que consideres del aprendizaje adquirido.				
Calificación: Nivel alto = NA Nivel Medio = NM Nivel bajo = NB				
No.	Conceptos generales de comunicación	NA	NM	NB
1	Importancia de la comunicación.			
2	La comunicación en las organizaciones (antecedentes históricos).			
3	Tipos de comunicadores.			
4	Comunicación verbal.			
5	Hablar en público.			
No.	Habilidades sociales y comunicación (escucha activa y empatía)	NA	NM	NB
1	Habilidades sociales, aspectos generales.			
2	Comunicación asertiva.			
3	La escucha activa.			
4	La empatía			

Instrucciones: a continuación se presentan una serie de preguntas, por favor contestarlas en el espacio correspondiente.

No.	Información general	Puntuación
1	De 1 a 100 que puntuación le otorgas al aprendizaje obtenido en la sesión 1.	

		Sí	No
2	¿Consideras que el contenido de los temas te ayudará a mejorar en tu área de trabajo? indicar ¿Por qué?:		
3	¿Puedes mencionar 3 aspectos aprendidos en la capacitación?		
4	En este espacio puedes realizar un comentario de la capacitación recibida:		

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Formato No. 34

Boleta de evaluación del nivel de aprendizaje sesión 2 del curso comunicación efectiva en la empresa de reciclaje de papel

Logotipo de empresa de reciclaje	EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL EVALUACIÓN DEL CURSO: _____			
Fecha: _____ Sesión No. _____				
Instrucciones: a continuación se presentan una serie de preguntas de la capacitación recibida en el mes ____ agradeceremos marcar con una X el nivel que consideres del aprendizaje adquirido.				
Calificación: Nivel alto = NA Nivel Medio = NM Nivel bajo = NB				
No.	Comunicación efectiva en las organizaciones	NA	NM	NB
1	La comunicación en la empresa (horizontal - vertical).			
2	La comunicación en la empresa (ascendente - descendente).			
3	Comunicación en los equipos de trabajo.			
4	El liderazgo y la comunicación.			
No.	Comunicación no verbal (kinésica)	NA	NM	NB
1	Importancia de la comunicación no verbal.			
2	Postura corporal.			
3	Movimientos corporales.			
4	Gestos (expresión facial / la mirada).			
Instrucciones: a continuación se presentan una serie de preguntas, por favor contestarlas en el espacio correspondiente.				
No.	Información general	Puntuación		
1	De 1 a 100 que puntuación le otorgas al aprendizaje obtenido en la sesión 1.			
		Si	No	
2	¿Consideras que el contenido de los temas te ayudará a mejorar en tu área de trabajo? indicar ¿Por qué?:			
3	¿Puedes mencionar 3 aspectos aprendidos en la capacitación?			
4	En este espacio puedes realizar un comentario de la capacitación recibida:			

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Formato No. 35

Boleta de evaluación del nivel de aprendizaje sesión 3 del curso comunicación efectiva en la empresa de reciclaje de papel

Logotipo de empresa de reciclaje	EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL EVALUACIÓN DEL CURSO: _____			
Fecha: _____ Sesión No. _____				
Instrucciones: a continuación se presentan una serie de preguntas de la capacitación recibida en el mes ____ agradeceremos marcar con una X el nivel que consideres del aprendizaje adquirido.				
Calificación: Nivel alto = NA Nivel Medio = NM Nivel bajo = NB				
No.	Comunicación no verbal (paralingüística y proxémica) comunicación escrita	NA	NM	NB
1	Paralingüística.			
2	Proxémica.			
3	Comunicación escrita (normas para escribir memos y cartas)			
Instrucciones: a continuación se presentan una serie de preguntas, por favor contestarlas en el espacio correspondiente.				
No.	Información general	Puntuación		
1	De 1 a 100 que puntuación le otorgas al aprendizaje obtenido en la sesión 1.			
		Sí	No	
2	¿Consideras que el contenido de los temas te ayudará a mejorar en tu área de trabajo? indicar ¿Por qué?:			
3	¿Puedes mencionar 3 aspectos aprendidos en la capacitación?			
4	En este espacio puedes realizar un comentario de la capacitación recibida:			

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Formato No. 36

Boleta de evaluación del nivel de aprendizaje sesión 4 del curso comunicación efectiva en la empresa de reciclaje de papel

Logotipo de empresa de reciclaje	EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL EVALUACIÓN DEL CURSO: _____			
Fecha: _____	Sesión No. _____			
Instrucciones: a continuación se presentan una serie de preguntas de la capacitación recibida en el mes ____ agradeceremos marcar con una X el nivel que consideres del aprendizaje adquirido.				
Calificación: Nivel alto = NA Nivel Medio = NM Nivel bajo = NB				
No.	Barreras, conflictos y miedos en la comunicación	NA	NM	NB
1	Opciones ante un conflicto.			
2	Los problemas y su solución.			
3	Problemas y respuestas creativas.			
4	Los rumores			
Instrucciones: a continuación se presentan una serie de preguntas, por favor contestarlas en el espacio correspondiente.				
No.	Información general	Puntuación		
1	De 1 a 100 que puntuación le otorgas al aprendizaje obtenido en la sesión 1.			
		Si	No	
2	¿Consideras que el contenido de los temas te ayudará a mejorar en tu área de trabajo? indicar ¿Por qué?:			
3	¿Puedes mencionar 3 aspectos aprendidos en la capacitación?			
4	En este espacio puedes realizar un comentario de la capacitación recibida:			

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Formato No. 37

Boleta de evaluación del nivel de aprendizaje sesión 5 del curso comunicación efectiva en la empresa de reciclaje de papel

