

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA UN PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CUIDADO PERSONAL DE UNA EMPRESA GUATEMALTECA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

**YUMA ROXANA REVOLORIO GUTIÉRREZ  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2022

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

**“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA UN PLAN DE  
MEJORA PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CUIDADO  
PERSONAL DE UNA EMPRESA GUATEMALTECA COMERCIALIZADORA DE  
PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**YUMA ROXANA REVOLORIO GUTIÉRREZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, ENERO DE 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

|                |   |
|----------------|---|
| DECANO:        | Lic. Luis Antonio Suárez Roldán         |
| SECRETARIO:    | Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales     |
| VOCAL PRIMERO: | Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez    |
| VOCAL SEGUNDO: | MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio      |
| VOCAL TERCERO: | Vacante                                 |
| VOCAL CUARTO:  | BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías |
| VOCAL QUINTO:  | P.C. Omar Oswaldo García Matzuy         |

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

|              |                                       |
|--------------|---------------------------------------|
| PRESIDENTE:  | Licda. Lorena Ileana Hernández García |
| SECRETARIA:  | Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón   |
| EXAMINADORA: | Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar |

Guatemala, 17 de noviembre de 2020

Licenciado  
CARLOS ALBERTO HERNÁNDEZ GÁLVEZ  
**Director Escuela de Administración de Empresas**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado señor Director:

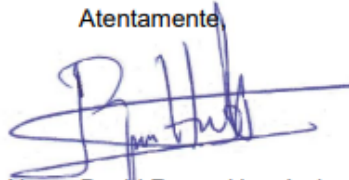
De conformidad a la designación que fui objeto le informo que he realizado la asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA UN PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CUIDADO PERSONAL DE UNA EMPRESA GUATEMALTECA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL"

Elaborado por la estudiante Yuma Roxana Revolorio Gutiérrez con registro académico No. 200216978

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte significativo la unidad objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández  
Colegiado No. 14043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 04-2022  
Guatemala, 17 de enero del 2022

Estudiante  
YUMA ROXANA REVOLORIO GUTIÉRREZ  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 28-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de noviembre de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias y los oficios de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en los que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores y los expedientes académicos.

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

| NOMBRES Y APELLIDOS             | REGISTRO ACADÉMICO | TEMA DE TESIS:   |
|---------------------------------|--------------------|--|
| YUMA ROXANA REVOLORIO GUTIÉRREZ | 200216978-3        | "EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA UN PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CUIDADO PERSONAL DE UNA EMPRESA GUATEMALTECA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL" |

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

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS:** Por ser el supremo creador del universo y por haber guiado mis pasos desde mis primeros años e iluminar mi mente dándome, conocimiento, entendimiento, inteligencia, sabiduría.
- A MI MADRE:** Georgina Gutiérrez por haberme dado la vida, por su amor, apoyo incondicional y por todos los consejos para ser una mejor persona cada día.
- A MI PADRE:** Carlos Revolorio por sus grandes esfuerzos, por haberme dado su confianza, comprensión, amor y apoyo incondicional.
- A MIS HERMANOS:** Byron Castillo, Milton Castillo (+), Juan Carlos Revolorio, Maritza Revolorio, Luis Fernando Revolorio gracias por su amor, y por estar siempre pendiente de mí.
- A GABRIEL MERIDA:** Por brindarme siempre su amor, apoyo y comprensión, por estar en los momentos importantes de mi vida, por su paciencia, entusiasmo y perseverancia en el camino que hemos recorrido juntos.
- A IGNACIO:** Por ser la luz de mi vida, el regalo más grande que me ha dado Dios.
- A MIS SOBRINOS:** Por su amor, espero ser un ejemplo a seguir para sus vidas.
- A MIS AMIGOS:** Por su amistad, cariño y buenos momentos compartidos.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por formar profesionales de éxito y por implementar en mí camino una oportunidad para crecer y desarrollarme ética y profesionalmente.

## ÍNDICE GENERAL

| <b>Contenido</b>                        | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| Introducción                            | i             |
| <b>CAPÍTULO I</b>                       |               |
| <b>MARCO TEÓRICO</b>                    |               |
| 1.1 Empresa                             | 1             |
| 1.1.1 Empresa comercial                 | 1             |
| 1.1.1.1 Empresa comercial mayorista     | 1             |
| 1.2 Administración                      | 2             |
| 1.2.1 Proceso administrativo            | 2             |
| 1.2.1.1 Planeación                      | 3             |
| a) Elementos de la planeación           | 4             |
| <input type="checkbox"/> Misión         | 4             |
| <input type="checkbox"/> Valores        | 4             |
| <input type="checkbox"/> Objetivos      | 5             |
| <input type="checkbox"/> Políticas      | 5             |
| <input type="checkbox"/> Programas      | 5             |
| <input type="checkbox"/> Procedimientos | 6             |
| <input type="checkbox"/> Presupuestos   | 6             |
| b) Instrumentos de la planeación        | 6             |
| <input type="checkbox"/> Plan de acción | 7             |
| 1.2.1.2 Organización                    | 8             |
| a) Instrumento de la organización       | 8             |
| <input type="checkbox"/> Organigrama    | 8             |
| 1.2.1.3 Integración                     | 9             |
| a) Elementos de la integración          | 9             |
| <input type="checkbox"/> Capacitación   | 9             |
| 1.2.1.4 Dirección                       | 10            |

| <b>Contenido</b>                      | <b>Página</b> |
|---------------------------------------|---------------|
| a) Elementos de la dirección          | 11            |
| ☐ Liderazgo                           | 11            |
| ☐ Comunicación                        | 12            |
| ☐ Supervisión                         | 12            |
| ☐ Motivación                          | 13            |
| b) Satisfacción laboral               | 17            |
| ☐ Indicadores de satisfacción laboral | 18            |
| ☐ Medición de la satisfacción laboral | 21            |
| ☐ Niveles de satisfacción             | 22            |
| ☐ Programa de satisfacción laboral    | 22            |

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE CUIDADO PERSONAL DE UNA EMPRESA GUATEMALTECA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 2.1 Metodología de la investigación | 24 |
| 2.1.1 Métodos de investigación      | 24 |
| 2.1.1.1 Método científico           | 24 |
| a) Fase indagadora                  | 24 |
| b) Fase demostrativa                | 24 |
| c) Fase expositiva                  | 25 |
| 2.1.1.2 Método deductivo            | 25 |
| 2.1.2 Técnicas de investigación     | 25 |
| 2.1.2.1 Censo                       | 25 |
| 2.1.2.2 Entrevista                  | 25 |
| 2.1.2.3 Observación directa         | 25 |



| <b>Contenido</b>   | <b>Página</b> |
|--|---------------|
| 2.1.2.4 Investigación bibliográfica                          | 26            |
| 2.1.3 Instrumentos de investigación                          | 26            |
| 2.1.3.1 Cuestionario   | 26            |
| 2.1.3.2 Guía de entrevista                                   | 26            |
| 2.1.3.3 Guía de observación                                  | 26            |
| 2.1.3.4 Fichas bibliográficas                                | 27            |
| 2.2 Antecedentes de la empresa                               | 27            |
| 2.2.1 Filosofía empresarial                                  | 27            |
| 2.2.1.1 Misión   | 27            |
| a) Visión  | 28            |
| b) Valores   | 28            |
| 2.2.1.2 Políticas  | 28            |
| 2.2.2 Estructura organizacional                              | 30            |
| 2.2.3 Antecedentes del departamento                          | 31            |
| 2.2.3.1 Filosofía organizacional del departamento            | 31            |
| 2.2.3.2 Organigrama específico del departamento              | 31            |
| 2.3 Análisis de la satisfacción laboral actual de la empresa | 32            |
| 2.3.1 Factores higiénicos o extrínsecos                      | 33            |
| 2.3.1.1 Relaciones interpersonales                           | 33            |
| 2.3.1.2 Políticas de la empresa                              | 35            |
| 2.3.1.3 Estilo de supervisión                                | 36            |
| 2.3.1.4 Condiciones de trabajo                               | 38            |
| 2.3.1.5 Salario y prestaciones                               | 39            |
| 2.3.2 Factores motivacionales o intrínsecos                  | 41            |
| 2.3.2.1 Reconocimiento                                       | 41            |
| 2.3.2.2 Realización personal                                 | 43            |
| 2.3.2.3 Responsabilidad                                      | 44            |
| 2.3.2.4 El trabajo en sí                                     | 45            |

| <b>Contenido</b>                                 | <b>Página</b> |
|--|---------------|
| 2.3.2.5 Crecimiento personal y avance de carrera | 47            |
| 2.3.3 Análisis de los resultados                 | 48            |

### **CAPÍTULO III**

#### **PLAN DE MEJORA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PESONAL DEL DEPARTAMENTO DE CUIDADO PERSONAL DE UNA EMPRESA GUATEMALTECA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS FARMACEÚTICOS**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Justificación de la propuesta                      | 52 |
| 3.2 Objetivo de la propuesta                           | 53 |
| 3.3 Alcance de la propuesta                            | 53 |
| 3.4 Políticas de la propuesta                          | 53 |
| 3.5 Plan de mejora de satisfacción laboral propuesto   | 54 |
| 3.5.1 Filosofía organizacional                         | 54 |
| 3.5.1.1 Misión   | 54 |
| a) Visión  | 54 |
| b) Valores   | 55 |
| 3.5.2 Organigrama nominal propuesto                    | 55 |
| 3.5.3 Metodología propuesta                            | 56 |
| 3.5.3.1 Implementación                                 | 56 |
| 3.5.3.2 Seguimiento                                    | 57 |
| 3.5.4 Recursos   | 57 |
| 3.5.4.1 Humanos  | 57 |
| 3.5.4.2 Materiales                                     | 58 |
| 3.5.4.3 Financieros                                    | 58 |
| 3.5.5 Fases del plan de mejora de satisfacción laboral | 58 |
| 3.5.5.1 Fase I: Sensibilización                        | 59 |

| <b>Contenido</b>   | <b>Página</b> |
|--|---------------|
| 3.5.5.2 Fase II: Implementación  | 65            |
| I. Programa de reconocimientos   | 65            |
| a) Metas   | 65            |
| b) Plan de acción  | 65            |
| c) Metodología   | 67            |
| <input type="checkbox"/> Reconocimiento top performer del mes (Alto desempeño)       | 67            |
| <input type="checkbox"/> Reconocimiento por mención honorífica de alto desempeño     | 69            |
| <input type="checkbox"/> Reconocimiento por antigüedad laboral                       | 71            |
| <input type="checkbox"/> Felicitaciones en carteleras físicas en instalaciones       | 76            |
| <input type="checkbox"/> Reconocimiento grupal a través de correo electrónico masivo | 78            |
| d) Recursos  | 78            |
| <input type="checkbox"/> Humanos   | 78            |
| <input type="checkbox"/> Materiales  | 78            |
| <input type="checkbox"/> Financieros   | 78            |
| e) Evaluación  | 78            |
| II. Programa de fortalecimiento de habilidades de liderazgo y coaching               | 79            |
| a) Metas   | 79            |
| b) Plan de acción  | 79            |
| c) Metodología   | 82            |
| d) Recursos  | 83            |
| <input type="checkbox"/> Humanos   | 83            |
| <input type="checkbox"/> Materiales  | 83            |
| <input type="checkbox"/> Financieros   | 83            |
| e) Evaluación  | 83            |
| III. Programa de fortalecimiento de actividades de supervisión                       | 84            |
| a) Metas   | 85            |
| b) Plan de acción  | 85            |
| c) Metodología   | 87            |

| <b>Contenido</b>  | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| d) Recursos   | 90            |
| □ Humanos   | 90            |
| □ Materiales  | 90            |
| □ Financieros   | 90            |
| e) Evaluación   | 90            |
| 3.5.5.3 Fase III: Evaluación  | 91            |
| 3.5.5.4 Fase IV: Análisis de resultados   | 91            |
| 3.5.5.5 Fase V: Seguimiento   | 92            |
| 3.5.6 Presupuesto total para implementar el plan de mejora de satisfacción<br>laboral | 92            |
| 3.5.7 Beneficios cualitativos al implementar el plan de mejora                        | 94            |
| Conclusiones  | 95            |
| Recomendaciones   | 96            |
| Referencias   | 97            |

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

| <b>No.</b> | <b>Título</b>   | <b>Página</b> |
|------------|---|---------------|
| 1          | Fases del proceso administrativo                          | 3             |
| 2          | Modelo organigrama lineal funcional                       | 9             |
| 3          | El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales | 16            |
| 4          | Los factores que producen satisfacción o insatisfacción   | 17            |
| 5          | Organigrama general actual                                | 30            |
| 6          | Organigrama específico actual normado                     | 32            |
| 7          | Relaciones interpersonales                                | 34            |
| 8          | Políticas de la empresa                                   | 35            |
| 9          | Estilo de supervisión                                     | 36            |
| 10         | Condiciones de trabajo                                    | 38            |
| 11         | Salario y prestaciones                                    | 40            |
| 12         | Reconocimiento  | 42            |
| 13         | Realización personal                                      | 43            |
| 14         | Responsabilidad   | 45            |
| 15         | El trabajo en sí  | 46            |
| 16         | Crecimiento personal y avance de carrera                  | 47            |
| 17         | Consolidado de factores higiénicos                        | 48            |
| 18         | Consolidado de factores motivacionales                    | 50            |
| 19         | Organigrama nominal propuesto                             | 56            |
| 20         | Fases del plan de mejora de satisfacción laboral          | 59            |

## ÍNDICE DE CUADROS

| <b>No.</b> | <b>Título</b>   | <b>Página</b> |
|------------|---|---------------|
| 1          | Plan de acción  | 7             |
| 2          | Plan de acción del programa de sensibilización  | 60            |
| 3          | Plan de acción del programa de reconocimientos  | 66            |
| 4          | Plan de Acción del programa de fortalecimiento de habilidades de liderazgo y coaching | 80            |
| 5          | Plan de Acción del programa de fortalecimiento de actividades de supervisión          | 86            |
| 6          | Presupuesto total para implementar el plan de mejora de satisfacción laboral          | 93            |

## ÍNDICE DE FORMATOS

| <b>No.</b> | <b>Título</b>  | <b>Página</b> |
|------------|--|---------------|
| 1          | Invitación a reunión informativa del programa de sensibilización       | 61            |
| 2          | Programación de la reunión informativa del programa de sensibilización | 62            |
| 3          | Evaluación del programa de sensibilización                             | 63            |
| 4          | Diploma de reconocimiento por alto desempeño                           | 68            |
| 5          | Certificados de regalo por reconocimiento de alto desempeño            | 69            |
| 6          | Diploma de reconocimiento por mención honorífica                       | 70            |
| 7          | Certificado de reconocimiento por mención honorífica, horas libres     | 71            |
| 8          | Diploma de reconocimiento por antigüedad laboral                       | 73            |
| 9          | Certificado de reconocimiento de días libres con goce de salario       | 74            |
| 10         | Constancia de goce de días libres con goce salario                     | 75            |
| 11         | Felicitaciones en carteleras físicas                                   | 77            |
| 12         | Evaluación trimestral parcial sobre liderazgo                          | 81            |
| 13         | Agenda de reunión de la sesión mensual uno a uno                       | 88            |
| 14         | Agenda de reunión de la sesión mensual grupal                          | 89            |

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el Talento Humano es la base fundamental dentro de una organización debido a que a través de su desempeño contribuye al alcance de los objetivos empresariales. Por tal razón, es de suma importancia conocer el grado de satisfacción de los colaboradores desde cada uno de los factores involucrados en su trabajo a fin de detectar problemas o inconformidades que afecten su conducta y disminuyan su desempeño.

El objetivo principal del trabajo de tesis titulado “Evaluación de la satisfacción laboral para un Plan de mejora para el personal del departamento de Cuidado Personal de una empresa guatemalteca comercializadora de productos farmacéuticos, ubicada en la ciudad capital” es identificar el nivel de satisfacción laboral de sus colaboradores y sus repercusiones en el desempeño laboral y con base a los resultados, se propone un plan de mejora para incrementar los niveles de satisfacción y que este pueda ser evaluado posteriormente para medir los avances cualitativos del indicador. Este documento se compone de tres apartados, los cuales se describen a continuación:

El capítulo I, constituye el marco teórico con los conceptos que sustentan la investigación relacionados con el proceso administrativo y se hace énfasis en el tema de satisfacción laboral basados en la teoría de los dos factores de Herzberg, los cuales se utilizan para la elaboración del diagnóstico y el plan de mejora.

El capítulo II, presenta la metodología utilizada, la unidad de análisis, los antecedentes, filosofía, estructura y actividad económica de la empresa, así como el análisis de la situación actual en términos de satisfacción laboral evaluado a partir de la teoría de los dos factores de Herzberg como resultado de la investigación de campo realizada a los colaboradores.



El capítulo III, contiene el plan de mejora de satisfacción laboral descrita en tres fases para su ejecución: diseño, implementación y evaluación. Se incluye el presupuesto y la descripción de los beneficios cualitativos que se obtendrán como resultado al implementar la propuesta.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias utilizadas durante su desarrollo.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo contiene los conceptos relacionados con la administración, el proceso administrativo, la teoría de los dos factores de Herzberg y los temas de satisfacción laboral que constituyen la base fundamental para el desarrollo de la presente investigación, los cuales se definen a continuación:

### **1.1 Empresa**

“Es la organización que utiliza materias primas, capital, trabajo y habilidades administrativas para producir o generar bienes y/o servicios que sean útiles a la sociedad a quienes sirve” (Luna, 2015, p.6). La empresa es la unidad económica conformada por personas, bienes materiales, capacidades técnicas y financieras dedicadas a la producción y a la transformación de productos o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad obteniendo una utilidad o beneficio.

#### **1.1.1 Empresa comercial**

“Las empresas comerciales tienen la función de intermediarios entre el fabricante y el consumidor, es decir la compra-venta de productos terminados” (Luna, 2015, p.9). La empresa objeto de análisis es de tipo comercial pues desarrolla una función intermediaria en la distribución de productos farmacéuticos y de cuidado personal.

##### **1.1.1.1 Empresa comercial mayorista**

La empresa comercial mayorista: “Realizan ventas en grandes volúmenes de acuerdo con políticas específicas a minoristas que a su vez distribuyen el producto al consumidor final” (Luna, 2015, p.9). La empresa de tipo mayorista se especializa en hacer llegar el producto a los consumidores finales a través de diferentes

canales de distribución. Debido a su estructura y organización, la empresa comercializadora de productos farmacéuticos está clasificada como mayorista.

## **1.2 Administración**

“Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz, 2012, p.4). La administración es un proceso sistemático en el cual se optimizan los recursos que posee, humanos, tecnológicos y financieros para alcanzar un fin determinado. La aplicación correcta de la administración permite garantizar que las áreas de la empresa se desarrollan de manera organizada y eficiente. También permite detectar cualquier tipo de deficiencia a través del control de los procesos internos y los resultados.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

“Es el proceso que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización” (Benavides, 2004, p.25). La ejecución del proceso administrativo tiene como fin la optimización de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros de la empresa. Las etapas que lo integran son: planeación, organización, integración, dirección y control. A continuación, se presentan de forma gráfica:

**Gráfica 1**  
**Fases del proceso administrativo**



Fuente: Luna González, A. C. (2015). Proceso Administrativo. 2ª. ed. México. P.38.

Para efectos de la investigación se definen las siguientes:

### 1.2.1.1 Planeación

“Precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo” (Benavides, 2004, p.38). Planear es la fase del proceso administrativo que determina los cursos de acción que sigue la organización, define los principios que orientan la toma de decisiones, la secuencia de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales, la fijación de criterios, tiempos y recursos requeridos.

## **a) Elementos de la planeación**

“Los elementos de la planificación es un proceso sistemático de desarrollo de ciertas actividades para alcanzar propósitos, objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo” (Koontz, 2012, p. 108). Los elementos de la planeación son: misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, políticas, programas, procedimientos, y presupuestos. Para efectos de esta investigación, se definen los siguientes:

- **Misión**

“Es una frase breve y concisa que da sentido y dirección a los elementos de un equipo. Además, debe ser lo suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del desempeño” (Benavides, 2004, p.76). La misión es la razón de ser de una empresa y es el distintivo principal de otras empresas en el mercado.

- **Visión**

“También determina la dirección de la organización al responder a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?” (Koontz, 2012, p.133). La visión es un elemento fundamental en el marco de la planeación y proporciona dirección a la organización. Constituye una fuente de inspiración y es el ideal que se transmite a los colaboradores dándole sentido a su trabajo, su dedicación y al alcance de las metas y objetivos propuestos.

- **Valores**

“Son aspectos importantes para formular la estrategia; establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía” (Koontz, 2012, p.133). Estos valores están expresados en principios, acciones o comportamientos a los cuales la empresa proporciona importancia al verse reflejados en el comportamiento de sus colaboradores. Estos determinan el ambiente y la cultura

que posee una organización por lo cual es fundamental que sean transmitidos y comprendidos por cada persona que conforma la empresa.

- **Objetivos**

“Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración del personal, la dirección y el control” (Koontz, 2012, p.110). Los objetivos son los resultados medibles, realizables y cuantificables que contribuyen en el corto y largo plazo al alcance de la misión y visión organizacional.

- **Políticas**

“Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones” (Koontz, 2012, p. 111). Se definen como guías de acción, criterios o lineamientos que proporcionan el marco bajo el cual los colaboradores de la organización, sin excepción, basan sus decisiones y comportamientos y, por ende, sus resultados y productividad.

- **Programas**

“Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado” (Koontz, 2012, p.113). Los programas permiten condensar y tener una perspectiva global de las acciones que se requieren realizar de manera ordenada y sistemática para alcanzar los objetivos y estrategias establecidas. Define responsables y fechas límite para la culminación de esas actividades.

- **Procedimientos**

“Planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras” (Koontz, 2012, p.112). Son series de pasos que establecen el cómo ejecutar una tarea o actividad de acuerdo a estándares que ya ha definido la organización. Establecer procedimientos en las diferentes unidades administrativas contribuye a que los miembros tengan una guía de cómo realizar sus labores con eficiencia y de acuerdo a los parámetros que homogenizan la calidad de cada una de las actividades.

- **Presupuestos**

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolso de capital, utilización de trabajo o de horas-máquina esperado”. (Benavides, 2004, p.48). Crear y seguir un presupuesto es indispensable para dar ejecución a los planes que establezca la empresa y cualquier unidad administrativa, pues al tener visibilidad de los recursos que se necesitan para su implementación, facilita la organización, integración y control de recursos.

**b) Instrumentos de la planeación**

Son medios a través de los cuales se pueden plasmar los objetivos o metas de la empresa, establecer la estrategia general y desarrollar planes de acción que señalen las actividades específicas a realizar.

- **Plan de acción**

Los planes de acción como señala Suárez (2002):

Son documentos debidamente estructurados que forman parte de planeamiento estratégico de una investigación de carácter cualitativo, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándose de un cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto. (p. 203)

Este documento representa uno de los principales instrumentos de planeación pues en él se definen concretamente las actividades, responsables, indicadores, tiempos y recursos a utilizar para el desarrollo del plan. Permite trabajar de forma coordinada para medir el progreso de los objetivos establecidos.

A continuación, se presenta plan de acción a utilizar:

**Cuadro 1**  
**Plan de acción**

| Nombre del plan: |           |       |             |        |       |             |       |                    |
|------------------|-----------|-------|-------------|--------|-------|-------------|-------|--------------------|
| Objetivo:        |           |       |             |        |       |             |       |                    |
| No               | Actividad | Metas | Responsable | Tiempo |       | Presupuesto |       | Costo en Quetzales |
|                  |           |       |             | Inicio | Final | Descripción | Valor |                    |
|                  |           |       |             |        |       |             |       |                    |
|                  |           |       |             |        |       |             |       |                    |
|                  |           |       |             |        |       |             |       |                    |
|                  |           |       |             |        |       |             |       |                    |
|                  |           |       |             |        |       |             |       |                    |

Fuente: elaboración propia. Mayo 2021.



### **1.2.1.2 Organización**

“El proceso de organizar (o proceso de organización) consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas” (Amaru, 2009, p.225). En esta fase las empresas hacen una división y distribución de responsabilidades y actividades que se han de realizar.

#### **a) Instrumento de la organización**

Para efectos de la investigación se utiliza el organigrama que se define como:

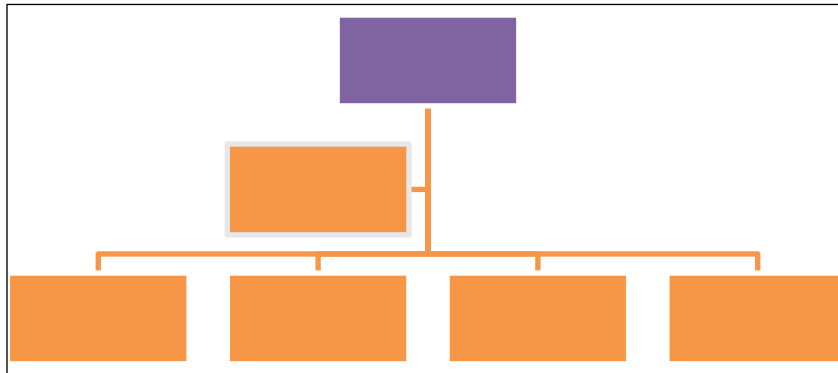
- **Organigrama**

“La estructura organizacional está representada por la gráfica conocida como organigrama” (Amaru, 2009, p.232). En el proceso de organización el organigrama es fundamental para entender como está estructurada la empresa, brinda claridad y orden de las jerarquías que poseen los puestos de trabajo, los roles que tienen autoridad sobre otros, y los que presentan resultados a sus superiores.

Para efectos de este estudio, se utiliza el organigrama lineal y funcional. Lineal debido a que la responsabilidad y autoridad se transmite a través de un sólo jefe para cada actividad y funcional, debido a la especialización que representa cada unidad de la organización.

A continuación, se ejemplifica el organigrama lineal funcional:

**Grafica 2**  
**Modelo organigrama lineal funcional**



Fuente: elaboración propia. Octubre, 2021.

### 1.2.1.3 Integración

“Para operar con eficacia, toda organización sin importar su magnitud, requiere de recursos de carácter humano, financiero y técnico, los cuales deben obtenerse, integrarse, conservarse y desarrollarse de manera correcta” (Benavides, 2004, p.178). En el proceso de integración, las empresas reúnen, preparan y organizan todos los recursos requeridos para el desarrollo de las actividades que se ha propuesto, incluyendo la selección y capacitación de los recursos humanos.

#### a) Elementos de la integración

- **Capacitación**

La capacitación es un elemento que pertenece a la fase de Integración del proceso administrativo. Este constituye un medio por el cual se pueden fortalecer o desarrollar nuevos conocimientos y habilidades que requiera un puesto de trabajo. Chiavenato (2002) propone el siguiente concepto:

Es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo. El entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar lo que los

empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor. (p.163)

El entrenamiento es uno de los medios por el cual la organización incrementa el conocimiento de sus colaboradores de cierta tarea, introduce conocimientos nuevos para el enriquecimiento del puesto o bien desarrollar nuevas actitudes para adaptación al cargo.

#### **1.2.1.4 Dirección**

Esta fase del proceso administrativo es fundamental para el éxito de las organizaciones. Benavides (2004) afirma que:

La dirección constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse de que sigan las instrucciones, construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleado y obtener de esta forma que trabajen con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía. (p.202)

Por esta razón, es importante que cualquier persona que ejecute un rol a cargo de personas, conozca como dirigir a su personal y comprender el impacto que esta función tiene en los resultados de sus subordinados. Es necesario dirigir a cada miembro de la organización para que contribuya al alcance de objetivos, logre desarrollar las conductas que reflejen los valores organizacionales y liderar al capital humano para convertirlo en la ventaja competitiva frente a otras empresas similares del sector.

### **a) Elementos de la dirección**

Para realizar una dirección eficaz en cualquier organización, se requiere una serie de habilidades interpersonales por parte de las personas que ejercen cargos directivos reflejados en los siguientes elementos: liderazgo, comunicación, supervisión y motivación, los cuales se definen a continuación:

- **Liderazgo**

“Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo” (Koontz, 2012, p.514). Es a través del liderazgo que los dirigentes logran materializar los planes y estrategias de la organización. De acuerdo al tipo de liderazgo que se desarrolle, así será su impacto positivo o negativo en sus seguidores o subordinados.

El liderazgo tiene al menos cuatro componentes importantes, según afirma Koontz (2004):

- La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.

- La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.

- La capacidad de inspirar.

- La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas. (p.414)

Cuando el líder se concientiza acerca de cómo desarrollar estos componentes es su estilo de liderazgo, se obtienen beneficios para el desempeño y resultado de la empresa.

- **Comunicación**

El concepto de comunicación adopta diferentes matices; sin embargo, se refiere a la habilidad de un líder para influenciar en su equipo, el concepto profundiza en la capacidad de conectar con su interlocutor en diferentes aspectos.

Benavides (2004) define como:

La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimiento y emociones entre dos o más personas. Comunicarse es pues compartir experiencias, relacionarse, entender y ser entendido, dar y recibir conocimientos, provocar cambios, modificar conductas en los demás y en uno mismo. Comunicar no es solo emitir mensajes es, sobre todo, el acto de provocar respuestas. (p.224)

Dentro del contexto organizacional, la comunicación utiliza diferentes medios para transmitir un mensaje, principalmente si se considera que la tecnología ha influenciado la forma en la que se interactúa en la actualidad. La esencia de la comunicación en una empresa radica en la capacidad de modificar o influenciar en las conductas de los colaboradores para convertirlo en un activo valioso para la organización.

- **Supervisión**

“Constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa” (Chiavenato, 2001, p.436). Esta acción implica inspeccionar y controlar de manera periódica las actividades y responsabilidades ejecutadas por los equipos de trabajo. Esta habilidad conlleva el conocimiento y uso de herramientas de control a fin de cuantificar y analizar los resultados obtenidos de los equipos de trabajo.

Para que la supervisión se ejecute efectivamente, se complementa con otros elementos de la dirección como lo es el liderazgo para promover un ambiente favorable entre los colaboradores; la motivación para estimular al personal a realizar su trabajo con entusiasmo y la comunicación, al relacionarse con sus subordinados de manera empática.

- **Motivación**

La motivación es conocida como un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados. En otras palabras, es el impulso que mueve a una persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta su culminación.

En el ámbito empresarial, Benavides (2004) hace referencia a la motivación en los siguientes términos:

Los individuos se relacionan con una empresa en términos de intercambio. 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 particular. Por lo tanto, si el individuo está adecuadamente identificado con los propósitos de la empresa, al generar su propio desarrollo contribuirá al de ésta. (p.238)

Debido al impacto y el reto que representa estimular esos factores desencadenantes en los colaboradores para que puedan contribuir al alcance de los objetivos organizacionales, los líderes se capacitan usualmente en estos temas para desempeñar su trabajo de influencia con efectividad.

➤ **Teorías de motivación**

Las principales teorías de la motivación son: Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland, Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, Teorías X, Y de McGregor, Modelo jerárquico ERC de Alderfer, y la Teoría de los dos factores de Herzberg. Para efectos de investigación se definen las siguientes:

○ **Teoría de los dos factores de Herzberg**

La Teoría de los dos factores fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas:

- ❖ La satisfacción es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- ❖ La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

✓ **Factores higiénicos**

Según Luthans (2008):

La motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados: los factores higiénicos que son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. (p.171)

Los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en las personas; cuando son excelentes evitan la insatisfacción en los colaboradores, cuando son precarios o ausentes, provocan insatisfacción. Estos factores son: Relaciones interpersonales, Políticas de la empresa, Estilo de supervisión, Seguridad en el trabajo, Estatus, Condiciones de trabajo, Salario y Prestaciones lo cuales están relacionados con condiciones externas al individuo y sus necesidades primarias.

✓ **Factores motivacionales**

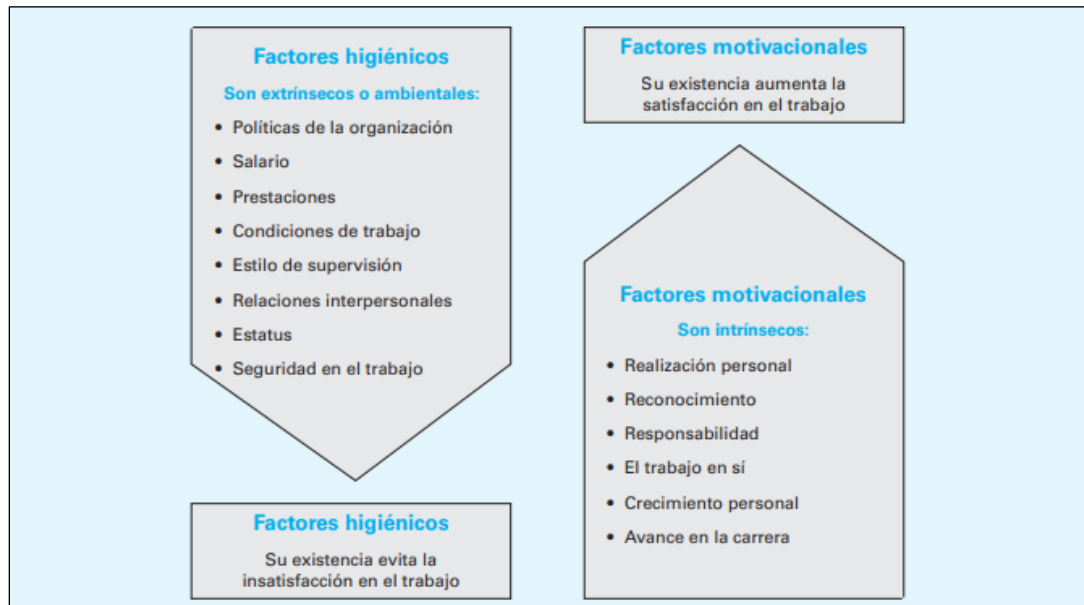
Según Chiavenato (2009), los factores motivacionales son:

Aquellos que producen satisfacción y se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. (p.173)

Los factores de satisfacción que se evalúan en el estudio son: reconocimiento, realización personal, responsabilidad, el trabajo en sí, crecimiento personal y avance en la carrera. Estos elementos se refieren a las condiciones internas que desarrolla un individuo y producen sentimientos de satisfacción y realización personal relacionados con las necesidades secundarias del ser humano.



### **Gráfica 3** **El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales**



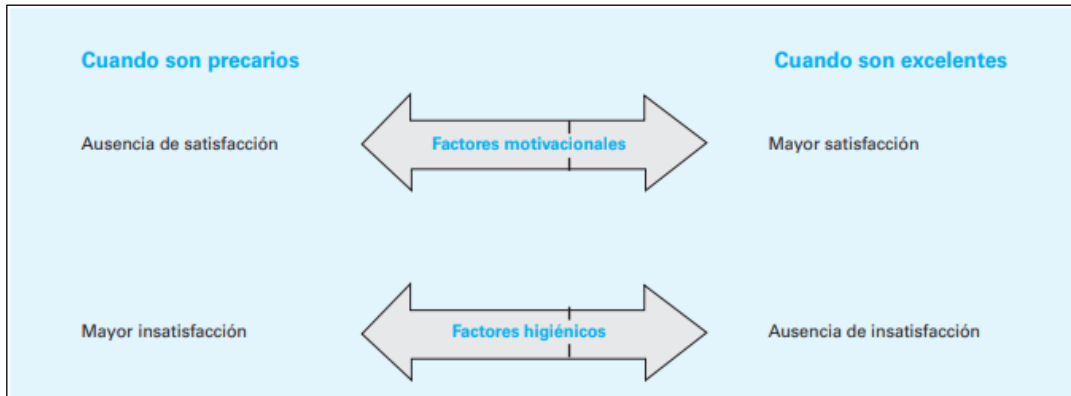
Fuente: Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. 2a. ed. México. P. 245.

Chiavenato (2009) describe que:

Los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción. (p.246)

Esta percepción respecto a los elementos que causan satisfacción y aquellos que causan insatisfacción ha sido considerado por muchas empresas para poder definir qué acciones o qué incentivos pueden ofrecer a sus colaboradores para fomentar la motivación y, por ende, obtener mejores resultados en su desempeño. Para efectos de este estudio, se analizan los factores higiénicos y motivacionales propuestos por Herzberg:

**Gráfica 4**  
**Los factores que producen satisfacción o insatisfacción**



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. 2da. Ed. México. P. 245.

### **b) Satisfacción laboral**

De acuerdo a lo definido por Luthans (2008) la satisfacción laboral es:

Una condición que incluye reacciones o actitudes cognitivas, afectivas y evaluativas y establece que es un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona. La satisfacción laboral es resultado de la percepción de los empleados del bien que su empleo proporciona lo que consideran importante. (p.142)

Por ello, la satisfacción laboral se percibe como la respuesta emocional de una persona a su situación particular de trabajo sobre si este satisface las expectativas que posee del mismo o no, y esto repercute en su desempeño. Es una actitud afectiva, el sentimiento de agrado o de desagrado hacia algo.

Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de este, en tanto una insatisfecha los tiene negativos. Los colaboradores satisfechos tienen mayores posibilidades de desempeñar mejor sus labores, además de mostrar un comportamiento organizacional socialmente responsable

positivo, reduce los índices de rotación, mejora el clima laboral y las relaciones entre compañeros.

- **Indicadores de satisfacción laboral**

A través del desarrollo de estudios respecto a este tema, se ha logrado identificar cinco dimensiones que representan las principales características de un empleo en términos de respuestas emocionales, estos son: el trabajo mismo, el pago, las oportunidades de promoción, las oportunidades de progreso en la organización, la supervisión y el equipo de trabajo.

“No obstante, en los últimos años, debido al aumento de la diversidad de la fuerza laboral, las condiciones de trabajo han adquirido mayor importancia” (Luthans, 2008, p.144). Para efecto de esta investigación, se incluyen las condiciones de trabajo como un indicador de la satisfacción laboral.

- **El trabajo mismo**

“El grado en el que el empleo proporciona al individuo tareas interesantes, oportunidades de aprendizaje y la oportunidad de aceptar responsabilidades” (Luthans, 2008, p.142). Este factor se refiere al grado de autonomía, la complejidad, creatividad y desafío que represente el empleo. Asimismo, en este apartado se incluyen las posibilidades reales de desarrollo de carrera en el mediano plazo. Las oportunidades igualitarias para una posición y las innovadoras prácticas de recursos humanos, incluidas los códigos de ética y las regulaciones en contra del acoso, también contribuyen a que un colaborador sienta satisfacción en su puesto de trabajo.

➤ **El pago**

“El monto de la remuneración financiera que se recibe y el grado en el que esta se considera equitativa respecto a la de los demás empleados de la organización” (Luthans, 2008, p.142). Si el colaborador percibe que la retribución monetaria por el esfuerzo, los talentos y conocimientos que aplica en sus labores es equivalente, se sentirá motivado. Comúnmente, las personas consideran que el pago que reciben es el reflejo de como la administración valora la contribución que dan a la organización para el alcance de los objetivos

➤ **Las oportunidades de promoción**

“Las oportunidades de promoción en la organización” (Luthans, 2008, p.143).

Cuando una empresa ofrece la oportunidad de desarrollo, genera satisfacción en sus colaboradores. Cuando la promoción es dada como resultado del desempeño, se ha comprobado que los colaboradores se sienten más satisfechos que cuando la promoción se da por antigüedad del empleado. Asimismo, cuando la retribución de su promoción se ve remunerada en un mayor porcentaje, produce mayor satisfacción. Las oportunidades de promoción se han reducido notablemente en las empresas en los últimos años debido a las economías de escala que buscan reducir personal para disminuir costos. Sin embargo, las nuevas generaciones aprecian más la oportunidad de crecer en conocimiento y habilidades en un ambiente positivo, que la promoción formal de un puesto a otro.

➤ **La supervisión**

“Las habilidades del supervisor para proporcionar asistencia técnica y apoyo al comportamiento” (Luthans, 2008, p.142). La influencia y labor que brindan los puestos de supervisión constituye otro de los elementos que generan satisfacción en el personal. Cuando un supervisor logra mostrar un interés genuino en el desarrollo de su equipo, usualmente genera un nivel alto de satisfacción. Este interés se ve reflejado a través de la comunicación, consejo y ayuda que le brinde

a cada individuo. El impacto puede ser tanto positivo como negativo, de tal forma que, cuando la influencia es positiva, el empleado muestre un sólido compromiso a su rol y hacia la empresa. Cuando el impacto es negativo, es posible que no solo haya insatisfacción por parte del empleado, sino que este sentimiento repercute negativamente en su desempeño.

➤ **El equipo de trabajo**

“El grado en el que los compañeros de trabajo son técnicamente competentes y socialmente solidarios” (Luthans, 2008, p.142). El entorno laboral en el cual se desarrolla un individuo interactúa constantemente con otros miembros de trabajo. El nivel de cooperación, la armonía, unidad y el respeto que se tengan unos a otros es una fuente moderada de satisfacción laboral. De acuerdo a diversos estudios, los equipos que requieren mayor interdependencia tienen mayor satisfacción si el ambiente en el cual se desarrollan es agradable. Por el contrario, cuando las relaciones entre miembros del equipo se tornan tensas, se hace difícil la realización de las tareas que dependen unas de otras y por lo tanto genera insatisfacción.

➤ **Condiciones de trabajo**

“Las condiciones de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo” (Chiavenato, 2007, p. 334). Las condiciones de trabajo se refieren a cualquier aspecto físico que genere consecuencias negativas en la salud de los colaboradores: el ambiente, la ventilación, la iluminación, la tecnología, así como todo lo relacionado con la organización y carga de trabajo para que ésta sea equilibrada. Cuando las condiciones de trabajo son buenas y agradables, usualmente el trabajo se realiza de manera sencilla. Cuando las condiciones de trabajo son precarias (escasa iluminación, ruido, equipo de trabajo inadecuado, etc.), dificulta la realización de

tareas, promueve errores y en ciertos casos, resulta en accidentes laborales, lo cual produce insatisfacción.

En la actualidad, debido a la diversidad de la fuerza laboral, las condiciones de trabajo se han extendido a aspectos de discriminación, intimidación, acoso y coerción. Por ello, las empresas han adoptado nuevas políticas para evitar y sancionar cualquier situación en donde se adopten esas prácticas para asegurar un ambiente de trabajo agradable y armonioso.

- **Medición de la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral puede ser medida a través de la aplicación de diferentes métodos y para efectos de análisis se utiliza el método de calificación sumada.

- **Método de calificación sumada**

Stephen (2004) describe el método como:

La suma de las facetas del trabajo, es más elaborado. Se identifican los elementos clave de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos. Entre los factores característicos que se incluirían están la índole del trabajo, supervisión, salario actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros. Estos factores se califican con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo. (p.78)

Este método requiere el desarrollo de una encuesta que incluya la evaluación de cada uno de los factores que impactan la satisfacción de los colaboradores, provee resultados más específicos sobre las áreas de oportunidad que la empresa posee y sobre los cuales puede enfocar sus esfuerzos para elevar el nivel de satisfacción de sus empleados.

- **Niveles de satisfacción**

Para el proceso de medición del nivel de satisfacción del personal de cualquier empresa, se hace necesario definir una escala para evaluar la satisfacción del cliente interno, a fin de detectar los factores generadores de insatisfacción críticos y los factores generadores de satisfacción estables. De acuerdo al método de escala de Likert, las encuestas con puntaje máximo de 100 los niveles de satisfacción están agrupados de la siguiente manera: Los resultados de 0% al 25% implicarían insatisfacción general; del 26% al 50%, insatisfacción con respecto de ciertas características; del 51% al 80%, una disposición neutral; del 81% al 100%, satisfacción

- **Programa de satisfacción laboral**

Un programa de satisfacción laboral tiene por objetivo hacer la planificación de las actividades necesarias para intervenir en aquellos factores que se requieren mejorar en una empresa para que los colaboradores posean una respuesta afectiva positiva en relación a su puesto de trabajo y entorno laboral.

Para mejorar la satisfacción laboral se consideran los factores intrínsecos y extrínsecos que la afectan al colaborador. Los factores intrínsecos están relacionados con una dimensión a nivel personal y los factores extrínsecos están relacionados con el trabajo y la organización en sí.

Los factores individuales o personales (intrínsecos) se relacionan con la personalidad del empleado: autoestima, escrúpulos, autoconocimiento y autocontrol, entre otros. Los factores relacionados con el trabajo (extrínsecos) tienen que ver con las características del trabajo en sí: tipo de tareas, habilidades que se necesitan para llevarlas a cabo, autonomía, retroalimentación, etc.

En el desarrollo de un programa de satisfacción laboral pueden considerarse los siguientes elementos para aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores:

➤ **Reconocimiento**

Proporcionar oportunidades a los empleados para que pongan en práctica sus habilidades y conocimientos. Sentirse útil y reconocido incide en la realización personal, incrementa la lealtad y mejora el rendimiento.

➤ **Comunicación**

Mejorar la comunicación entre empleados y la administración construye un ambiente saludable e innovador. Cuando la comunicación es deficiente, los empleados son más reacios a compartir sus preocupaciones y sus ideas.

➤ **Remuneración y beneficios**

Una compensación justa es crucial para atraer y retener talento. Los incentivos no monetarios son extremadamente importantes para los empleados y tienen muy buena aceptación.

➤ **Seguridad laboral**

La incertidumbre sobre el futuro laboral suele afectar el desempeño de los empleados de manera negativa, conducir a comportamientos indeseados. Por tal razón, la retroalimentación continua y el seguimiento de los líderes para mejorar en sus puestos de trabajo es imprescindible para generar seguridad en los individuos.



## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE CUIDADO PERSONAL DE UNA EMPRESA GUATEMALTECA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

Este capítulo presenta la metodología, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información; los antecedentes de la unidad de estudio y presenta los resultados de la evaluación de los factores de satisfacción laboral obtenidos en la investigación de campo a través de gráficas de los factores higiénicos y factores motivacionales según la teoría de los dos factores de Herzberg.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

A continuación, se definen los métodos, técnicas e instrumentos utilizados en la investigación de campo:

##### **2.1.1 Métodos de investigación**

Los métodos utilizados en la investigación son:

###### **2.1.1.1 Método científico**

Se aplicaron las 3 fases del método científico de la siguiente manera:

###### **a) Fase indagadora**

Recopilación de información de fuentes primarias, a 34 colaboradores a nivel operativo y fuentes secundarias, textos relacionados con el tema de investigación.

###### **b) Fase demostrativa**

Comprobación de las variables expuestas en las hipótesis a través de los resultados obtenidos y cotejar con la realidad utilizar procesos de análisis, síntesis, abstracción y comparación de indicadores de satisfacción laboral.

### **c) Fase expositiva**

Presentación del informe final de tesis que incluye el marco teórico, diagnóstico administrativo y propuesta del plan de mejora.

#### **2.1.1.2 Método deductivo**

Además, se utilizó el método deductivo al analizar la información de lo general a lo particular para establecer la situación actual referente a los procesos administrativos, sus fases, elementos, instrumentos y los factores de satisfacción y con base en ello proponer una solución viable.

#### **2.1.2 Técnicas de investigación**

Las técnicas aplicadas para la recopilación de información son las siguientes:

##### **2.1.2.1 Censo**

Se recopilan datos que involucran a toda la población de unidad objeto de estudio constituidos por 34 colaboradores a nivel operativo.

##### **2.1.2.2 Entrevista**

Por medio de esta técnica se recolecta a través del cuestionario dirigido a los colaboradores información de manera sistemática y ordenada sobre las variables consideradas en una investigación. La entrevista se dirige a 34 colaboradores de la unidad objeto de estudio para conocer su opinión sobre las razones de satisfacción e insatisfacción laboral.

##### **2.1.2.3 Observación directa**

Se realizaron visitas en las instalaciones de la unidad de análisis para obtener información sobre los aspectos ambientales que pueden impactar la satisfacción laboral de los colaboradores y constatar la aplicación de la filosofía empresarial, políticas, seguridad del trabajo y observación de las conductas e interacción del personal. en las colaboradoras entrevistadas.

#### **2.1.2.4 Investigación bibliográfica**

Se realizó la consulta y recopilación de los conceptos relacionados a la investigación en diferentes libros de texto sobre temas de administración y gestión de talento humano, para introducir al lector los conocimientos necesarios de manera sistemática que dan sustento al estudio y a la propuesta de mejora.

#### **2.1.3 Instrumentos de investigación**

Son los recursos que el investigador utiliza para la recolección de información. A continuación, se detallan los instrumentos utilizados en la investigación:

##### **2.1.3.1 Cuestionario**

Se incluye una serie de preguntas estructuradas relacionadas con la satisfacción laboral que permite obtener la opinión del personal operativo sobre estas variables. Cada pregunta proporciona cuatro posibles respuestas para medir la frecuencia con la cual experimentan los escenarios descritos, siendo estas opciones las siguientes: (1) siempre, (2) casi siempre, (3) casi nunca y (4) nunca. La boleta presenta 56 preguntas asociadas con la medición de los factores higiénicos y motivacionales.

##### **2.1.3.2 Guía de entrevista**

Este instrumento se utilizó al realizar las entrevistas preliminares con el departamento de Recursos Humanos y el Gerente de Ventas de la unidad a fin de recopilar información preliminar sobre la unidad objeto de análisis y evaluar las necesidades y ambiente actual del departamento de Cuidado Personal.

##### **2.1.3.3 Guía de observación**

La guía se utiliza de forma directa por parte del investigador para anotar: observaciones realizadas en las instalaciones de la unidad en estudio, percepción de los comportamientos de los colaboradores, condiciones de trabajo y verificación de la aplicación de la filosofía empresarial.

#### **2.1.3.4 Fichas bibliográficas**

Las fichas bibliográficas se utilizaron para identificar las fuentes de información examinadas para sustentar el marco teórico y la propuesta de plan de mejora de la investigación. Se consultaron principalmente libros de texto.

### **2.2 Antecedentes de la empresa**

La empresa fue fundada en 1968 y se dedica a la distribución al detalle de productos de consumo masivo de tipo farmacéuticos y de cuidado personal en el mercado tradicional guatemalteco. La empresa cuenta con una amplia infraestructura que le permite atender a 6,500 clientes mensualmente a través de ruteos diarios. Cuenta con 202 empleados distribuidos en 67 puestos de trabajo en toda la empresa. El eje primario de ventas lo posee la división de productos farmacéuticos y el eje secundario la división cuidado personal. Esta última está conformada por 37 colaboradores y 3 puestos de trabajo.

La experiencia, innovación, mejora continua de sus procesos junto con la implementación de tecnología, posicionó a la empresa dentro de las mejores 5 distribuidoras del mercado nacional según IMS Health.

#### **2.2.1 Filosofía empresarial**

A continuación, se presentan los elementos de la filosofía empresarial que se obtienen a través de la página web de la empresa:

##### **2.2.1.1 Misión**

“Somos el vínculo más cercano, confiable y profesional del mercado entre los proveedores, profesionales de salud, detallistas y demás actores del sector. Cuidamos hasta el último detalle de los procesos para que el consumidor final reciba lo que mejor merece.”

### **a) Visión**

“Ser el vínculo más confiable del mercado para mejorar la calidad de vida de las personas.”

### **b) Valores**

- “Las decisiones y las actuaciones se fundamentan en la transparencia y la honestidad.”
- “El arduo trabajo de nuestros colaboradores consolida la confianza de nuestros socios comerciales.”
- “Nuestros valores y principios son el reflejo de nuestra ética corporativa.”
- “Cultura emprendedora a través de la generación de nuevas oportunidades de negocio.”
- “Espíritu optimista que transforma las adversidades en oportunidades de mejora y evolución.”
- “Pasión por brindar el mejor servicio.”
- “Vínculos desde la confianza mutua con nuestros socios comerciales y clientes”.

Con base a la observación realizada en las instalaciones de la empresa, la filosofía empresarial está colocada en lugares visibles para los colaboradores. Esto ayuda a que el personal se identifique frecuentemente con la misión, visión y valores organizacionales y establecer ideas en los empleados para que en el corto y mediano plazo la filosofía se refleje en su comportamiento y desempeño laboral.

#### **2.2.1.2 Políticas**

Las políticas que están establecidas en la empresa son las siguientes:

1. “Innovación que nos permite mejorar la productividad y la satisfacción de nuestros socios comerciales y clientes.”
2. “Mejora continua con visión hacia el futuro.”

3. “Capacidades en el manejo de productos de alta especialidad y de laboratorios con la mayor exigencia en farmacovigilancia y cumplimiento interno.”
4. “Manejo de cadena de frío.”
5. “Evolución constante en el negocio de acuerdo con los avances tecnológicos y científicos propios del sector distribuidor de productos farmacéuticos.”
6. “Trazabilidad.”
7. “Aseguramiento de calidad.”
8. “Código de ética y conducta que estipula los valores, prácticas y comportamientos. Hacemos negocios basados en sólidos valores corporativos, entablando así relaciones comerciales confiables con empresas que cumplan nuestra misma línea de valores.”
9. “Política anticorrupción y antisoborno, establece un sistema de gestión antisoborno, prohibiendo toda práctica de corrupción, y aplicándola a funcionarios y empleados.”
10. “Políticas de Recursos Humanos.”

El alcance de estos elementos es aplicable en la organización e incluye al departamento de Cuidado Personal que representa la unidad de análisis de la investigación.

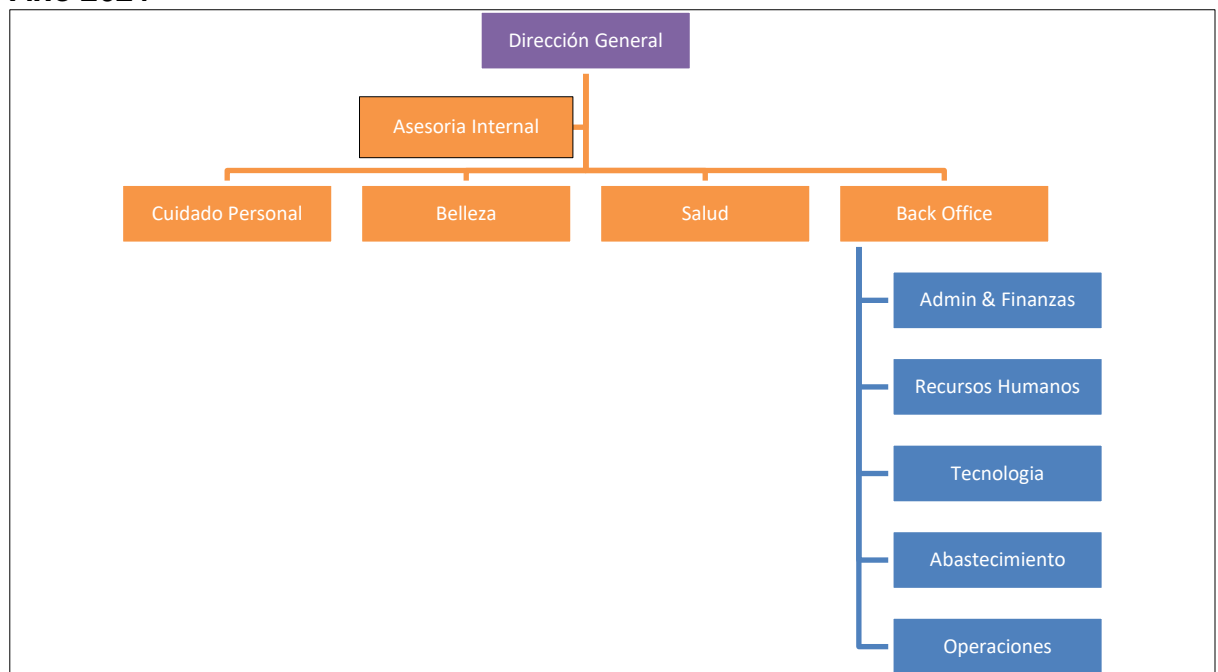
En relación a las políticas que la empresa ha establecido como guías para toma de decisiones, la mayoría han sido aplicadas dentro de la empresa, con sus clientes y proveedores. En base a estas políticas, la empresa ha logrado posicionarse como una distribuidora alta credibilidad a nivel nacional por la calidad de sus servicios, eficiencia de sus canales de distribución, su fuerza de ventas y su capacidad logística. Sin embargo, se percibe que en la unidad objeto de estudio, las políticas relacionadas con innovación, mejora continua, trazabilidad y aseguramiento de calidad requieren de fortalecimiento por parte de la alta gerencia a través de normativas o métodos que incentiven la aplicación de las mismas en

los procesos de trabajo y que éstas se reflejen en la cultura organizacional del departamento.