Logotipo de empresa de reciclaje	EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL			
	EVALUACIÓN DEL CURSO: _____			
Fecha: _____				
Sesión No. _____				
Instrucciones: a continuación se presentan una serie de preguntas de la capacitación recibida en el mes ____ agradeceremos marcar con una X el nivel que consideres del aprendizaje adquirido.				
Calificación: Nivel alto = NA Nivel Medio = NM Nivel bajo = NB				
No.	Calidad de la comunicación en la empresa	NA	NM	NB
1	Calidad, comunicación y empresa.			
2	Calidad, comunicación y cliente.			
Instrucciones: a continuación se presentan una serie de preguntas, por favor contestarlas en el espacio correspondiente.				
No.	Información general	Puntuación		
1	De 1 a 100 que puntuación le otorgas al aprendizaje obtenido en la sesión 1.			
		Si	No	
2	¿Consideras que el contenido de los temas te ayudará a mejorar en tu área de trabajo? indicar ¿Por qué?:			
3	¿Puedes mencionar 3 aspectos aprendidos en la capacitación?			
4	En este espacio puedes realizar un comentario de la capacitación recibida:			

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Después de que los participantes llenen la boleta de evaluación el coordinador administrativo será el responsable de dar seguimiento a los resultados obtenidos, podrán medir si la capacitación está logrando los objetivos de aprendizaje, identificar qué conocimientos y habilidades adquirieron y cuáles no, así también utilizar los resultados en cada sesión para mejorar las próximas capacitaciones.

- **Nivel de transferencia (aplicabilidad):** este nivel mide el grado en que los participantes del curso cambiaron su conducta y mejoraron su desempeño en el puesto de trabajo como resultado de la capacitación, esto quiere decir si el aprendizaje adquirido en el nivel 2 es aplicado en la ejecución de su trabajo, también identificar los factores que están influyendo en la transferencia.

Para medir este nivel se debe realizar 3 meses después de haber completado el curso de comunicación efectiva y podrá ser evaluado por el coordinador administrativo quien conoce el contenido de la capacitación y deberá dar el respectivo seguimiento, se presenta a continuación la boleta correspondiente.

Formato No. 38

Boleta de evaluación del nivel de transferencia del curso comunicación efectiva en la empresa de reciclaje de papel

Logotipo de empresa de reciclaje	EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL EVALUACIÓN DEL CURSO: _____								
Fecha: _____									
Estimado coordinador administrativo: Con el propósito de evaluar la transferencia de la actividad de capacitación recibida por los jefes de área, del curso "Comunicación efectiva" y para identificar los aspectos positivos que se han alcanzado y los negativos que son susceptibles de mejora, agradeceremos responder las preguntas que se enuncian a continuación.									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA EVALUACIÓN:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>NOMBRE DE LA PERSONA CAPACITADA Y EVALUADA:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>FECHA DE LA REALIZACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>FECHA DE LA EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA:</td> <td></td> </tr> </table>		NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA EVALUACIÓN:		NOMBRE DE LA PERSONA CAPACITADA Y EVALUADA:		FECHA DE LA REALIZACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN:		FECHA DE LA EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA:	
NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA EVALUACIÓN:									
NOMBRE DE LA PERSONA CAPACITADA Y EVALUADA:									
FECHA DE LA REALIZACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN:									
FECHA DE LA EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA:									
Considerando el objetivo de la capacitación que corresponde a:									
1 Lograr una comunicación eficiente para mejorar las relaciones humanas.									
Indique el nivel observado de transferencia de lo aprendido en el puesto de trabajo.									
No.	Desempeño observable y conductas en el puesto de trabajo	Nunca 0 puntos	Casi nunca 1 punto	A veces 2 puntos	Casi siempre 3 puntos	Siempre 4 puntos			
1	¿Demuestra nuevas habilidades en el manejo del tema con el personal a su cargo?								
2	Aplica los conocimientos adquiridos con frecuencia.								
3	Pone en práctica el contenido de la capacitación en el puesto de trabajo.								
4	Ha logrado solventar situaciones en las que pueda aplicar lo aprendido.								
5	Se evidencia un mejor desempeño con los conocimientos adquiridos en la capacitación.								
En el caso que las conductas observadas sean "Nunca o Casi nunca", indique las razones posibles por las que el participante de la capacitación no ha podido aplicar su aprendizaje de forma adecuada.									
No.	Razones	Si		No					
1	No ha tenido la oportunidad de aplicar el aprendizaje obtenido en la capacitación.								
2	No ha recibido apoyo.								
3	Resistencia al cambio.								
4	No tiene motivación para aplicar el contenido de la capacitación.								
5	Otros. Indíquelos.								
Comentarios:									
¿Qué sugerencias propone usted para hacer que la capacitación realizada sea más efectiva?									
Escriba cuáles han sido los principales aspectos que han permitido que la persona capacitada aplique lo aprendido en su trabajo.									

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

El coordinador administrativo será el responsable de dar seguimiento a los resultados obtenidos, podrán medir si los conocimientos y habilidades adquiridas en la capacitación están siendo transferidas al puesto de trabajo, también le permitirá identificar los factores que están influyendo negativamente.

- **Nivel de resultados (impacto):** este nivel mide el grado en que la capacitación realizada influyó en el cumplimiento del objetivo establecido, evalúa si la comunicación es eficiente y si se logró mejorar las relaciones humanas, así como también la satisfacción laboral de los colaboradores.

Este tipo de evaluación indica el impacto en los resultados tanto internos como externos y se debe realizar 6 meses después de haber completado el curso de comunicación efectiva, se aplica al responsable o jefe del área al que pertenece el personal que fue capacitado, se presenta a continuación la boleta correspondiente.

Boleta de evaluación del nivel de resultados del curso comunicación efectiva en la empresa de reciclaje de papel

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

El coordinador administrativo será el responsable de dar seguimiento a los resultados obtenidos, podrán determinar el grado de mejoramiento por la capacitación realizada, así también se identificarán las áreas de mejora o correcciones necesarias para las siguientes capacitaciones, esta información deberá ser trasladada a la gerencia general para la toma de decisiones.

- **Plan de acción**

En el siguiente cuadro se presentan las actividades a realizar en el programa 4 de comunicación.