## 2.2.2 Estructura organizacional

A continuación, se presenta el organigrama general de la empresa el cual se incluye en el Manual de Organización:

**Gráfica 5**  
**Organigrama general actual**  
**Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos**  
**Ciudad Capital, Guatemala**  
**Año 2021**



Fuente: Manual de organización de la empresa comercializadora de productos farmacéuticos. Mayo 2021.

El organigrama actual provee un marco referencial sobre las divisiones y líneas jerárquicas con las que funciona la empresa. Sin embargo, no hay claridad si las unidades diagramadas se refieren a departamentos o gerencias. El recuadro que se identifica como “AI” abrevia a la unidad de asesoría interna por lo cual se hace necesario la propuesta de un nuevo organigrama que refleje las líneas de autoridad respectivas y el nombre correcto de las unidades que lo conforman.

### **2.2.3 Antecedentes del departamento**

El departamento de Cuidado Personal fue creado en 1996 y se especializa en la distribución de productos de salud y bienestar personal de los consumidores finales. Cuenta con un equipo de ventas y un portafolio integrado de productos de diferentes marcas para abastecer y atender a los canales estratégicos de distribución a nivel nacional. Dentro de los principales centros de atención de este departamento destacan perfumerías, tiendas por departamentos, farmacias y salones de belleza.

#### **2.2.3.1 Filosofía organizacional del departamento**

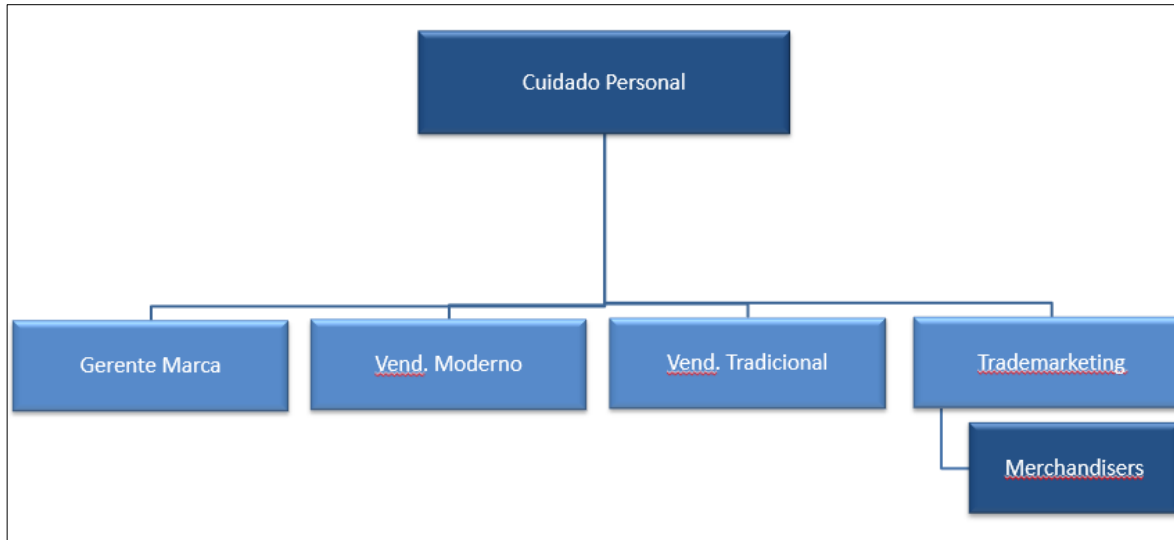
La unidad de análisis no tiene definida formalmente la filosofía organizacional pero su alcance es aplicable en todos los departamentos que integran la organización, así como el departamento de Cuidado Personal que representa la unidad de análisis.

#### **2.2.3.2 Organigrama específico del departamento**

A continuación, se presenta el organigrama específico del Departamento de Cuidado Personal el cual fue tomado del Manual de Organización:



**Gráfica 6**  
**Organigrama específico actual normado**  
**Departamento de Cuidado Personal**  
**Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos**  
**Ciudad Capital, Guatemala**  
**Año 2020**



Fuente: Manual de organización de la empresa comercializadora de productos farmacéuticos. Mayo 2021.

De acuerdo con la estructura organizacional de este departamento, se visualiza que el mismo no hace diferenciación de jerarquías entre gerencias y posiciones operativas. Puede percibirse que las líneas de autoridad entre departamentos no son claras.

### **2.3 Análisis de la satisfacción laboral actual de la empresa**

Se realizó la investigación de campo con el fin de evaluar 8 factores higiénicos y 6 factores motivacionales según la teoría de Herzberg para medir el nivel de satisfacción laboral de la unidad en estudio. La categorización de estos factores, permitió definir con exactitud las áreas de oportunidad de la empresa para elevar el nivel de satisfacción de los colaboradores de este departamento.

Los factores estuvieron representados por una serie de preguntas y cada gráfica muestra los resultados consolidados por factor. El porcentaje óptimo de satisfacción establecido por la empresa es igual o mayor al 80%. La encuesta fue ponderada a través de una escala de 1 al 4, siendo la calificación 1 y 2 el equivalente a un resultado satisfactorio y 3 y 4, a un resultado insatisfactorio.

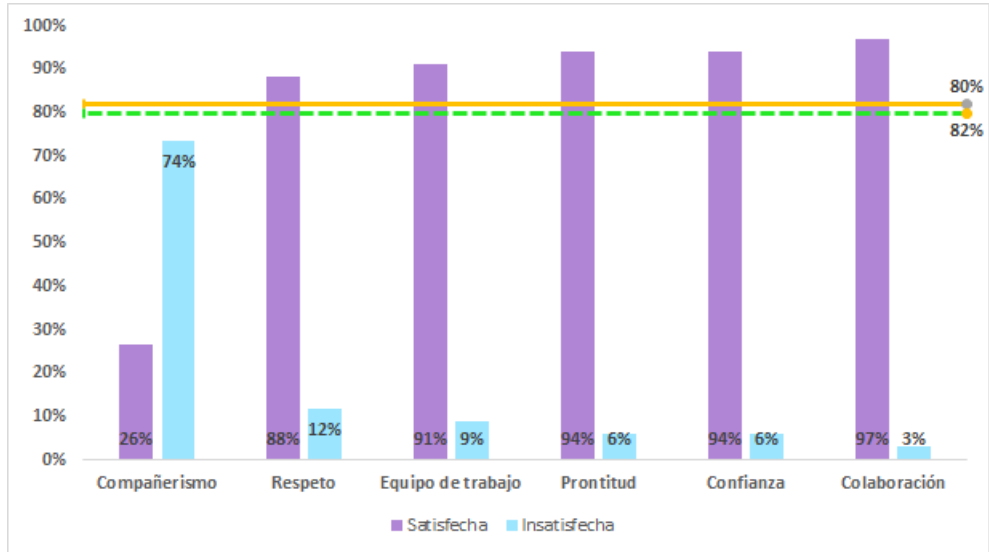
### **2.3.1 Factores higiénicos o extrínsecos**

La teoría de los dos factores de Herzberg estipula que cuando los factores higiénicos son precarios hay insatisfacción y si son excelentes, hay satisfacción. Basados en esta premisa, se evaluaron los siguientes factores: relaciones interpersonales, políticas de la empresa, estilo de supervisión, seguridad en el trabajo, condiciones de trabajo, salario, prestaciones:

#### **2.3.1.1 Relaciones interpersonales**

A continuación, se presenta la gráfica referente a las relaciones interpersonales que los encuestados han experimentado en su ambiente laboral:

**Gráfica 7**  
**Relaciones interpersonales**  
**Departamento de Cuidado Personal**  
**Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos**  
**Ciudad Capital, Guatemala**  
**Año 2021**



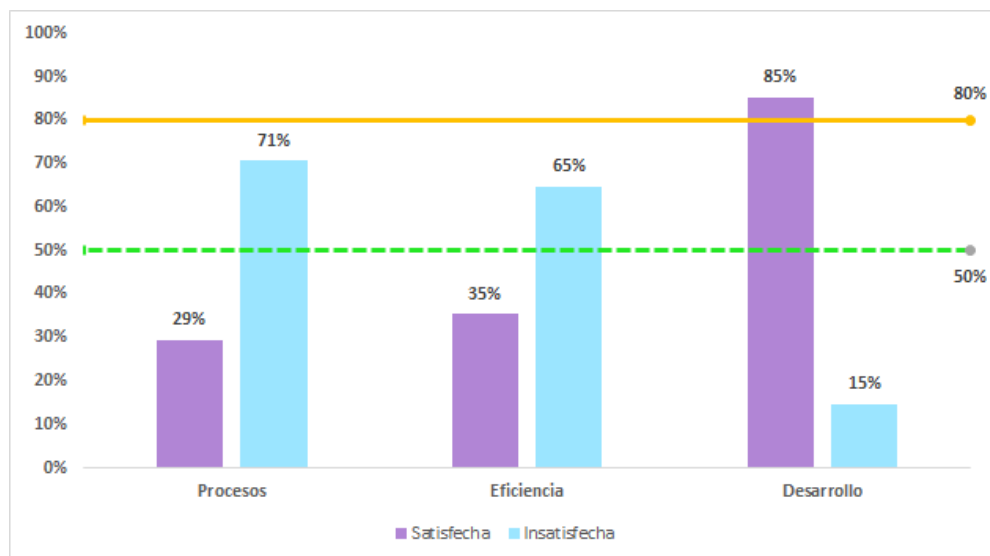
Fuente: elaboración propia. Mayo 2021.

Esta gráfica muestra que en promedio el factor de relaciones supera la meta de satisfacción con un 82%. Esto significa que los colaboradores se sienten plenos en términos de la confianza, existe libertad de brindar ideas y se percibe colaboración entre los miembros fortaleciendo la rapidez en los procesos del departamento. Existe respeto y comunicación entre ellos. El resultado satisfactorio de las relaciones interpersonales beneficia al equipo porque promueve la solidaridad para el alcance de objetivos. El 18 % de colaboradores que no evidencian satisfacción con este elemento identifican oportunidades de mejora en relación a aumentar la convivencia con actividades no relacionadas al trabajo en sí, actividades dentro y fuera de la organización para mejorar el ambiente de trabajo.

### 2.3.1.2 Políticas de la empresa

A continuación, se presenta la gráfica que tiene por objetivo analizar el cumplimiento de las políticas que la empresa ha establecido y que definen su cultura organizacional y sus resultados son:

**Gráfica 8**  
**Políticas de la empresa**  
**Departamento de Cuidado Personal**  
**Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos**  
**Ciudad Capital, Guatemala**  
**Año 2021**



Fuente: elaboración propia. Mayo 2021.

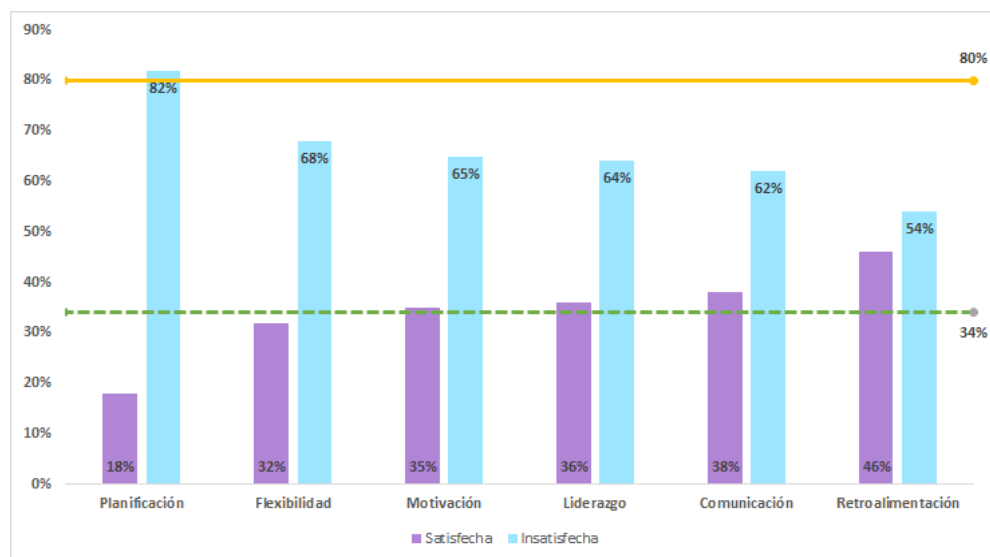
En cuanto a este factor, el 50% de los colaboradores encuestados opinan que sienten satisfacción sobre este elemento que actualmente la organización cuenta con políticas de desarrollo personal y profesional que impulsan el compromiso. La ausencia de políticas que establezcan estándares en los procesos operativos repercute en ineficiencia en sus flujos de trabajo, disminuye la rapidez en el desarrollo sus labores y aumenta errores en la operación, lo cual genera insatisfacción en el 50% restante. Además, la ausencia de compromiso por parte del liderazgo del departamento para hacer cumplir las políticas establecidas a nivel

organizacional, genera burocracia afectando la calidad del servicio que se provee a los clientes internos y externos de la empresa.

### 2.3.1.3 Estilo de supervisión

Se presenta a continuación los elementos relacionados con el estilo de supervisión que los gerentes del departamento aplican a sus colaboradores y sus resultados son:

**Gráfica 9**  
**Estilo de supervisión**  
**Departamento de Cuidado Personal**  
**Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos**  
**Ciudad Capital, Guatemala**  
**Año 2021**



Fuente: elaboración propia. Mayo 2021.

La gráfica 9 refleja que el 34% está satisfecho con el estilo de liderazgo del departamento han percibido orientación y apoyo por parte de su líder al momento de presentarse problemas en la realización de sus labores diarias. La insatisfacción es producida por la ausencia de planificación por parte de los

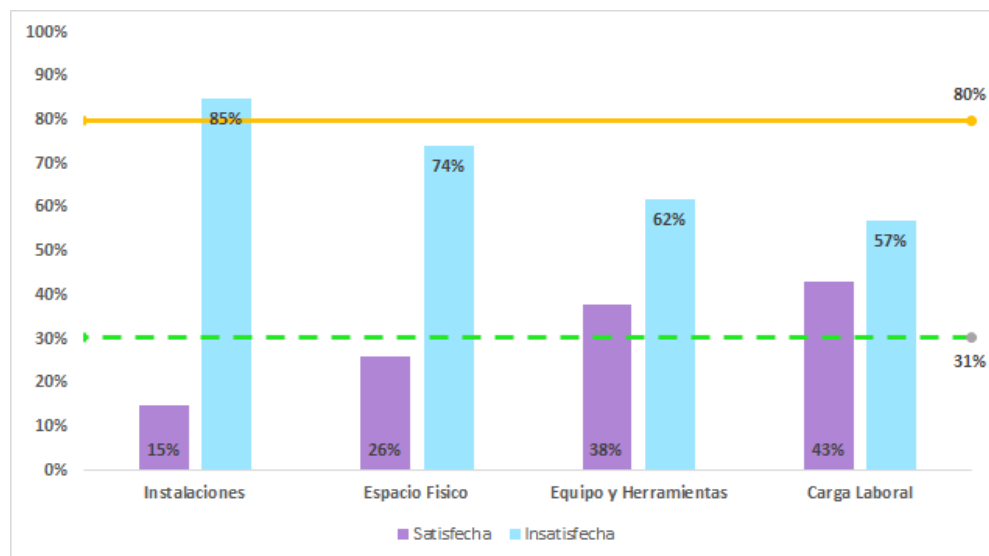
supervisores respecto a las operaciones, poca flexibilidad en la toma de decisiones, falta de motivación en el trabajo, no perciben a sus supervisores como líderes que pueden orientarlos oportunamente y apoyarles en la solución de problemas, la comunicación no es oportuna ni relevante; los objetivos, responsabilidades y prioridades no son comunicadas de manera eficiente, los colaboradores no tienen oportunidad de expresar sus inquietudes y preocupaciones, y la retroalimentación recibida no es constructiva ni equilibrada. Existe ausencia de interés por parte de los gerentes para incentivarlos en sus labores; además consideran que la actuación de sus supervisores no genera un impacto positivo en el ambiente de trabajo. Los colaboradores encuestados consideran que no se les permite innovar o proponer nuevos métodos para mejorar los procesos en su área laboral.

Como puede visualizarse, este factor obtuvo ponderación de satisfacción por debajo al indicador objetivo del 80% por lo que es evidente que el personal de la unidad de análisis está insatisfecho con el estilo de supervisión predominante en el departamento. Este factor impacta seriamente en el ambiente laboral pues cuando un colaborador se siente solo, sin apoyo, sin confianza ni comunicación, en donde liderazgo está ausente en sus supervisores, acarrea frustración en sus labores pues al no encontrar un canal abierto de comunicación, les impide expresar sus ideas o problemas y repercute directamente en la calidad del trabajo, errores de desempeño, falta de compromiso con la institución y el departamento provocando un ambiente tenso que afecta la productividad de la unidad.

### 2.3.1.4 Condiciones de trabajo

Se presenta a continuación la gráfica que refleja los resultados de las condiciones físicas bajo las cuales los colaboradores realizan sus actividades diarias en términos de ergonomía e higiene industrial:

**Gráfica 10**  
**Condiciones de trabajo**  
**Departamento de Cuidado Personal**  
**Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos**  
**Ciudad Capital, Guatemala**  
**Año 2021**



Fuente: elaboración propia. Mayo 2021.

Con relación a este factor, el 31% de los encuestados manifestaron estar satisfechos consideran que las actividades diarias no son excesivas y que el departamento cuenta con personal suficiente para ejecutarlas. La insatisfacción es debido a que la cantidad de trabajo recibido, no es balanceada o no existe suficiente personal para delegar la carga laboral impactando en problemas familiares y de salud. No cuentan con equipo y herramientas adecuadas para realizar sus tareas y los materiales no son suficientes. El espacio físico en donde se encuentran los colaboradores es de reducido tamaño, hay deficiencias en cuanto a la iluminación, ventilación, y aislamiento de ruido.

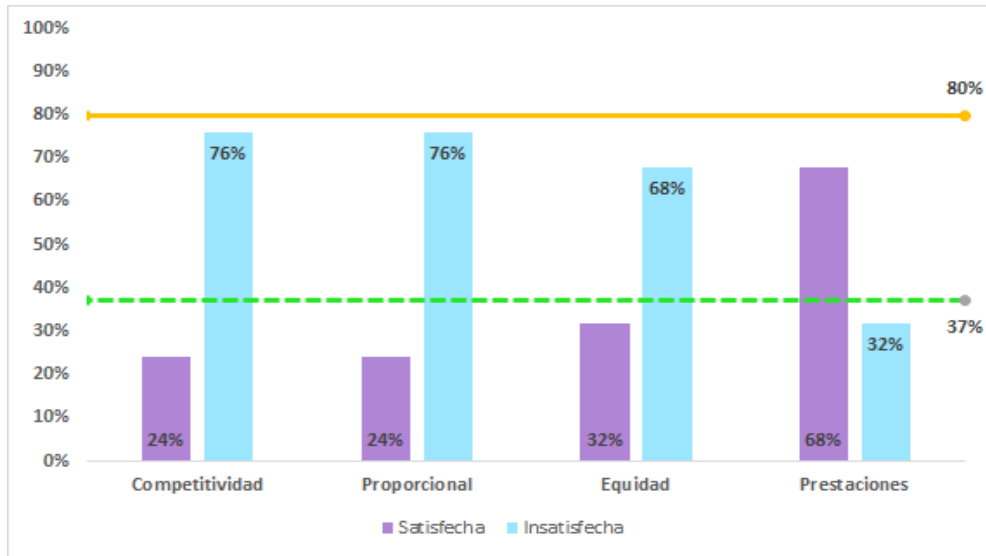
Este factor fue ponderado con calificaciones muy por debajo de la meta de satisfacción del 80%. Esto produce insatisfacción general en relación al espacio físico en donde laboran lo cual afecta directamente su productividad debido a la ausencia de ergonomía. La carencia de instalaciones adecuadas para realizar sus labores puede desencadenar en serios problemas de salud en los colaboradores y repercusiones en la salud mental debido a la alta carga laboral que produce estrés y desequilibrio entre las actividades laborales y personales. Cuando las personas se sienten muy agotadas, están más propensas a cometer errores en el trabajo, a demostrar una actitud defensiva, ausencia de colaboración y negatividad dando como resultado un ambiente conflictivo y de tensión constante.

#### **2.3.1.5 Salario y prestaciones**

A continuación, la gráfica que define las características del salario y la percepción del mismo sobre retribución y proporción en relación a la cantidad y complejidad de las actividades del puesto:



**Gráfica 11**  
**Salario y prestaciones**  
**Departamento de Cuidado Personal**  
**Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos**  
**Ciudad Capital, Guatemala**  
**Año 2021**



Fuente: elaboración propia. Mayo 2021.

La gráfica 11 refleja que el 37% de los colaboradores está satisfecho con su salario y prestaciones las consideran adecuadas respecto a la carga laboral asignada. El 63% de los colaboradores está insatisfecho esto es debido a que no encuentra equitativo el salario devengado, manifiestan que no es igualitario en relación con otras posiciones similares dentro de la empresa; el salario es considerado bajo en relación con la remuneración de otros puestos. Manifiestan que la cantidad de trabajo que poseen no es retribuida económicamente de manera proporcional.

Existe una insatisfacción generalizada con relación a los salarios pues refleja ponderaciones por debajo de la meta organizacional del 80% de satisfacción. La insatisfacción del personal sobre el factor salario y prestaciones provoca una sensación de desvalorización del trabajo de los colaboradores por parte de la organización, pues a pesar de que están trabajando por periodos prolongados, dedicación y esfuerzo, el desgaste físico invertido no es retribuido de manera justa

y proporcional. Este sentimiento de insatisfacción provoca movimientos de salida en la organización, pues al encontrar una oportunidad laboral con igual retribución, pero con mayores beneficios, el personal se encuentra vulnerable a cambiar de trabajo.

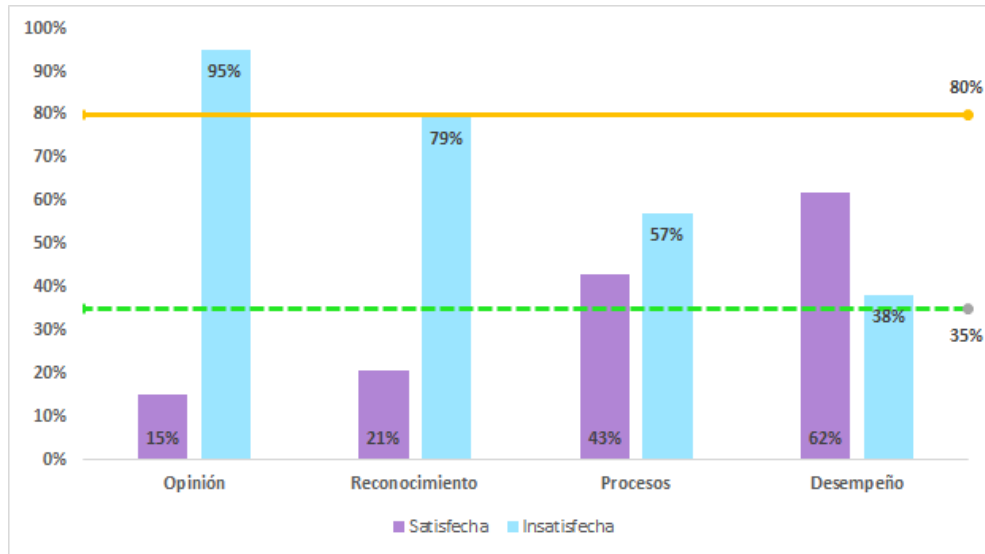
### **2.3.2 Factores motivacionales o intrínsecos**

Los factores motivacionales son aquellos que están relacionados con el perfil del puesto y los elementos relacionados directamente con éste. A continuación, se evalúan los 6 factores motivacionales según la teoría de Herzberg: reconocimiento, realización personal, responsabilidad, el trabajo en sí, crecimiento personal y avance en la carrera.

#### **2.3.2.1 Reconocimiento**

Este factor valora la oportunidad y la frecuencia con la cual los líderes reconocen de manera pública y privada la dedicación y el buen trabajo realizado por los colaboradores en la empresa, afirmando sus habilidades y talentos y sus resultados son:

**Gráfica 12**  
**Reconocimiento**  
**Departamento de Cuidado Personal**  
**Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos**  
**Ciudad Capital, Guatemala**  
**Año 2021**



Fuente: elaboración propia. Mayo 2021.

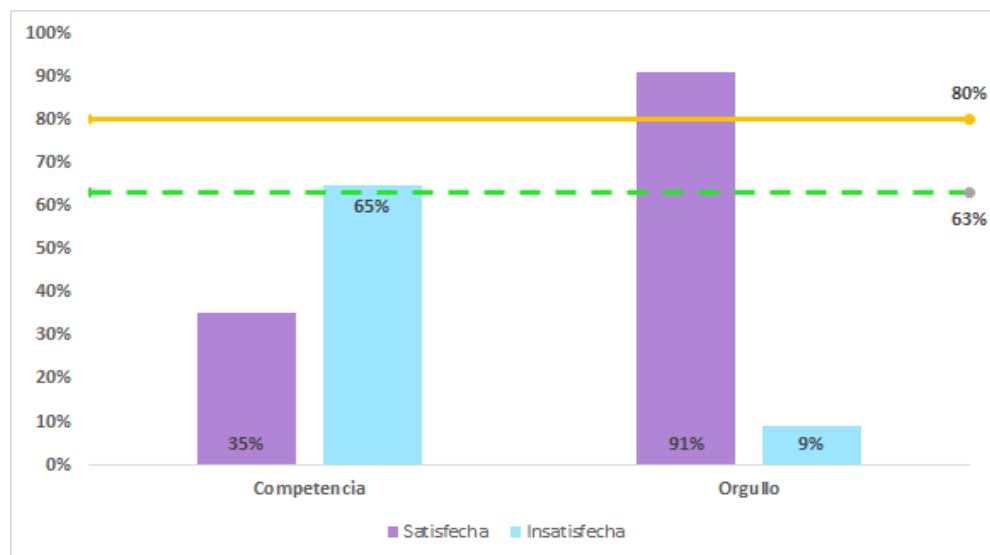
En este factor, el 35% de los colaboradores manifestó satisfacción con el reconocimiento recibido han percibido retroalimentación positiva de la labor desempeñada, se les solicitan sugerencias que permitan mejorar el trabajo que realizan. El 65% evidencia insatisfacción esta ponderación es resultado de la ausencia de afirmación o felicitación por parte de sus supervisores después de haber realizado un trabajo sobresaliente. Las sugerencias para innovar, implementar cambios o procesos de mejora no son tomadas en cuenta, los logros no son celebrados y los equipos de trabajo se reúnen muy esporádicamente para reconocer los éxitos de los empleados.

Los elementos analizados para este factor tienen un grado de satisfacción inferior a la meta organizacional de 80%. Cuando los colaboradores no se sienten apreciados, valorados, no se reconoce o felicita por el trabajo bien realizado, suelen desanimarse y la productividad empieza a disminuir ya que la necesidad de reconocimiento es una de las necesidades humanas más importante y que brinda mayor satisfacción de acuerdo a la jerarquía de necesidades de Maslow.

### 2.3.2.2 Realización personal

A continuación, la gráfica que evalúa una de las necesidades básicas de los seres humanos, la cual genera motivación y voluntad para alcanzar metas, permite experimentar sensaciones de bienestar, armonía y felicidad, incrementando su autoestima y sus resultados son:

**Gráfica 13**  
**Realización personal**  
**Departamento de Cuidado Personal**  
**Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos**  
**Ciudad Capital, Guatemala**  
**Año 2021**



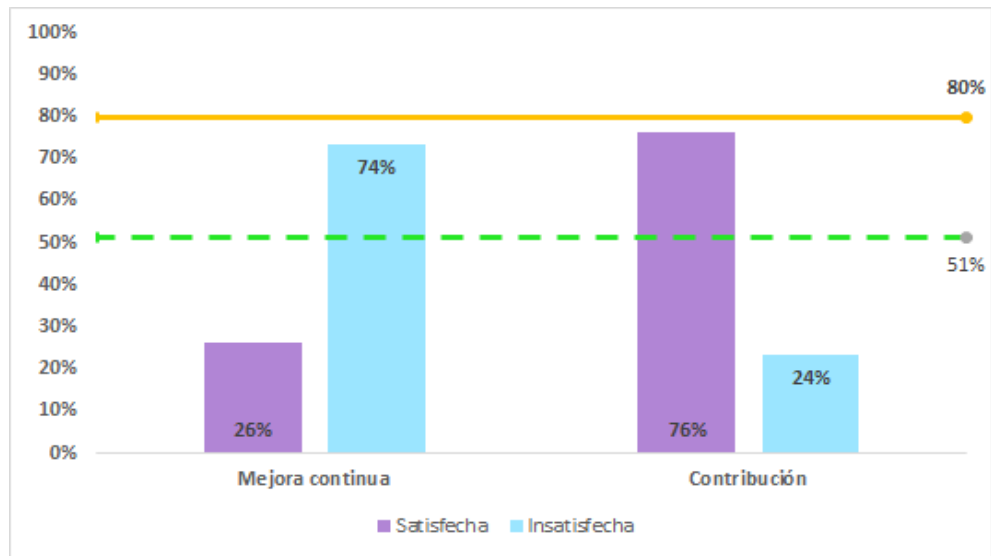
Fuente: elaboración propia. Mayo 2021.

La gráfica 13 muestra que el 63% de los encuestados siente satisfacción sobre la realización personal que les proporciona su puesto de trabajo se sienten muy orgullosos de pertenecer a la organización donde laboran dotándolos de un sentido de pertenencia. La insatisfacción de los colaboradores se manifiesta por no tener la oportunidad de desarrollar nuevas competencias y poner en práctica los conocimientos adquiridos. Sumado a que perciben que sus habilidades y talentos no son desarrollados a través de la ejecución de sus tareas. Este factor está ponderando por debajo de la meta organizacional de satisfacción del 80%. Por lo tanto, cuando los empleados no se sienten plenamente realizados en sus roles de trabajo, tienden a desmotivarse y se aburren fácilmente al ejecutar sus tareas pues no encuentran estímulo ni desafío.

### **2.3.2.3 Responsabilidad**

Este factor evalúa el tipo de responsabilidad delegada al colaborador con base a su capacidad y experiencia. Delegar nuevas responsabilidades estimula al colaborador haciéndolo sentir valorado y motivado en su puesto y sus resultados son:

**Gráfica 14**  
**Responsabilidad**  
**Departamento de Cuidado Personal**  
**Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos**  
**Ciudad Capital, Guatemala**  
**Año 2021**



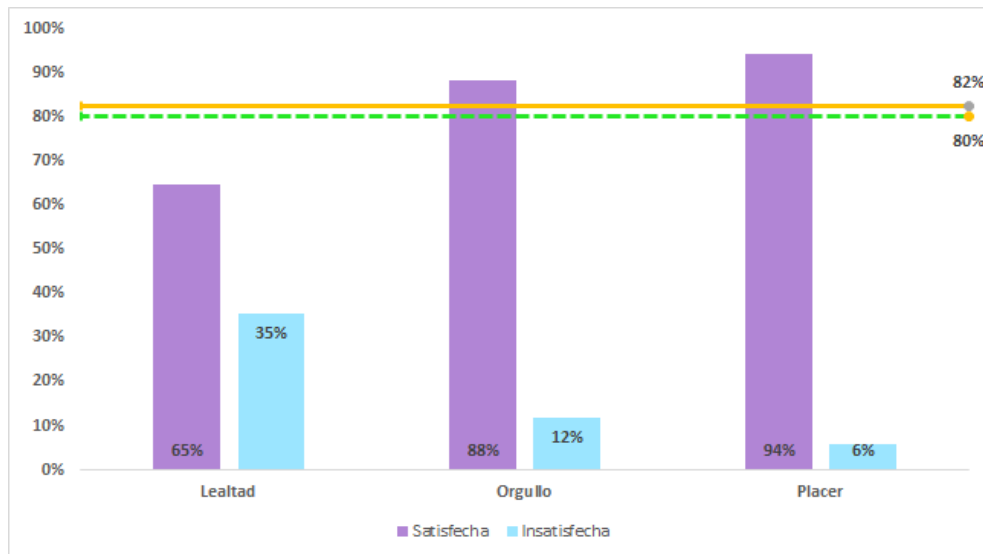
Fuente: elaboración propia. Mayo 2021.

En cuanto a este factor, el 51% se siente satisfecho reciben motivación para realizar mejoras en el trabajo cotidiano con autonomía. Los colaboradores evidenciaron insatisfacción pues consideran que no tienen la oportunidad de contribuir en mejoras continuas o desempeñar nuevas tareas o proyectos. Manifiestan que no le son delegadas tareas para desarrollar su potencial y sus habilidades no son utilizadas al máximo limitando percibir sensaciones de logro.

#### **2.3.2.4 El trabajo en sí**

A continuación, la gráfica que se refiere a la evaluación de los colaboradores respecto a las actividades que realizan para la empresa y sus actividades cotidianas y sus resultados son:

**Gráfica 15**  
**El trabajo en sí**  
**Departamento de Cuidado Personal**  
**Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos**  
**Ciudad Capital, Guatemala**  
**Año 2021**



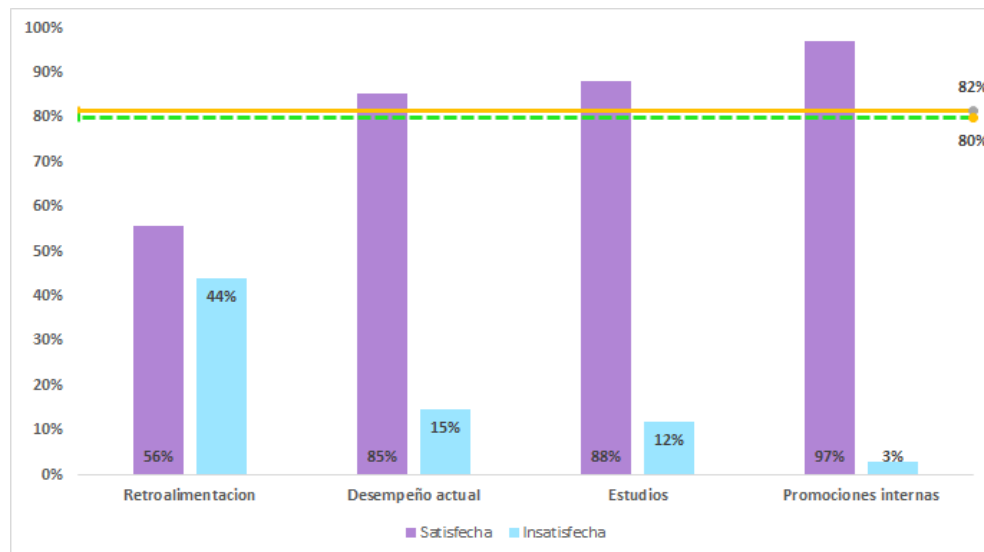
Fuente: elaboración propia. Mayo 2021.

El 82% de los colaboradores opinaron estar satisfechos con las actividades de su puesto de trabajo. Este factor demuestra que los colaboradores se sienten cómodos y orgullosos en su trabajo. También indicaron que estarían dispuestos a permanecer en la empresa si se presenta otra oportunidad laboral similar en otra empresa. Los colaboradores que mostraron estar insatisfechos se deben a que consideran que las actividades que realizan nos les permiten desarrollar sus conocimientos y habilidades dentro de la organización. Este factor se encuentra por encima de la meta de satisfacción esperada de 80%.

### 2.3.2.5 Crecimiento personal y avance de carrera

A continuación, la gráfica donde el personal evalúa las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que perciben los colaboradores dentro de la organización:

**Gráfica 16**  
**Crecimiento personal y avance de carrera**  
**Departamento de Cuidado Personal**  
**Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos**  
**Ciudad Capital, Guatemala**  
**Año 2021**



Fuente: elaboración propia. Mayo 2021.