Tabla No. 15

Plan de acción: Programa 4, mejorar la comunicación en la empresa de reciclaje de papel

Empresa:		Empresa de reciclaje de papel					
Nombre del plan:		Mejora en comunicación descendente					
Objetivo del plan:		Determinar las actividades necesarias para la implementación del programa No. 4 de compensaciones laborales, en un 100% en el plazo de un año					
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costos	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentar a la Gerencia General el programa No. 4 de compensaciones laborales	Dar a conocer en un 100% a la Gerencia General el programa No. 4 de compensaciones laborales	Coordinador Administrativo	Mes 1	Mes 1	Impresión del programa de compensaciones laborales	Q. 10.00
2	Aprobación del programa de compensaciones laborales	Contar en un 100% con la autorización de la Gerencia General para la puesta en marcha del programa No. 4 de compensaciones laborales	Gerente General	Mes 1	Mes 1	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Capacitar a los jefes de área para el logro de la comunicación efectiva	Mejorar la comunicación descendente en un 100%, por medio de cinco sesiones de capacitación	Coordinador Administrativo y Jefes de área	Mes 1	Mes 5	Curso impartido por INTECAP Q. 5,000.00 Material para uso en capacitación Q. 1,000.00 Refacción para personal en cinco sesiones Q. 1,000.00	Q. 7,000.00
4	Evaluación de reacción	Medir en un 100% la satisfacción de los participantes en cinco sesiones de capacitación	Coordinador Administrativo	Mes 1	Mes 5	Impresión de boletas para evaluación de reacción Q. 50.00	Q. 50.00
5	Evaluación de aprendizaje	Medir el grado en que los participantes adquieren conocimientos, habilidades y actitudes en un 100% en cinco sesiones	Coordinador administrativo	Mes 1	Mes 5	Impresión de boletas para evaluación de aprendizaje Q. 50.00	Q. 50.00
6	Evaluación de transferencia	Medir el grado en que los participantes cambiaron su conducta y mejoraron su desempeño en un 100% en cinco sesiones	Coordinador Administrativo	Mes 8	Mes 8	Impresión de boletas para evaluación de transferencia Q. 50.00	Q. 50.00
7	Evaluación de los resultados del programa No. 4 de comunicación descendente	Medir el grado en el que la capacitación influyó en el cumplimiento del programa No. 4, en un 100%	Gerencia General y Coordinador Administrativo	Mes 11	Mes 12	Impresión de la medición de las evaluaciones de la capacitación impartida Q. 20.00	Q. 20.00
COSTO TOTAL DEL PROGRAMA							Q. 7,180.00

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

3.4.1.4. Fase 4. Realimentación del cumplimiento del plan de mejora

Es fundamental verificar si los programas están siendo ejecutados de acuerdo a la programación establecida, se debe realizar un seguimiento a su cumplimiento y si existe alguna desviación realizar las correcciones necesarias.

En esta fase se necesita la participación activa del coordinador administrativo para que se programe una reunión mensual que tenga como objetivo evaluar el avance del plan de mejora e identificar los factores que están afectando el cumplimiento de los mismos.

Para estas reuniones se propone que cada persona responsable de las actividades presente un informe detallado que contenga la siguiente información.

Formato No. 40

Informe de cumplimiento del plan para mejorar la satisfacción laboral en la empresa de reciclaje de papel

No.	Nombre de la fase y/o programa	Actividad	Estatus de la actividad	Compromiso para próxima reunión	Responsable	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

ESTATUS: A = Color verde, actividad finalizada
B = Color amarillo, actividad en proceso
C = Color rojo, actividad que presenta atraso en su ejecución.

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Después de cada reunión el coordinador administrativo deberá enviar en forma digital el cuadro con la información consolidada y actualizada para que los responsables de cada compromiso realicen el seguimiento respectivo la cada actividad asignada y debe informar a la gerencia general de los avances en el cumplimiento del plan de mejora.

3.4.1.5. Fase 5. Evaluación de los resultados.

En este punto se debe realizar la evaluación de los programas implementados para conocer el avance y el cumplimiento los objetivos establecidos; es importante comunicar los resultados obtenidos e informar si es necesario realizar alguna ampliación. Para evaluar cada programa se propone realizar los siguientes pasos:

- **Paso 1. Establecer el período para la ejecución de la evaluación:** se recomienda que la evaluación de los programas se realice después de 6 meses de finalizado los programas y que el coordinador será el encargado de realizarla.
- **Paso 2. Realizar la encuesta a los colaboradores por cada programa:** para verificar si los programas lograron disminuir la insatisfacción laboral en la empresa de reciclaje de papel, se proponen las siguientes encuestas una para cada programa.

Formato No. 41

Evaluación para el programa No.1 del plan para mejorar la satisfacción laboral en la empresa de reciclaje de papel

Logotipo de empresa de reciclaje		EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL	
		PLAN DE MEJORA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL	
		EVALUACIÓN DEL PROGRAMA No. _____	
Fecha: _____			
Instrucciones:			
Después de implementado el plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral confirme los siguientes aspectos:			
	Enunciado	Si	No
1	Conoce las prestaciones laborales que brinda la empresa.		
2	Considera que la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados.		
3	Le han informado oportunamente de las actividades mensuales.		
4	Ha participado en las actividades que desarrolla la empresa.		
Mencione 3 prestaciones laborales que le brinda la empresa?			
¿Qué otros beneficios quisiera que otorgara la empresa?			
Comentarios:			

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Formato No. 42

Evaluación para el programa No.2 del plan para mejorar la satisfacción laboral en la empresa de reciclaje de papel

Logotipo de empresa de reciclaje		EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL	
		PLAN DE MEJORA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL	
		EVALUACIÓN DEL PROGRAMA No. _____	
Fecha: _____			
Instrucciones:			
Después de implementado el plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral confirme los siguientes aspectos:			
	Enunciado	Si	No
1	Conoce las políticas de la empresa.		
	Las políticas establecidas en la empresa han influido positivamente en el		
2	desempeño de su trabajo.		
3	Las políticas han ayudado a disminuir los conflictos.		
4	Tiene clara las sanciones por incumplimiento de las políticas.		
Mencione 3 políticas de la empresa:			
¿Qué otra política considera es necesaria establecer en la empresa?			
Comentarios:			