La gráfica 16 muestra que el 82% de los colaboradores se sienten satisfechos con las oportunidades de crecimiento personal y avance de carrera. Este factor está por arriba de la meta organizacional de satisfacción del 80%. Los encuestados opinan que la empresa si brinda capacitación interna y que les ayuda a prepararse mejor para desempeñarse y para futuras promociones. Además, opinan que, si se tiene estudios y preparación académica universitaria, podrán crecer en la empresa ya que existen oportunidades de desarrollo con base al desempeño. La

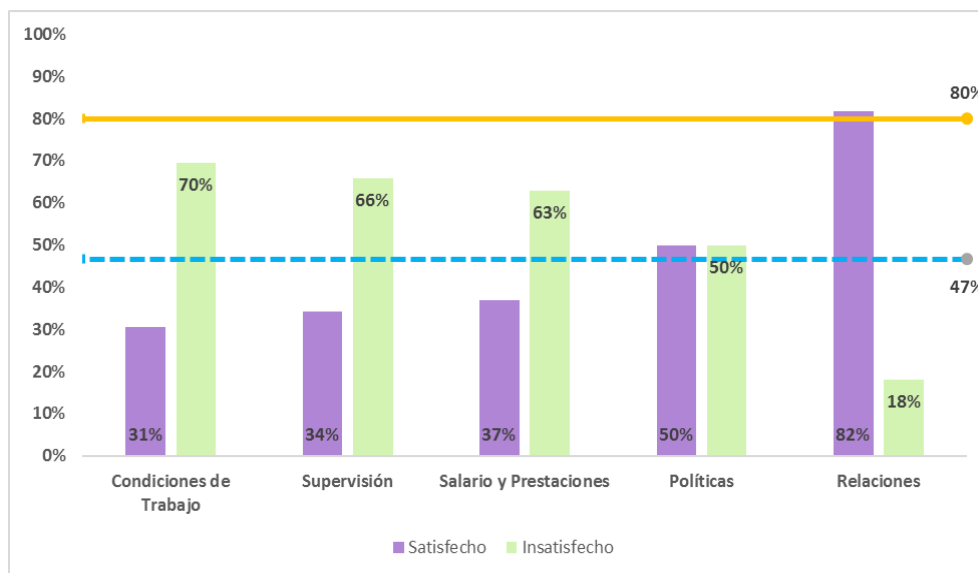


insatisfacción del 18% del personal en este elemento reside en la forma de brindar retroalimentación al empleado sobre sus resultados y sobre los requerimientos de experiencia y conocimientos que deben mejorarse para ser candidatos a promociones. Actualmente la retroalimentación que reciben no es adecuada para conocer sus áreas de oportunidad de mejora.

### 2.3.3 Análisis de los resultados

A continuación, se presentan los resultados consolidados de la evaluación de los factores higiénicos y los factores motivacionales de la unidad de análisis. Los factores que obtuvieron una ponderación menor del 80% son los elementos en los que se pueden realizar esfuerzos de mejora para aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores:

**Gráfica 17**  
**Consolidado de factores higiénicos**  
**Departamento de Cuidado Personal**  
**Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos**  
**Ciudad Capital, Guatemala**  
**Año 2021**



Fuente: elaboración propia. Mayo 2021.

La gráfica 17 muestra los resultados de satisfacción de los factores higiénicos evaluados en la unidad de análisis. En ésta se visualiza que los factores: condiciones de trabajo, supervisión, salario y prestaciones, y, políticas están ponderados por debajo de la meta organizacional de satisfacción del 80%. Por lo tanto, a continuación, se describe con detalle los hallazgos encontrados:

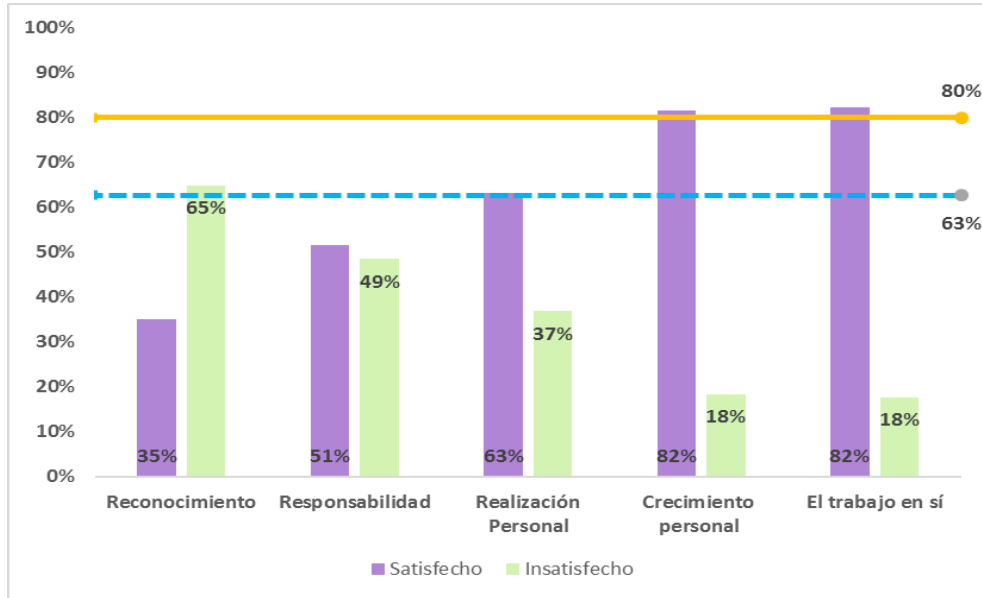
En el factor condiciones de trabajo, los principales problemas que repercutieron en la insatisfacción laboral son: instalaciones con espacios reducidos, iluminación, y ventilación inapropiada, equipo y herramientas insuficientes y desequilibrio en la distribución de carga laboral.

En el factor de supervisión, los elementos que produjeron insatisfacción son: ausencia de planificación, rigidez en la toma de decisiones y procesos de trabajo, ausencia de motivadores e incentivos laborales, falta de apoyo en la resolución de problemas, ausencia de liderazgo, comunicación deficiente y retroalimentación negativa.

La insatisfacción en el factor de salario y prestaciones es debido a que los salarios no son competitivos en relación a puestos similares en el sector; no son proporcionales en función de la carga laboral, no es equitativa e igualitaria para los colaboradores que ocupan el mismo puesto y las prestaciones son escasas en comparación con otras empresas de la misma industria.

El factor de políticas fue ponderado como insatisfactorio en consecuencia a que no se poseen políticas que establezcan estándares en los procesos operativos esto provoca ineficiencia y burocracia en la atención de clientes internos y externos. Además, la ausencia de compromiso del liderazgo para hacer cumplir las políticas organizaciones genera desmotivación en los colaboradores.

**Gráfica 18**  
**Consolidado de factores motivacionales**  
**Departamento de Cuidado Personal**  
**Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos**  
**Ciudad Capital, Guatemala**  
**Año 2021**



Fuente: elaboración propia. Mayo 2021.

La gráfica 18 refleja los resultados de satisfacción de los factores motivacionales evaluados. Con base a estos resultados, los elementos que fueron ponderados como insatisfactorios son: reconocimiento, responsabilidad y realización personal.

El factor de reconocimiento genera insatisfacción debido a la ausencia de afirmación, felicitación o reconocimiento por desempeño del liderazgo hacia los colaboradores; las sugerencias e ideas para innovar o mejorar procesos no son tomadas en cuenta y no se celebran los logros alcanzados por el equipo.

El factor de responsabilidad obtuvo una ponderación de insatisfacción como resultado de que no existe la oportunidad de contribuir activamente en optimizar procedimientos para demostrar y poner en práctica sus conocimientos y

habilidades, no se les permite desempeñar nuevas tareas o proyectos que estimulen su potencial y los desafíe a nuevos aprendizajes y debido a que el liderazgo no delega tareas de complejidad por falta de confianza en la capacidad de sus colaboradores.

El factor de realización personal está estrechamente relacionado con el factor anterior y produce insatisfacción porque no se estimula la competitividad en la ejecución de sus tareas ya que estas son repetitivas y no generan desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades. Por lo tanto, el talento de cada colaborador no se desarrolla a su máximo potencial.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se encontró que la insatisfacción y desmotivación laboral se debe a que se carece de un plan de satisfacción laboral para el personal. Por lo tanto, deben de elaborarse instrumentos y lineamientos específicos para implementar un plan de mejora de acuerdo a las necesidades encontradas en el departamento.

En el capítulo III se propone dicho plan el cual incluye los cursos de acción y programas dirigidos al personal del departamento de Cuidado Personal que se centrarán en: el reconocimiento del alto desempeño de los colaboradores y en el fortalecimiento del liderazgo.

**CAPÍTULO III**  
**PLAN DE MEJORA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL**  
**DEL DEPARTAMENTO DE CUIDADO PERSONAL DE UNA EMPRESA**  
**GUATEMALTECA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS**  
**FARMACÉUTICOS**

El plan de mejora que se propone representa una herramienta para aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores que integran el departamento de Cuidado Personal de la empresa comercializadora de productos farmacéuticos. El aumentar la satisfacción de los empleados tendrá como resultado el incremento de la productividad laboral y mayor rentabilidad para el negocio que representan. La propuesta está constituida por los siguientes elementos: justificación, objetivos, alcance, metodología, fases del programa, planes de acción, evaluación, presupuesto y beneficios cualitativos de implementación.

### **3.1 Justificación de la propuesta**

Con base a los resultados encontrados, se presenta el siguiente plan de mejora de satisfacción laboral a fin de implementar las actividades necesarias para aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores y eliminar la brecha existente entre la medición de la satisfacción actual y el nivel de satisfacción que la empresa tiene por objetivo del 80% en cada factor.

Los principales factores higiénicos que tienen mayor impacto en la satisfacción son: las condiciones de trabajo (30%), el estilo de supervisión (34%), salario/prestaciones (37%) y las políticas de la empresa (50%). Los factores motivacionales que requieren ser fortalecidos para incrementar la satisfacción laboral son: reconocimiento (35%), la responsabilidad (51%) y la realización personal (63%).

### **3.2 Objetivo de la propuesta**

Implementar el plan de mejora en un 100% para incrementar los niveles de satisfacción laboral en los colaboradores, en el cual se establecen las actividades a ejecutar para mejorar el desempeño, productividad y ambiente laboral a mediano plazo.

### **3.3 Alcance de la propuesta**

El plan de mejora propuesto tiene como objetivo elevar los niveles de satisfacción laboral el cual estará estructurado por tres programas principales: programa de sensibilización, programa de reconocimientos y el programa de fortalecimiento de liderazgo. A través del programa de fortalecimiento de liderazgo se pretende impactar positivamente los niveles de satisfacción de: estilo de supervisión, responsabilidad y realización personal. Asimismo, se busca mejorar el desempeño de los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales. La efectividad del plan se verificará a través de evaluaciones de satisfacción laboral que se llevarán a cabo 1 año después de implementados los programas.

### **3.4 Políticas de la propuesta**

- Comunicar el plan de mejora de satisfacción laboral con los colaboradores y jefes del departamento de Cuidado Personal.
- La implementación del plan de mejora de satisfacción laboral debe ser ejecutado por los jefes de la unidad y el Gerente de Recursos Humanos en el orden que se propone en cada fase.
- El plan de mejora deberá de ejecutarse como máximo un mes después de ser aprobado por el Gerente de Cuidado Personal.

### **3.5 Plan de mejora de satisfacción laboral propuesto**

A continuación, se presenta la propuesta diseñada a partir de los resultados obtenidos de los índices de satisfacción laboral encontrados en el departamento de Cuidado Personal. Dicha propuesta va dirigida al Gerente del departamento para su evaluación y aprobación con el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para su implementación. El plan de mejora de satisfacción laboral está constituido por los siguientes elementos: filosofía empresarial, rediseño de organigrama nominal del departamento, además propone la implementación de tres programas: de reconocimientos, fortalecimiento de habilidades de liderazgo y fortalecimiento de actividades de supervisión. El plan tiene por objetivo final elevar los niveles de satisfacción de los colaboradores en el corto y mediano plazo así como aumentar la productividad y rentabilidad del departamento.

#### **3.5.1 Filosofía organizacional**

Los elementos de la filosofía organizacional propuestos para el departamento son los siguientes:

##### **3.5.1.1 Misión**

“Somos el vínculo más efectivo y confiable entre las empresas farmacéuticas y consumidores finales para entregar productos de salud de manera profesional, puntual y con excelencia a nivel nacional”.

##### **a) Visión**

“Ser la comercializadora con mayor alcance y efectividad a nivel nacional y centroamericano para la distribución de productos farmacéuticos y de salud a los

consumidores finales a través de una cadena de logística sólida, el desarrollo de relaciones comerciales confiables proveyendo servicios con altos estándares de calidad y excelencia”

#### **b) Valores**

- **Transparencia:** Nuestras acciones y decisiones se fundamentan en la honestidad para consolidar una relación de confianza con nuestros clientes y proveedores.
- **Excelencia:** Entregamos nuestros productos de manera puntual y responsable atendiendo eficazmente los compromisos adquiridos para brindar un servicio de alta calidad.
- **Ética:** Realizamos nuestras negociaciones basados en premisas de ética empresarial y valores comunicando a nuestros clientes sobre cada acción y transacción realizada de manera transparente y oportuna.
- **Creatividad:** Desarrollamos una cultura emprendedora en nuestros colaboradores para la generación de nuevas ideas y oportunidades de negocio.

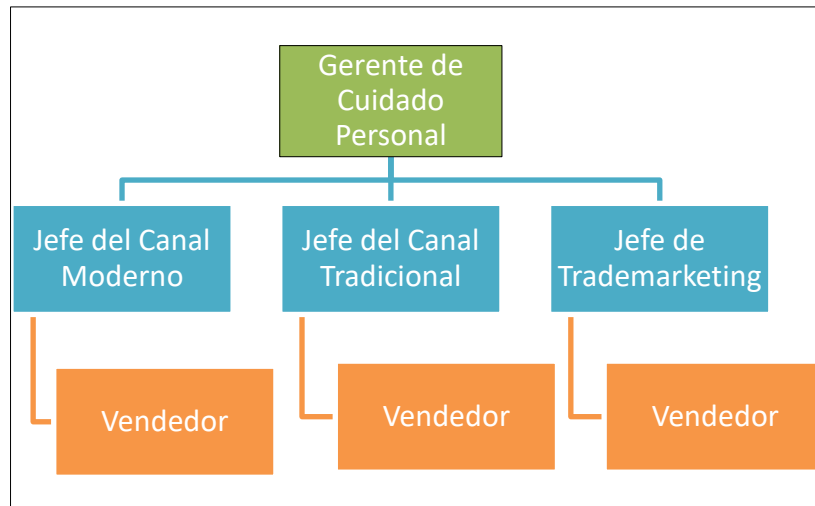
#### **3.5.2 Organigrama nominal propuesto**

Se identificó que los niveles jerárquicos del personal de ventas se encontraban sobre el mismo nivel que las jefaturas de ventas, por lo cual se modificó el diseño para representar correctamente que el personal de ventas depende directamente de los jefes de cada canal de distribución. Además, se añadió los nombres de los puestos para cada unidad administrativa del departamento de Cuidado Personal.



### **Gráfica 19**

**Organigrama nominal propuesto  
Departamento de Cuidado Personal  
Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos  
Ciudad Capital, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

### **3.5.3 Metodología propuesta**

La metodología propuesta se compone de dos partes esenciales como lo son: la implementación y el seguimiento.

#### **3.5.3.1 Implementación**

El Gerente de Recursos Humanos y el Gerente de Cuidado Personal son los responsables de la socialización e implementación del plan de mejora de satisfacción laboral y sus programas. Los objetivos y beneficios del mismos serán comunicados por ambos gerentes a fin de generar la participación voluntaria por parte de cada uno de los colaboradores que integral el departamento.

### **3.5.3.2 Seguimiento**

El Gerente de Recursos Humanos fungirá como facilitador del programa y brindará una copia del programa a cada uno de los colaboradores. El facilitador también estará a cargo de la coordinación de reuniones trimestrales para las evaluaciones parciales sobre el avance del plan. Estas evaluaciones se realizarán por observación directa, al ponderar los resultados parciales de la implementación de los programas y los indicadores de ventas. Durante estas reuniones se presentará un informe trimestral que detalle el alcance y los resultados parciales obtenidos. La evaluación final de satisfacción laboral se realizará un año después de haber iniciado la implementación del plan.

### **3.5.4 Recursos**

Los recursos necesarios para la ejecución del presente plan de mejora de satisfacción laboral serán: humanos, materiales y financieros los cuales se detallan a continuación:

#### **3.5.4.1 Humanos**

Para la ejecución del plan de mejora de satisfacción laboral se requiere de la participación del Gerente, jefes y personal operativo del departamento de Cuidado Personal. Adicionalmente, se solicitará el apoyo del Gerente de Recursos Humanos y los auxiliares de la Gerencia de Recursos Humanos para la coordinación de reuniones, envío de convocatorias, impresión de documentos, entre otros.

#### **3.5.4.2 Materiales**

Los recursos materiales para la realización del plan de mejora serán: las instalaciones de la empresa la cual deberá contar con sillas, mesas, equipo audio visual, pizarras, rotafolios, impresoras, fotocopiadoras y cualquier otro material que considere necesario. Además, se necesitará de papelería y útiles de oficina tales como: cartapacios, marcadores, folders, hojas, ganchos, lapiceros, lápices, sacapuntas, entre otros.

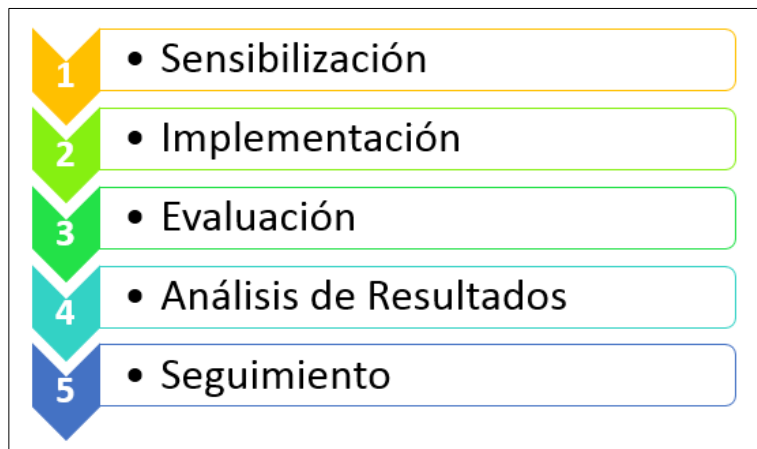
#### **3.5.4.3 Financieros**

Los costos para la implementación de plan están expresados y detallados en cada uno de los programas que se proponen.

#### **3.5.5 Fases del plan de mejora de satisfacción laboral**

El plan de mejora de satisfacción laboral está constituido por cinco fases. Cada fase está estructurada con el objetivo de dar un orden de las actividades que se requieren realizar para la exitosa puesta en marcha del mismo. A continuación, se hace una representación gráfica de dichas fases:

**Gráfica 20**  
**Fases del plan de mejora de satisfacción laboral**  
**Departamento de cuidado personal**  
**Empresa comercializadora de productos farmacéuticos**  
**Ciudad Capital, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

### **3.5.5.1 Fase I: Sensibilización**

Para la implementación y éxito del plan de mejora de satisfacción laboral, se desarrollará un programa de sensibilización al personal del departamento el cual estará a cargo del Gerente de Recursos Humanos y asistido por el Gerente de Cuidado personal. Este programa incluirá la realización de una reunión grupal para presentar los resultados obtenidos de la medición de satisfacción laboral del departamento, así como la estructura del plan de mejora propuesto, los objetivos, expectativas y beneficios del mismo. Se invitará al personal a participar activa y voluntariamente en las actividades sugeridas. Al final de la reunión, se reservará un espacio abierto para preguntas y respuestas a fin clarificar cualquier duda.

A continuación, se establece el plan de acción que incluye las actividades para sensibilizar a los colaboradores de la unidad de análisis:

**Cuadro 2**  
**Plan de acción del programa de sensibilización**  
**Departamento de cuidado personal**  
**Empresa comercializadora de productos farmacéuticos**  
**Ciudad capital, Guatemala**

| Nombre del plan: Programa de Sensibilización  |  |  |                             |            |            |  |         |
|---|--|--|-----------------------------|------------|------------|--|---------|
| Objetivo: Implementar el 100% de las actividades para aumentar el nivel de satisfacción laboral basados en el desempeño, a corto plazo. |  |  |                             |            |            |  |         |
|   | Actividad  | Meta   | Responsable                 | Inicial    | Final      | Costo  |         |
| 1   | Presentación de la propuesta al gerente del departamento de Cuidado Personal y Gerente de Recursos Humanos                             | Dar a conocer el 100% del plan de mejora, sus fases, programas y actividades, en una sesión                      | Estudiante-investigador     | 06/01/2022 | 06/01/2022 | Equipo audiovisual Q100<br>Papelaría y útiles Q10.00 | Q110.00 |
| 2   | Discusión de la propuesta  | Aprobar el 100% de la propuesta, en una sesión   | Gerente de Cuidado Personal | 06/01/2022 | 06/01/2022 | Papelaría y útiles Q10.00<br>Refrigerio Q50.00       | Q60.00  |
| 3   | Envío de invitación por correo electrónico al personal para reunión de sensibilización y publicación en carteleras físicas (formato 1) | Invitar al 100% del personal a la reunión de sensibilización en una sesión.                                      | Gerente de Recursos Humanos | 13/01/2022 | 13/01/2022 | Papelaría y útiles Q15.00<br>Impresiones Q25.00      | Q40.00  |
| 4   | Reunión informativa sobre resultados de evaluación de satisfacción laboral y presentación del plan de mejora (formato 2)               | Dar a conocer al 100% los resultados de la evaluación y el plan de mejora de satisfacción laboral en una sesión. | Gerente de Recursos Humanos | 18/01/2022 | 18/01/2022 | Papelaría y útiles Q15.00<br>Refrigerio Q600.00      | Q615.00 |
| 5   | Evaluación del programa de sensibilización a través de herramienta Google Forms (formato 3)  | Evaluar al 100% la presentación del programa de sensibilización en una sesión.                                   | Gerente de Recursos Humanos | 18/01/2022 | 18/01/2022 | Papelaría y útiles Q15.00<br>Impresiones Q15.00      | Q30.00  |
| 6   | Evaluar lo realizado de la propuesta   | Evaluar el 100% de lo realizado cada 2 días.   | Gerente de Recursos Humanos | 15/01/2022 | 20/01/2022 | Papelaría y útiles Q15.00<br>Impresiones Q15.00      | Q30.00  |
| <b>Presupuesto de implementación de la propuesta =</b>  |  |  |                             |            |            | <b>Q885.00</b>                                       |         |

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

**Formato 1**

**Invitación a reunión informativa del programa de sensibilización**

**Departamento de cuidado personal**

**Empresa comercializadora de productos farmacéuticos**

**Ciudad Capital, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

**Formato 2****Programación de la reunión informativa del programa de sensibilización****Departamento de cuidado personal****Empresa comercializadora de productos farmacéuticos****Ciudad capital, Guatemala**

| Punto | Actividad   | Responsable                  | Hora   |       |
|-------|---|------------------------------|--------|-------|
|       |   |                              | Inicio | Fin   |
| 1     | Palabras de bienvenida  | Gerente de Cuidado Personal  | 8:00   | 8:05  |
| 2     | Presentación resultados de evaluación de satisfacción laboral     | Gerente de Recursos Humanos  | 8:05   | 8:45  |
| 3     | Presentación propuesta del Plan de Mejora de Satisfacción Laboral | Gerente de Recursos Humanos  | 8:45   | 9:30  |
| 4     | Dudas o comentarios   | Gerente de Recursos Humanos  | 9:30   | 9:45  |
| 6     | Palabras de despedida   | Gerente de Cuidado Personal  | 9:45   | 9:50  |
| 7     | Refrigerio  | Auxiliar de Recursos Humanos | 9:50   | 10:00 |

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

**Formato 3**

**Evaluación del programa de sensibilización**

**Departamento de cuidado personal**

**Empresa comercializadora de productos farmacéuticos**

**Ciudad capital, Guatemala**

## Evaluación del Programa de Sensibilización

Instrucciones: Por favor responder a las siguientes preguntas de acuerdo a su percepción sobre el Plan de Mejora de Satisfacción Laboral. Gracias.

1. Desde su punto de vista, ¿Cuál es la importancia de la satisfacción laboral?

Tu respuesta

---

2. Respecto al programa de Reconocimientos, cual incentivo le generaría mayor satisfacción recibir:

- Vales de Regalo
- Días u horas libres con goce de salario
- Diploma de felicitación y reconocimiento público

3. Utilizando la siguiente escala, siendo 1 la mínima puntuación y 5 la máxima puntuación, valore la importancia para usted de tener una buena comunicación con su jefe inmediato:

- |                 |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Nada importante | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muy importante |



4. Utilizando la siguiente escala, siendo 1 la mínima puntuación y 5 la máxima puntuación, valore la importancia para usted de tener retroalimentación de su trabajo por parte de su jefe inmediato:

|                 |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Nada importante | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muy importante |

5. Utilizando la siguiente escala, siendo 1 la mínima puntuación y 5 la máxima puntuación, valore la importancia para usted de tener autonomía en la toma de decisiones en actividades relacionadas con su puesto de trabajo:

|                 |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Nada importante | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muy importante |

Enviar

Borrar formulario

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

### **3.5.5.2 Fase II: Implementación**

En esta fase se propone la ejecución del programa de reconocimientos y el programa de fortalecimiento de liderazgo. En cada uno se especifican las actividades, metas, planes de acción, recursos y presupuesto que utilizarán en la implementación de los mismos. Además, se proponen las herramientas para su ejecución. Los programas propuestos buscan satisfacer las necesidades laborales identificadas de los colaboradores y elevar los niveles actuales de satisfacción laboral.

#### **I. Programa de reconocimientos**

El programa de reconocimientos tiene por objetivo ofrecer opciones monetarias y no monetarias para fortalecer la identidad, fidelidad y compromiso de los colaboradores con la empresa, así como incentivarlos a desarrollar un desempeño de alto impacto, deseo para ejecutar sus labores y fomentar el espíritu de trabajo en equipo. Para alcanzar este objetivo, los reconocimientos que se otorgarán deben de estar en correspondencia con el trabajo realizado en términos de esfuerzo y productividad, entre otros.

##### **a) Metas**

Implementar al 100% el programa de reconocimientos durante el primer mes después de aprobada la propuesta.

Aumentar el nivel de satisfacción en el factor de reconocimiento en un 85% al finalizar el primer año de la ejecución del programa.

Ejecutar los reconocimientos financieros y no financieros mensuales según lo planificado al 100% para elevar la motivación de los colaboradores y generar un espíritu de colaboración, fidelidad y competitividad durante el primer año de implementación del plan.

##### **b) Plan de acción**

A continuación, se presenta el plan de acción:

**Cuadro 3**  
**Plan de acción del programa de reconocimientos**  
**Departamento de cuidado personal**  
**Empresa comercializadora de productos farmacéuticos**  
**Ciudad capital, Guatemala**

| Nombre del plan: Programa de Reconocimientos  |  |  |  |            |            |   |           |
|---|--|--|--|------------|------------|---|-----------|
| Objetivo: Otorgar el 100% de los incentivos monetarios y no monetarios para aumentar la satisfacción laboral en el corto plazo. |  |  |  |            |            |   |           |
|   | Actividad  | Meta   | Responsable                                  | Inicial    | Final      | Presupuesto   |           |
| 1   | Presentación de la propuesta al gerente del departamento de Cuidado Personal y Gerente de Recursos Humanos                     | Dar a conocer el 100% el plan de mejora, sus fases, programas y actividades, en una sesión                   | Estudiante-investigador                      | 06/01/2022 | 06/01/2022 | Equipo audiovisual Q100<br>Papelaría y útiles Q10.00  | Q110.00   |
| 2   | Discusión de la propuesta  | Aprobar el 100% de la propuesta, en una sesión   | Gerente de Cuidado Personal                  | 06/01/2022 | 06/01/2022 | Papelaría y útiles Q10.00<br>Refrigerio Q50.00  | Q60.00    |
| 3   | Realización de reunión grupal para entrega de reconocimientos a Top Performer de manera mensual (Alto Desempeño) (formato 4.5) | Entregar 1 diploma mensual al colaborador y vale de Q200.00 en reunión grupal del departamento durante 1 año | Gerente del Departamento de Cuidado Personal | 06/02/2022 | 05/01/2023 | Impresión diplomas Q10.00 * 12 meses<br>Certificados de regalo Q200 * 12 meses  | Q2.520.00 |
| 4   | Realización de reunión grupal para entrega de reconocimiento por mención honorífica de Alto Desempeño (formato 6.7)            | Entregar 1 diploma mensual a colaborador y vale de Q50.00 en reunión grupal del departamento durante 1 año   | Gerente del Departamento de Cuidado Personal | 06/02/2022 | 05/01/2023 | Impresión diplomas Q10.00 * 12 meses<br>Certificados de regalo Q50.00 * 12 meses<br>Refrigerio Q15.00 pp (40 personas)*12 meses | Q7.920.00 |
| 5   | Entrega de reconocimiento por antigüedad laboral (formato 8.9,10)  | Entregar 1 diploma y certificado por permiso especial de 5 días libres una vez al año.                       | Gerente del Departamento de Cuidado Personal | 09/12/2022 | 09/12/2022 | Impresión diplomas Q10.00 * 12 meses  | Q120.00   |
| 6   | Publicación de felicitaciones de los colaboradores destacados del mes en carteleras físicas en instalaciones (formato 11)      | Publicar nombres de los colaboradores reconocidos y felicitaciones 1 vez al mes durante 1 año                | Gerente de RRRH                              | 06/02/2022 | 05/01/2023 | Impresiones Q10.00 * 12 meses<br>Papelaría y útiles Q10.00 * 12 meses   | Q240.00   |
| 7   | Envío de publicación electrónica de felicitación a colaboradores destacados del mes  | Publicar nombres de los colaboradores reconocidos y felicitaciones 1 vez al mes durante 1 año                | Gerente de RRRH                              | 06/02/2022 | 05/01/2023 | Papelaría y útiles Q5.00 * 12 meses   | Q60.00    |
| 8   | Evaluar lo realizado de la propuesta   | Evaluar el 100% de lo realizado 1 vez al mes por 1 año   | Gerente de Recursos Humanos                  | 06/02/2022 | 05/01/2023 | Papelaría y útiles Q10.00 * 12 meses<br>Impresiones Q10.00 * 12 meses   | Q180.00   |
| <b>Presupuesto de implementación de la propuesta =</b>  |  |  |  |            |            | <b>Q11,210.00</b>   |           |

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

### **c) Metodología**

A continuación, se detallan las actividades a realizar

- **Reconocimiento top performer del mes (Alto desempeño)**

Los reconocimientos serán otorgados al personal que durante el mes evaluado haya demostrado un excelente desempeño al superar los indicadores de productividad que el departamento tiene por objetivo. Los criterios que serán evaluados y premiados son los siguientes:

- Productividad en ventas
- Puntualidad y colaboración: el colaborador no tendrá ninguna ausencia injustificada durante el mes y mostrará una actitud de colaboración activa en mejora de procesos y resolución de problemas.
- Creatividad y atención al cliente: el colaborador mostrará proactividad en la propuesta de ideas y ejecución de nuevos procesos que ayudaren a mejorar la atención al cliente de manera efectiva.

Se seleccionará a un colaborador al mes que haya demostrado un excelente desempeño en cualquiera de los criterios descritos. Estos reconocimientos públicos incluirán la entrega de un diploma con dedicatoria que explicará la razón por la cual fue premiado, firmado por el Gerente de cuidado personal y el Gerente de recursos humanos. Además, se entregará un certificado de regalo por valor de Q 200.00 canjeable en restaurantes de la cadena de TreFratelli Group o Pizzería Vesuvio.

Los reconocimientos por alto desempeño se anunciarán y entregarán en una reunión grupal en la cual participará todo el personal de ventas, Gerente del departamento y personal de la Gerencia de recursos humanos. Esta se llevará a cabo durante el primer jueves de cada mes. El personal de Recursos humanos realizará toda la logística necesaria para la actividad incluyendo un refrigerio que será compartido con los asistentes.

En el diploma se mencionarán las razones específicas por las cuales ha sido reconocido como el colaborador de alto desempeño, indicará el nombre completo y este será firmado por el Gerente de cuidado personal y el Gerente de recursos humanos, como se observa a continuación:

**Formato 4**

**Diploma de reconocimiento por alto desempeño**

**Departamento de cuidado personal**

**Empresa comercializadora de productos farmacéuticos**

**Ciudad capital, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

### **Formato 5**

#### **Certificados de regalo por reconocimiento de alto desempeño**

**Departamento de cuidado personal**

**Empresa comercializadora de productos farmacéuticos**

**Ciudad capital, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

- **Reconocimiento por mención honorífica de alto desempeño**

Se seleccionará un segundo colaborador al mes que también haya demostrado un excelente desempeño que, en base a su productividad, alcanzó el segundo lugar en las ventas o haya sobresalido en alguno de los criterios explicados anteriormente. Se le otorgará un diploma de reconocimiento firmado por los Gerente del Departamento y el Gerente de Recursos Humanos. Además, se le entregará un vale por valor de Q. 50.00 canjeable en panadería San Martín. También tendrá derecho a gozar de 2 horas libres con goce de salario que podrán ser utilizadas en un periodo hasta de 3 meses previa coordinación con el jefe inmediato. En este diploma se mencionará el nombre completo del colaborador, la razón del reconocimiento y este será firmado por los Gerentes de Cuidado Personal y el Gerente de Recursos Humanos, el mismo se presenta a continuación:

**Formato 6**

**Diploma de reconocimiento por mención honorífica**

**Departamento de cuidado personal**

**Empresa comercializadora de productos farmacéuticos**

**Ciudad capital, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

El reconocimiento con mención honorífica otorgará 2 horas libres de permiso con goce de salario. También se entregará un certificado en donde se hace constar el premio, firmado por el Gerente del Departamento de Cuidado Personal y el Gerente de Recursos Humanos, es el siguiente:

**Formato 7**

**Certificado de reconocimiento por mención honorífica, horas libres**

**Departamento de cuidado personal**

**Empresa comercializadora de productos farmacéuticos**

**Ciudad capital, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

- **Reconocimiento por antigüedad laboral**

Se seleccionará un colaborador al año a fin de premiar su lealtad y fidelidad a la empresa y que además haya demostrado un desempeño sobresaliente. Este reconocimiento incluirá un diploma con dedicatoria y firmado por el Gerente de Departamento y el Gerente de Recursos Humanos. Adicionalmente, se otorgarán 5 días libres con goce de salario adicionales a su periodo vacacional por el esfuerzo y puntualidad mostrada hacia la empresa. Los aspectos a evaluar para



seleccionar al colaborador que será reconocido por antigüedad en su puesto, son los siguientes:

- Puntualidad
- Sin ausencias no justificadas durante el año evaluado
- Excelente desempeño y promedio de métricas arriba del 85%
- Antigüedad en el puesto de por lo menos 3 años.

Con el fin de incentivar a la mayor cantidad de colaboradores, una persona no podrá ser elegida por 2 años consecutivos. Sin embargo, si los otros colaboradores no cumplen con los criterios requeridos, entonces se podrá aplicar una excepción al premiar nuevamente al mismo colaborador.