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Formato No. 43

Evaluación para el programa No.3 del plan para mejorar la satisfacción laboral en la empresa de reciclaje de papel

Logotipo de empresa de reciclaje	EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL PLAN DE MEJORA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EVALUACIÓN DEL PROGRAMA No. _____															
Fecha: _____																
Instrucciones: Después de implementado el plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral confirme los siguientes aspectos:																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><thead><tr style="background-color: #d4edda;"><th style="text-align: center;">Enunciado</th><th style="text-align: center;">Si</th><th style="text-align: center;">No</th></tr></thead><tbody><tr><td>1 ¿Considera que la ventilación ha mejorado?</td><td></td><td></td></tr><tr><td>2 La distribución física es la adecuada.</td><td></td><td></td></tr><tr><td>3 Cuenta con todo el equipo necesario para desarrollar su trabajo.</td><td></td><td></td></tr><tr><td>4 Ha observado una mejora de las condiciones de limpieza en su área de trabajo.</td><td></td><td></td></tr></tbody></table>		Enunciado	Si	No	1 ¿Considera que la ventilación ha mejorado?			2 La distribución física es la adecuada.			3 Cuenta con todo el equipo necesario para desarrollar su trabajo.			4 Ha observado una mejora de las condiciones de limpieza en su área de trabajo.		
Enunciado	Si	No														
1 ¿Considera que la ventilación ha mejorado?																
2 La distribución física es la adecuada.																
3 Cuenta con todo el equipo necesario para desarrollar su trabajo.																
4 Ha observado una mejora de las condiciones de limpieza en su área de trabajo.																
Mencione 3 condiciones laborales en las que ha observado una mejora.																
¿Qué condiciones laborales considera que deben mejorarse en la empresa?																
Comentarios:																

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Formato No. 44

Evaluación para el programa No.4 del plan para mejorar la satisfacción laboral en la empresa de reciclaje de papel

Logotipo de empresa de reciclaje	EMPRESA DE RECICLAJE DE PAPEL PLAN DE MEJORA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EVALUACIÓN DEL PROGRAMA No. _____		
Fecha: _____			
Instrucciones: Después de implementado el plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral confirme los siguientes aspectos:			
Enunciado			
1	¿Considera que la comunicación en la empresa ha mejorado?	Si	No
2	Le brindan la información de manera clara y oportuna.		
3	Ha mejorado la comunicación con su jefe.		
4	Utilizan lenguaje adecuado para comunicarse.		
Mencione 3 aspectos que han influido en la mejora de la comunicación.			
¿Qué le gustaría que implementaran para mejorar la comunicación?			
Comentarios:			

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

- **Paso 3. Realizar el vaciado de datos de la encuesta:** para analizar y revisar los resultados obtenidos en las encuestas se debe realizar el vaciado de datos y así conocer la opinión de los colaboradores con respecto a la mejora de los factores higiénicos a través de los programas implementados.
- **Paso 4. Informar de los resultados:** para finalizar el coordinador administrativo debe realizar un informe que determinará el avance obtenido en la satisfacción laboral y que servirá para la toma de decisiones, si fuera necesario se deberá realizar la ampliación o mantenimiento de los programas de los factores higiénicos o proceder con un nuevo plan para la mejora de los factores de motivación que se encuentran críticos.

Adicional se recomienda que un año después de ejecutados los programas del plan de mejora se realice nuevamente la encuesta según el anexo uno, para una evaluación general de la satisfacción laboral de la empresa.

3.4.2. Propuesta de filosofía para la empresa de reciclaje de papel

En relación a los resultados obtenidos en la investigación en donde se evidencia que la filosofía no cumple en su totalidad con lo establecido en la teoría del marco teórico a continuación se presenta la siguiente propuesta de mejora para la misión y visión, así mismo el establecimiento de valores.

a) Misión

Somos una empresa dedicada al reciclaje de papel enfocada en concientizar del beneficio que genera, brindando un excelente servicio y educando a las personas de la importancia del cuidado del medio ambiente y recursos naturales.

Tabla No. 15

Análisis de la propuesta de misión para la empresa de reciclaje de papel

Aspectos que debe contener la misión	Aplicación de los aspectos	Evaluación
Propósito o razón de ser	Somos una empresa dedicada al reciclaje de papel enfocada en concientizar del beneficio que genera	Específica el propósito.
Declaración duradera	Brindando un excelente servicio y educando a las personas de la importancia del cuidado del medio ambiente y recursos naturales.	Indica el objetivo principal.

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

En la propuesta de misión se realiza una ampliación y actualización de la información para cumpla con los elementos necesarios que debe contener la misma, es importante mencionar que la empresa se distingue de las demás por brindar capacitaciones para concientizar a sus clientes de la importancia del cuidado del medio ambiente y recursos naturales, aspecto que no se incluye en la misión actual.

b) Visión

Ser la empresa de reciclaje de papel reconocida a nivel Centroamericano por su excelente servicio, productos de alta calidad y compromiso con el medio ambiente.

Tabla No.16

Análisis de la propuesta de visión para la empresa de reciclaje de papel

Aspectos que debe contener la visión	Aplicación de los aspectos	Evaluación
Expresa las aspiraciones fundamentales	Ser la empresa de reciclaje de papel líder en Centroamérica.	Información completa
Define las metas que quiere alcanzar en el futuro	Reconocida por su excelente servicio, productos de alta calidad y compromiso con el medio ambiente.	Información completa
Evaluación constante para ajustarlas a la realidad		Se realiza actualización

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

La visión cumple con todos los elementos requeridos con base a la teoría utilizada para la presente investigación y se realiza la actualización correspondiente.

c) Valores

La empresa no tiene establecidos los valores y como se indicó en el capítulo II son precisos para que los colaboradores se sientan identificados y tengan una guía de cómo debe actuar individual y colectivamente, también ayudan en mejorar otros aspectos como las relaciones personales, la armonía y el trabajo en equipo; por lo anterior se proponen los valores tomando en consideración que no excedan más de 3 para facilitar su apropiación, aceptación y compromiso de los colaboradores, a continuación se detalla cada uno y se describe su aplicación en la empresa:

Tabla No. 17
Propuesta de valores para la empresa de reciclaje de papel

VALOR	APLICACIÓN
Honestidad	Generamos confianza en nuestros colaboradores y socios comerciales, realizado todos los procesos de manera transparente.
Responsabilidad	Somos responsables con nuestro talento humano, con la sociedad y el medio ambiente.
Pasión	Trabajamos día a día en brindar un excelente servicio y estamos convencidos que contamos con el mejor equipo de trabajo para lograrlo.

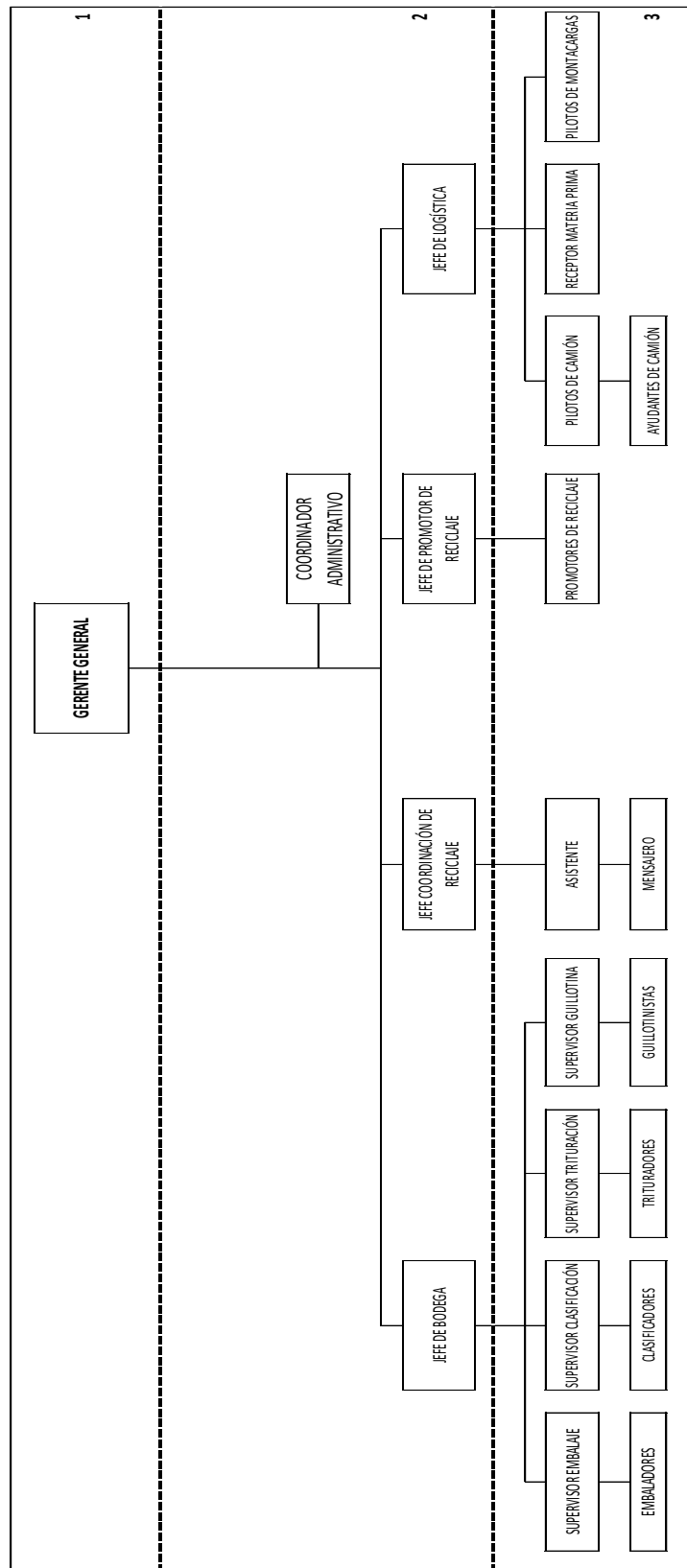
Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Es de considerar que la filosofía empresarial debe ser evaluada periódicamente para realizar la actualización y ampliación necesaria para que se adapte a los cambios que se presenten en la empresa y el mercado.

3.4.3. Estructura organizacional

La empresa no tiene actualizado el organigrama y como se indicó que el capítulo II de la presente investigación los colaboradores deben conocer cómo se encuentran asignados los puestos, las funciones en su área de trabajo y la autoridad correspondiente y para indicar los cambios que ha tenido durante este tiempo a continuación se presenta la propuesta del organigrama general.

Figura No. 7
Propuesta de organigrama nominal para la empresa de reciclaje de papel



Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

En la propuesta del organigrama se presentan los nuevos puestos y se definen los niveles, siendo uno el nivel alta dirección, dos el nivel de mandos medios y el tres nivel de supervisores, se recomienda actualizar anualmente el organigrama para contar con información vigente.

3.5. Presupuesto general

Para la ejecución del plan de mejora se debe establecer los costos aproximados de la implementación, el cual se detalla en el siguiente formato:

Tabla No. 18
Presupuesto aproximado general del plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral en la empresa de reciclaje de papel

Fase	Descripción	Costo de implementación
1	Presentación de resultados, análisis y plan de mejora	Q480.00
2	Concientización y socialización	Q1,720.00
3	Programa 1, prestaciones laborales	Q1,730.00
3	Programa 2, condiciones laborales	Q40,654.00
3	Programa 3, políticas	Q1,860.00
3	Programa 4, comunicación	Q7,180.00
4	Realimentación del cumplimiento del plan de mejora	
5	Evaluación de resultados de los programas	
COSTO TOTAL PLAN DE MEJORA		Q53,624.00

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

Para cuantificar el total de la inversión se recomienda que la empresa cuantifique el aporte en horas hombre con base a los salarios reales y la cantidad de horas a invertir por cada puesto y persona.

3.6. Cronograma de actividades.

Para cumplir con el plan de trabajo y cumplimiento de las fases establecidas se elaborará un cronograma de actividades que sirva para establecer la fecha de inicio y finalización de la ejecución de la propuesta del plan de mejora, a continuación, se presenta el formato.

Formato No. 45

Cronograma general del plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral en la empresa de reciclaje de papel

No.	Actividad	MES 1			MES 2			MES 3			MES 4			MES 5			MES 6			MES 7			MES 8			MES 9			MES 10			MES 11			MES 12		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Fase 1, Presentación de resultados, análisis y plan de mejora																																				
2	Fase 2, Concientización y socialización																																				
3	Fase 3, Ejecución de los programas																																				
5	Fase 4, Realimentación del cumplimiento del plan de mejora																																				
6	Fase 5, Evaluación de resultados de los programas																																				

Fuente: elaboración propia, octubre 2018.

CONCLUSIONES

Con base al análisis de los resultados obtenidos de la satisfacción laboral, a continuación, se presentan las conclusiones.

1. Se determinó que la empresa presenta un alto nivel de insatisfacción laboral y esto se debe a que no han realizado ningún análisis que le permita medir la satisfacción laboral de los factores higiénicos y motivacionales, lo cual influye en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
2. La insatisfacción laboral en su mayoría se debe a que la empresa no da a conocer las prestaciones laborales, las políticas no están formalmente establecidas, existen deficiencias en las condiciones laborales y las relaciones humanas están siendo afectadas porque la comunicación descendente no es eficiente, estos aspectos generan sentimientos negativos y no permiten desempeñar el trabajo eficientemente.
3. La percepción de los colaboradores con respecto a la remuneración que reciben es positiva y se visualizan a largo plazo trabajando en la empresa lo que permite que sientan seguridad laboral, consideran que su trabajo requiere responsabilidad y la mayoría de los colaboradores opinan que tienen oportunidad de capacitarse logrando un crecimiento en la empresa.
4. La empresa no cuenta con un programa de mejora continua de la satisfacción laboral, no tienen todos los instrumentos que le permitan fomentar y mantener la motivación en sus colaboradores; también existe falta de capacitación que ayude a los colaboradores a incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes respecto a este tema.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de disminuir la insatisfacción laboral, a continuación, se presentan las recomendaciones.

1. Realizar análisis de la satisfacción laboral anual que permita determinar el nivel en el que se encuentran los colaboradores y con los resultados obtenidos realizar las acciones correctivas con el apoyo de las herramientas propuestas, para alcanzar el nivel apropiado y cumplir los objetivos establecidos en la empresa.
2. Ejecutar la propuesta del plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral con el seguimiento, evaluación y actualización correspondientes para que se adapte a las nuevas necesidades de los programas para los factores higiénicos.
3. Para mantener la satisfacción laboral en los aspectos analizados como positivos la empresa debe seguir trabajando para mantenerlos o mejorarlos debido a que impactan en la motivación e influyen en el buen desempeño del trabajo y compromiso de los colaboradores.
4. Para lograr mejores resultados en el nivel de satisfacción laboral es necesario continuar con la implementación de programas, estos deben estar enfocados en los factores motivacionales, para lo cual se recomienda contar con una asesoría externa que proporcione la metodología idónea para fortalecer la motivación y es importante que la empresa proporcione capacitaciones enfocadas en el talento humano que permitan la participación y desarrollo de todos los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amaru, A.C. **Fundamentos de administración**. 1ª. Ed. México, Pearson educación, 2009. 488 páginas.
2. Benavides, R.J. **Administración**. 2ª. Ed. México, McGraw-Hill, 2007. 354 páginas
3. Chiavenato, I. **Gestión Del Talento Humano**. 3a. Ed. México. McGraw-Hill. 2009. 586 páginas.
4. Código de Trabajo, GT. Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala. 204 páginas.
5. Lussier, R.N. y Achua, C. F. **Liderazgo**. 4ª. Ed. México, Cengage Learning Editores, 2011. 525 páginas.
6. Mejía Rodríguez, B. E. **Estrategias de comunicación para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala**. Tesis (Licda. Administradora de empresas). Guatemala: Universidad de San Carlos, Facultad de Ciencias Económicas. 225 páginas.
7. Ministerio de Economía, GT, 2015. Acuerdo Gubernativo 211-2015, Guatemala.
8. Newstrom, J. W. **Comportamiento humano en el trabajo**. 13ª. Ed. México, McGraw-Hill, 2011. 547 páginas.
9. Pinto, R. **Planeación estratégica de capacitación empresarial**. 1ª. Ed. México, Grupo Capinte, 2008. 216 páginas.
10. Reglamento de salud y seguridad ocupacional, GT, 2014. Acuerdo Gubernativo 229-2014, Guatemala.
11. Robbins, S.P. y Judge, T.A. **Comportamiento organizacional**. 13ª. Ed. México, Pearson educación. 2009. 752 páginas.

12. Weihrich, H.; Koontz, H. y Cannice, M. **Administración una perspectiva global y empresarial**. 13ª. Ed. México, McGraw-Hill. 2008. 651 páginas.

E-GRAFÍA

13. Juan Barceló. Evaluación de la capacitación de Donald Kirkpatrick. Consultado el 01/10/2018. Disponible en <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/formacion/4-niveles-evaluacion-formacion-kirkpatrick/>

ANEXOS

ANEXO No. 1

Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral.

	UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN	BOLETA #. _____ FECHA: _____								
EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL										
Introducción: La siguiente encuesta constituye un instrumento de recolección de información necesario para realizar el análisis administrativo en la empresa de reciclaje de papel. Tiene como objetivo principal obtener información directa, con el propósito de establecer y verificar aspectos relacionados con la satisfacción laboral.										
MÓDULO I: INFORMACIÓN GENERAL										
Instrucciones: Lea con cuidado cada una de las preguntas y conteste, marcando con una "X" la respuesta correspondiente:										
Sexo: M ____ F ____ Edad: ____ Nivel académico: _____										
Departamento: _____ Puesto que desempeña: _____										
Tiempo de elaborar en la empresa: menor a 1 año ☐ 1 a 2 años ☐										
3 a 4 años ☐ 5 a 6 años ☐ 7 a 8 años ☐										
MÓDULO II: PREGUNTAS GENERALES										
Instrucciones: Lea con cuidado cada una de las preguntas y conteste, marcando con una "X" la respuesta que mejor refleje su pensamiento.										
1. ¿Cómo califica el salario que recibe en comparación con otras empresas de reciclaje?:										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 25%;">Excelente</td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;">Bueno</td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;">Regular</td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;">Malo</td><td style="width: 25%;"></td></tr></table>			Excelente		Bueno		Regular		Malo	
Excelente		Bueno		Regular		Malo				
2. ¿Considera que el salario que recibe es equitativo respecto al trabajo que realiza?										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 50%;">Sí</td><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;">No</td><td style="width: 50%;"></td></tr></table>			Sí		No					
Sí		No								
3. Si su respuesta es No, indique ¿por qué?										
4. ¿Considera que la empresa le brinda algo adicional a su salario?										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 25%;">Sí</td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;">No</td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;">No lo sé</td><td style="width: 25%;"></td></tr></table>			Sí		No		No lo sé			
Sí		No		No lo sé						
5. Si su respuesta es Sí, escribalos a continuación.										

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
- Otros _____

6. ¿Cómo se visualiza trabajando en la empresa?

Corto plazo		Mediano plazo		Largo plazo	
-------------	--	---------------	--	-------------	--

7. ¿Considera que en su empresa realizan despidos de personal constantemente?

Si		No	
----	--	----	--

8. Si su respuesta es Si, indique los motivos principales que cree por que se despide al personal.

Faltas al reglamento de la empresa.
Le cae mal al jefe
No seguir instrucciones

Falta de interés en el trabajo.
Incumplimiento al horario de trabajo
Peleas con los compañeros de trabajo

Otros: _____

9. A continuación se presentan una serie de preguntas relacionadas a la seguridad laboral, marque con una X, la que considere que se aplica en la empresa que labora.

¿Considera que el lugar en el que trabaja tiene suficiente iluminación?

SI	NO
----	----

¿El tipo de ventilación que la empresa utiliza para los empleados es el adecuado?

SI	NO
----	----

¿La empresa se preocupa por su seguridad?

SI	NO
----	----

¿La empresa ofrece capacitación de seguridad en el trabajo?

SI	NO
----	----

¿La empresa les recuerda las normas de seguridad?

SI	NO
----	----

¿La información que brinda la empresa es suficiente sobre el tema de seguridad en el trabajo?

SI	NO
----	----

¿Cuenta con el total del equipo de seguridad?

SI	NO
----	----

¿Cómo colaborador tiene la cultura de seguir los protocolos de seguridad adecuadamente?

SI	NO
----	----

¿Cree que la salud tiene relación con la seguridad en el trabajo?

SI	NO
----	----

¿Considera que la empresa le da la importancia suficiente a la seguridad?

SI	NO
----	----

¿Considera que la empresa le brinda todos los recursos necesarios para realizar su trabajo?

SI	NO
----	----

Si su respuesta es No, indicar ¿cuáles le hacen falta?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Otros _____

¿Considera que la empresa realiza un esfuerzo por cuidar de sus colaboradores?

SI	NO
----	----

¿Considera que la distribución física del área donde labora le permite trabajar cómoda y eficientemente?

SI	NO
----	----

¿Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas?

SI	NO
----	----

10. ¿La empresa difunde constantemente la misión y visión de la empresa?

Siempre		A veces		Nunca		No sé	
---------	--	---------	--	-------	--	-------	--

11. ¿Se siente conforme con las normas y políticas de la empresa?

Siempre		A veces		Nunca		No sé cuáles son	
---------	--	---------	--	-------	--	------------------	--

12. ¿Conoce claramente los procedimientos en el área de trabajo?

Siempre		A veces		Nunca	
---------	--	---------	--	-------	--

13. ¿Conoce cuáles son sus funciones y obligaciones?

Siempre		A veces		Nunca	
---------	--	---------	--	-------	--

14. ¿Se siente conforme con el horario laboral?

Siempre		A veces		Nunca	
---------	--	---------	--	-------	--

15. Si su respuesta a la pregunta anterior es A veces y Nunca indicar ¿por qué?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Otros _____

16. ¿Lo toma en cuenta su jefe para trabajar en equipo?

Siempre		A veces		Nunca	
---------	--	---------	--	-------	--

17. ¿Cuándo usted necesita apoyo de otros departamentos, se lo dan?

Siempre		A veces		Nunca	
---------	--	---------	--	-------	--

18. ¿Existe cooperación entre sus compañeros?

Siempre		A veces		Nunca	
---------	--	---------	--	-------	--

19. ¿Los resultados de su área se deben a trabajo en equipo?

Siempre		A veces		Nunca	
---------	--	---------	--	-------	--

20. ¿Tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?

Siempre		A veces		Nunca	
---------	--	---------	--	-------	--

21. Si su respuesta a la pregunta anterior es A veces y Nunca indicar ¿por qué?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Otros _____

22. De los siguientes medios de comunicación ¿Cuáles utiliza la empresa para trasladarle la información?

Boletines electrónicos
Memorándums
Informes

Juntas de personal
Rumores y chismes
Cartelera

Otros: _____

23. Según su opinión ¿Cuáles de los siguientes inconvenientes interfieren en el traslado de información dentro de la empresa?

Filtración de información incorrecta
Percepción errónea de la información
Sobre carga de información

Lenguaje inadecuado
Presiones de tiempo

Otros: _____

24. ¿El trabajo que desarrolla le parece interesante?

Mucho		Poco		Nada	
-------	--	------	--	------	--

25. ¿Disfruta el trabajo que desempeña?

Mucho		Poco		Nada	
-------	--	------	--	------	--

26. ¿El trabajo que desempeña considera que es monótono y sin variaciones diarias?

SI	NO
----	----

27. ¿En el área en el que se desempeña, tiene la libertad de presentar sugerencias de mejoras?

SI	NO
----	----

28. ¿El trabajo que realiza le permite desarrollar al máximo sus capacidades?

SI	NO
----	----

29. Si su respuesta fue No, explique a continuación.

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

30. ¿Las tareas que realiza corresponden a las funciones del puesto al que fue contratado?

SI	NO
----	----

31. Si su respuesta fue No, explique las 4 principales funciones de su puesto.

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

32. ¿Se siente a gusto con las tareas y actividades asignadas en su puesto de trabajo?

SI	NO
----	----

33. Si su respuesta fue No, explique ¿por qué?

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

34. ¿Considera que su participación en la empresa es importante?

Mucho		Poco		Nada	
-------	--	------	--	------	--

35. ¿Se siente orgulloso de trabajar para la empresa?, enumere del 1 al 10, siendo el 1 menor y el 10 mayor grado de orgullo.

36. Indique a continuación que es lo que más le gusta de trabajar en la empresa y que es lo que menos le gusta.
Más me gusta _____

Menos me gusta _____

37. ¿La empresa brinda reconocimiento por el trabajo bien realizado?

Siempre		A veces		Nunca	
---------	--	---------	--	-------	--

38. Si su respuesta anterior es Siempre y A veces, ¿cómo se siente con el reconocimiento que le dan?

No causa ningún efecto
Siente que es falso

☐
☐

Si le motiva
Debe ser más frecuente

☐
☐

Otros: _____

39. ¿Quién le informa cuando su trabajo no está bien realizado?

Su jefe inmediato
Sus compañeros de trabajo
Ninguno le informa

☐
☐
☐

Otros: _____

40. ¿Considera que la empresa aprecia y estimula al colaborador cuando realiza bien su trabajo?

Siempre		A veces		Nunca	
---------	--	---------	--	-------	--

41. ¿Su jefe reconoce un trabajo bien realizado?

Siempre		A veces		Nunca	
---------	--	---------	--	-------	--

42. Recibe algún premio y/o incentivos, por reconocimiento a un trabajo bien realizado.

Si		No	
----	--	----	--

Si su respuesta es Si, indique ¿cuáles son?:

43. Según su opinión ¿Cuáles de las siguientes situaciones se dan dentro de la empresa? Seleccione solamente una.

- Se utilizan factores tales como: sueldos y salarios, condiciones laborales idóneas y políticas para incentivar el trabajo de los empleados.
- Se utilizan satisfactores o motivantes tales como: reconocimientos personales, mayor responsabilidad y ascensos para incentivar el trabajo de los empleados.

☐
☐

44. De los siguientes enunciados ¿Cuáles pone en práctica la empresa?

9.1 Capacitación
9.2 Empleado del mes
9.3 Oportunidad de ascenso

9.4 Actividades de recreación
9.5 Celebración de cumpleaños
9.6 Ninguno de los anteriores

45. ¿En el puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes?

SI		No	
----	--	----	--

46. ¿El trabajo que realiza tiene un alto nivel de responsabilidad?

SI		No	
----	--	----	--

47. ¿Existe oportunidad de acceder a otros puestos de trabajo?

SI		No	
----	--	----	--

48. ¿Considera que es importante tener la oportunidad de ascender de puesto en la empresa?

SI		No	
----	--	----	--

¿Si su respuesta es si, indique en que le ayudaría?

49. ¿Considera que la empresa le ha brindado la oportunidad de capacitarse en su trabajo?

SI		No	
----	--	----	--

Si su respuesta es SI, conteste la siguiente pregunta.

50. ¿La capacitación que ha recibido le ha sido útil para realizar su trabajo?

SI		No	
----	--	----	--

51. ¿Oree usted que lo motivan a capacitarse?

SI		No	
----	--	----	--

52. ¿Considera que ha recibido suficiente capacitación para realizar su trabajo?

SI		No	
----	--	----	--

¡¡¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

ANEXO No. 2

Cotización para fabricación de ventanas



Por este medio les saludo cordialmente deseándoles éxitos en sus labores y a la vez enviándoles la siguiente cotización. Para su consideración.

Colocación de ventana en bodega de 1.50 x 2.00
Dicha cotización incluye:

Descripción de los trabajos.

1. fabricación de ventana costo Q 1,800.00

El tiempo de reparación será de 5 días
Todos los trabajos incluyen materiales y fabricación

Los costos mencionados ya incluyen impuestos de facturación
Se requerirá energía eléctrica para fabricación de los trabajos

Forma de pago 70% de anticipo y 30% contra entrega

Cualquier duda o comentario estamos en la mejor disponibilidad de resolvérselos

ATT.

Juan Carlos molina
Gerente

Tel. 5029-4552

ANEXO No. 3

Cotización de curso comunicación efectiva



Guatemala, 24 de Septiembre de 2018



Atendiendo su requerimiento, se presenta la cotización para el curso solicitado, el cual se realizará en los horarios y fechas que previamente sean establecidas.

Nombre del Evento o Actividad	Total Inversión	Total Inversión con descuento
CURSO Comunicación efectiva (1 grupo – 15 participantes - 25 horas)	Q.6,250.00	Q.5,000.00

Dicho pago deberá realizarlo a nombre de INTECAP presentado el recibo provisional en BANRURAL o Banco Industrial (no se puede realizar transferencia bancaria) y enviarlo 5 días antes del inicio del evento al Departamento de Servicios Empresariales ubicado INTECAP Sede Central Calle del Estadio Mateo Flores 7-51 zona 5 en horario de 08:00 a 16:00 de lunes a viernes.

BANRURAL Nombre de la cuenta: INTECAP No. 3-03333657-5

BANCO INDUSTRIAL Nombre de la cuenta: INTECAP INGRESOS VARIOS No. 027-078694-7

TOMAR NOTA QUE HASTA QUE SE REALICE Y PRESENTE EL RECIBO SE CONSIDERA EFECTIVO EL PAGO.