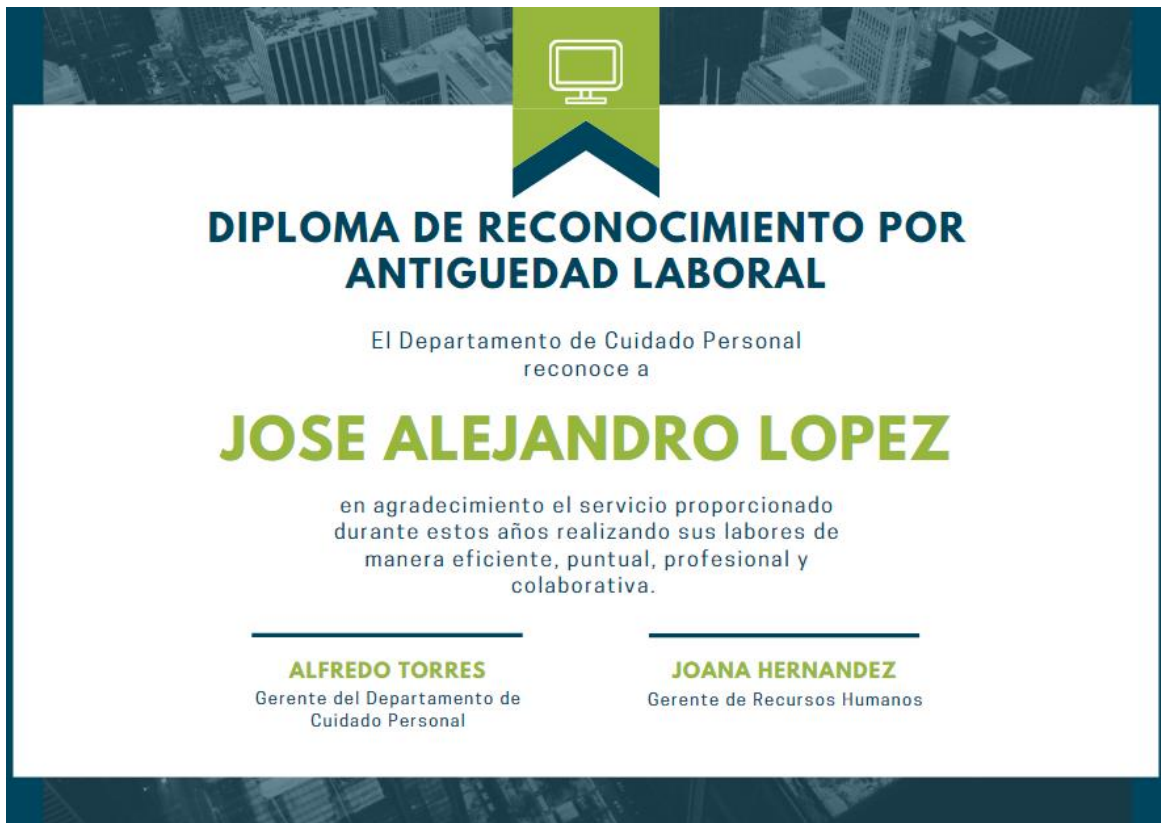
**Formato 8**

**Diploma de reconocimiento por antigüedad laboral**

**Departamento de cuidado personal**

**Empresa comercializadora de productos farmacéuticos**

**Ciudad capital, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

El reconocimiento por antigüedad laboral otorgará 5 días de permiso de ausencia no justificada con goce de salario. Con el diploma se entregará un certificado en donde se hace constar el premio que le ha sido otorgado firmado por los Gerente del Departamento de Cuidado Personal y el Gerente de Recursos Humanos.

**Formato 9**

**Certificado de reconocimiento de días libres con goce de salario**

**Departamento de cuidado personal**

**Empresa comercializadora de productos farmacéuticos**

**Ciudad capital, Guatemala**



The certificate features a white background with orange and teal geometric accents. At the top left is the company logo: a teal circle with a white 'C' followed by the text 'EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS'. The main title 'CERTIFICADO DE RECONOCIMIENTO POR ANTIGÜEDAD LABORAL' is in large orange letters. Below it, the recipient's name 'JOSE ALEJANDRO LOPEZ' is in teal. The text describes the award of 5 days of paid leave for loyalty and service. Two signatures are present: Alfredo Torres, Gerente de Cuidado Personal, and Joana Hernandez, Gerente de Recursos Humanos.

**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS**

**CERTIFICADO DE RECONOCIMIENTO POR ANTIGÜEDAD LABORAL**

Este premio se otorga a

**JOSE ALEJANDRO LOPEZ**

por concepto de 5 días hábiles libres con goce de salario en agradecimiento a su lealtad y servicio en su puesto de trabajo. 4 de noviembre de 2021

Alfredo Torres  
Gerente de Cuidado Personal

Joana Hernandez  
Gerente de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia. Octubre 2021.

Asimismo, el colaborador una vez haya gozado del permiso especial de 5 días libres con goce de salario, presentará una constancia en donde detallará las fechas en las cuales utilizó el permiso autorizado. Este documento se utilizará para efectos de control de Recursos Humanos y como constancia legal de ausencia.

**Formato 10**  
**Constancia de goce de días libres con goce salario**  
**Departamento de cuidado personal**  
**Empresa comercializadora de productos farmacéuticos**  
**Ciudad capital, Guatemala**

**CONSTANCIA DE PERMISO DE AUSENCIA NO JUSTIFICADA CON GOCE DE SALARIO**

Guatemala, \_\_\_\_\_

**Señores**  
**Departamento de Recursos Humanos**  
**Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos**  
**Presente**

Por este medio hago constar que he gozado de 5 días por concepto de ausencia no justificada con goce de salario que me fue concedido como reconocimiento por antigüedad en mi puesto obtenido durante el año \_\_\_\_\_ autorizado por la Gerencia de Cuidado Personal y la Gerencia de Recursos Humanos. Este permiso es adicional al periodo vacacional de 15 días hábiles otorgados por ley. Para los efectos legales del artículo 137 del Código de Trabajo, extiendo la presente constancia.

| No. | Fecha |
|-----|-------|
| 1   |       |
| 2   |       |
| 3   |       |
| 4   |       |
| 5   |       |

Atentamente,

Código de empleado: \_\_\_\_\_

Nombre completo del colaborador: \_\_\_\_\_

Firma del colaborador: \_\_\_\_\_

Nombre y Firma del Jefe Inmediato \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Para uso exclusivo de Recursos Humanos**

Sello de recibido Recursos Humanos: \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

- **Felicitaciones en carteleras físicas en instalaciones**

Se publicarán los nombres de los empleados acreedores de los reconocimientos junto con las razones de felicitación, nombre y foto del colaborador en un diseño atractivo para su publicación. Estas publicaciones impresas serán colgadas en las carteleras públicas del departamento. Además, se proporcionará un espacio dentro de la cartelera disponible para que el colaborador que así lo desee, pueda agregar sus felicitaciones personalizadas a sus compañeros de trabajo a través de post-it, calcomanías y marcadores de colores que estarán disponibles. La iniciativa busca generar un ambiente amigable, compañerismo, solidaridad, apoyo mutuo y admiración a los roles que tiene un alto desempeño y que realizan sus actividades de manera sobresaliente.

Las publicaciones se realizarán el mismo día que se entreguen los reconocimientos públicos (primer jueves de cada mes) y permanecerán visibles durante todo el mes.

A continuación, se presenta el formato que será utilizado para los tres reconocimientos:

**Formato 11**  
**Felicitaciones en carteleras físicas**  
**Departamento de cuidado personal**  
**Empresa comercializadora de productos farmacéuticos**  
**Ciudad capital, Guatemala**



Fuente: Elaboración propia. Octubre 2021.]

- **Reconocimiento grupal a través de correo electrónico masivo**

El mismo contenido publicado en las carteleras físicas se enviará de manera electrónica a todos los colaboradores del departamento con copia a los gerentes general, administrativo-financiero y otras unidades de apoyo.

**d) Recursos**

Los recursos que se utilizarán en este programa son: los humanos, materiales y financieros:

- **Humanos**

El Gerente de Cuidado Personal y el Gerente de Recursos Humanos revisarán el desempeño de los colaboradores de manera mensual y seleccionar a los ganadores. Las auxiliares de Recursos Humanos estarán a cargo de gestionar la logística de las sesiones grupales para los reconocimientos, ambientación de la sala de reuniones, la elaboración e impresión de diplomas, la adquisición de certificados de regalo y la coordinación del refrigerio. Se contará con el apoyo del personal del servicio para el ordenamiento del lugar.

- **Materiales**

En cuanto a los recursos materiales necesarios para la implementación de este programa se utilizarán, materiales de oficina, papelería y útiles, mobiliario y equipo, carteleras y las instalaciones.

- **Financieros**

En el plan de acción se contempla el presupuesto anual que describe los costos necesarios para la ejecución del programa de reconocimientos.

**e) Evaluación**

Una vez iniciada la implementación del programa de reconocimientos, se realizarán evaluaciones trimestrales parciales de los indicadores de ventas y encuestas a los colaboradores al utilizar la herramienta de formulario de Google

para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores y medir el impacto positivo en la productividad del departamento con la implementación del programa. Después de un año de ejecución, se realizará la evaluación final.

## **II. Programa de fortalecimiento de habilidades de liderazgo y coaching**

Con el fin de mejorar las relaciones laborales entre jefes y colaboradores para aumentar la confianza y mejorar la comunicación en el departamento de Cuidado Personal, se propone que los jefes de ventas y el gerente del departamento formen parte de una capacitación de mediano plazo para fortalecer las habilidades de liderazgo para mejorar su estilo de supervisión y además aprendan la metodología para impartir coaching a sus subordinados mejor conocidas como sesiones de retroalimentación. Con esta capacitación los mandos medios podrán aprender nuevas metodologías para elevar la productividad de sus equipos de trabajo, fortalecer las relaciones interpersonales, mejorar la calidad de comunicación e interacciones con los colaboradores y desarrollar un ambiente laboral estable, agradable y seguro.

### **a) Metas**

- Fortalecer el 100% las habilidades de liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación y coaching en los mandos medios del departamento para aumentar el rendimiento, confianza, respeto, colaboración e innovación al finalizar el tercer mes de implementado el programa.
- Responder al 100% de manera oportuna y efectiva a las necesidades de apoyo de cada colaborador en la ejecución sus labores para reducir errores y aumentar eficiencia al finalizar el segundo mes de iniciada la capacitación.
- Aumentar el nivel de satisfacción en el factor de estilo de supervisión en un 85% al finalizar el primer año de la ejecución del programa.

### **b) Plan de acción**

A continuación, se presentan el plan de acción:



**Cuadro 4**  
**Plan de acción del programa de fortalecimiento de habilidades de liderazgo y coaching**  
**Departamento de cuidado personal**  
**Empresa comercializadora de productos farmacéuticos**  
**Ciudad capital, Guatemala**

| Nombre del plan: Programa de fortalecimiento de habilidades de Liderazgo y Coaching  |   |  |  |            |            |   |                    |
|--|---|--|--|------------|------------|---|--------------------|
| Objetivo: Ejecutar el 100% de las actividades necesarias para la contratación y desarrollo de la capacitación a mandos medios, a corto plazo |   |  |  |            |            |   |                    |
|  | Actividad   | Meta   | Responsable                                  | Inicial    | Final      | Costo   | Presupuesto        |
| 1  | Presentación de la propuesta al gerente del departamento de Cuidado Personal y Gerente de Recursos Humanos  | Dar a conocer el 100% del plan de mejora, sus fases, programas y actividades, en una sesión                                    | Estudiante-investigador                      | 06/01/2022 | 06/01/2022 | Equipo audiovisual Q100<br>Papelaría y útiles Q10.00                  | Q150.00            |
| 2  | Discusión de la propuesta   | Aprobar el 100% de la propuesta, en una sesión   | Gerente de Cuidado Personal                  | 06/01/2022 | 06/01/2022 | Papelaría y útiles Q10.00<br>Refrigerio Q50.00                        | Q80.00             |
| 3  | Coitización de proveedores de capacitación en liderazgo ejecutivo y evaluar la curricula propuesta, duración y costos.                                | Seleccionar la empresa que impartirá la capacitación a los mandos medios. La evaluación se realizará en el término de 1 semana | Gerente del Departamento de Cuidado Personal | 20/01/2022 | 27/01/2022 | Impresiones Q30.00  | Q30.00             |
| 4  | Elaboración de orden de compra para formalización de la contratación de servicios de la empresa capacitadora.   | Realizar los pagos correspondiente para inicio de la capacitación a los mandos medios, en un día                               | Gerente del Departamento de Cuidado Personal | 29/01/2022 | 29/01/2022 | Impresiones Q10.00  | Q10.00             |
| 5  | Desarrollo de la capacitación de mandos medios sobre coaching ejecutivo con duración de 6 meses.  | Participación del 100% de los jefes y gerente de departamento en el entrenamiento durante 2 sesiones semanales por 6 meses     | Gerente del Departamento de Cuidado Personal | 01/02/2022 | 30/07/2022 | Mensualidad Q500 * 3 personas * 6 meses                               | Q9.000.00          |
| 6  | Evaluación trimestral parcial de factores de liderazgo a los colaboradores del Departamento de Cuidado Personal (formato 12)                          | Evaluar la participación del 100% de los colaboradores en una sesión   | Gerente del Departamento de Cuidado Personal | 05/02/2022 | 05/02/2022 | Impresiones Q15.00 por 2 trimestres                                   | Q30.00             |
| 7  | Verificación y evaluación de la finalización de la capacitación a través la certificación entregada a cada participantes por la empresa capacitadora. | Verificar que los asistentes tuvieron como mínimo el 90% de participación en la sesiones de entrenamiento durante los 6 meses  | Gerente de RRIH                              | 08/02/2022 | 08/06/2022 | Impresiones Q30.00  | Q30.00             |
| 8  | Evaluar lo realizado de la propuesta  | Evaluar el 100% de lo realizado 1 vez al mes por 6 meses.  | Gerente de Recursos Humanos                  | 01/02/2022 | 30/07/2022 | Papelaría y útiles Q10.00 * 12 meses<br>Impresiones Q10.00 * 12 meses | Q120.00<br>Q120.00 |
| <b>Presupuesto de implementación de la propuesta =</b>   |   |  |  |            |            |   | <b>Q9,570.00</b>   |

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

**Formato 12**  
**Evaluación trimestral parcial sobre liderazgo**  
**Departamento de cuidado personal**  
**Empresa comercializadora de productos farmacéuticos**  
**Ciudad capital, Guatemala**

## Evaluación del liderazgo

Por favor pondere en escala de 1 a 5 los factores que se describen a continuación. Por favor seleccione el nombre de su supervisor. Sus respuestas son 100% anónimas y serán utilizadas para la mejora continua de nuestro departamento. Muchas gracias por retroalimentación.

1. En escala de 1 a 5, valore su experiencia en relación con el apoyo recibido para resolución de problemas y orientación en procesos: \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Muy insatisfecho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muy satisfecho |

2. En escala de 1 a 5, valore si su experiencia en relación con la comunicación recibida sobre las metas del departamento, ha sido oportuna y clara : \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Muy insatisfecho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muy satisfecho |

3. En escala de 1 a 5, valore el nivel de confianza desarrollado entre usted y su supervisor para comunicar sus necesidades o ideas en el contexto laboral: \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Muy insatisfecho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muy satisfecho |

4. En escala de 1 a 5, valore si experimenta un ambiente laboral respetuoso, seguro y estable: \*

Muy insatisfecho    1    2    3    4    5    Muy satisfecho

---

5. En escala de 1 a 5, valore si en su equipo se desarrollan actividades para fomentar el compañerismo y trabajo en equipo: \*

Muy insatisfecho    1    2    3    4    5    Muy satisfecho

[Enviar](#)    [Borrar formulario](#)

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

### c) Metodología

El departamento de Recursos Humanos deberá de buscar el proveedor más apropiado para desarrollar esta capacitación a los mandos medios. La capacitación deberá de tener una duración mínima de 6 meses con el fin de crear hábitos y comportamientos permanentes en los mandos medios a quienes va dirigido. Los asistentes serán: los jefes de ventas (2) y el gerente el departamento (1). La capacitación será impartida fuera del horario laboral por lo que se requiere el compromiso de los participantes para poder atender las sesiones de entrenamiento con duración de 2.5 horas semanales, así como la responsabilidad de participar de manera activa en todas las actividades que requiera el entrenamiento

#### **d) Recursos**

Los recursos que se utilizarán en este programa son: los humanos, materiales y financieros.

- **Humanos**

El Gerente de Recursos Humanos será el responsable principal en la selección y contratación de la empresa capacitadora. Asimismo, gestionará los procesos administrativos internos para aceptar la oferta de servicios, generar la orden de compra y asegurarse que los pagos mensuales por concepto de capacitación de los 2 jefes de ventas y el gerente del departamento de Cuidado Personal se ejecuten de manera puntual y exacta. Al finalizar el programa de capacitación, deberá de solicitar a la empresa capacitadora un informe final sobre la participación y retroalimentación general de los asistentes al curso, la cual deberá de ser mayor al 90% de asistencia.

- **Materiales**

En cuanto a los recursos materiales necesarios para la implementación de este programa será únicamente la papelería necesaria para evaluar las cotizaciones y la generación de la orden de compra.

- **Financieros**

En el plan de acción se contempla el presupuesto anual que describe los costos necesarios para la ejecución del programa de entrenamiento para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo y coaching.

#### **e) Evaluación**

Se solicitará de manera mensual el reporte de asistencia de los participantes, así como un reporte de retroalimentación por parte de la empresa que impartirá la capacitación en donde se detallará la evolución de aprendizaje de los participantes. Adicionalmente, se realizará de manera trimestral una encuesta

anónima a través de la herramienta de formularios de Google para que los colaboradores ponderen su nivel de satisfacción sobre la supervisión recibida.

### **III. Programa de fortalecimiento de actividades de supervisión**

Este programa busca desarrollar un ambiente de confianza, respeto e innovación además de elevar la productividad y eficiencia de los colaboradores en sus labores. Esto se logrará a través de la implementación de dos actividades principales: reuniones mensuales de retroalimentación uno a uno y reuniones mensuales grupales con todos los miembros del equipo de trabajo. Durante las sesiones uno a uno, el supervisor utilizará una guía con los puntos que se desarrollarán en la reunión que durará 1 hora. Con esta interacción individual, el supervisor buscará fomentar la comunicación de doble vía, la libre expresión de nuevas ideas, involucrar a los colaboradores en la resolución de problemas y en la toma de decisiones para la mejora de procesos. Además, el supervisor explorará áreas de oportunidad del colaborador para mejorar su desempeño, principalmente aquellas áreas en donde necesite fortalecer conocimientos sobre procesos específicos. Cuando se identifique un área de oportunidad, el supervisor consultará al colaborador que acciones propone ejecutar para cambiar o mejorar el resultado del área identificada. A su vez, el colaborador generará un compromiso real y por escrito de las acciones que acuerda realizar al establecer indicadores y fecha meta específicas las cuales serán reevaluadas en la siguiente sesión de retroalimentación. Estas sesiones también tienen por objetivo ayudar a descubrir intereses específicos de los colaboradores para participar en tareas que puedan incentivar el desarrollo de nuevas habilidades y que a su vez sirvan de apoyo para otros miembros del equipo. Depende de la voluntad, disponibilidad y habilidades que demuestre el colaborador, el supervisor podrá tomar la decisión de asignar o delegar al colaborador para enriquecer su puesto de trabajo.

En las sesiones grupales y se realizarán de manera mensual con el objetivo de revisar de manera grupal, los indicadores de desempeño y resultados obtenidos durante el último mes. Esta reunión también promoverá la participación de sus asistentes para que puedan compartir abiertamente las dificultades, problemas o retos que enfrentaron en el desarrollo de sus labores con el fin de buscar, crear e implementar propuestas de solución. Se aprovechará la participación de todos los miembros del equipo con el fin de compartir, complementar o fusionar ideas para poder resolver algún área de oportunidad identificada en el departamento.

**a) Metas**

- Proveer al 100% de los colaboradores que incorporan el área de ventas de Cuidado Personal, retroalimentación de manera mensual acerca del desempeño y resultados obtenidos de acuerdo a las metas del departamento durante el primer año de implementación del programa.
- Obtener el 100% de la cooperación y compromiso de los colaboradores para ejecutar sus labores con eficiencia a través del involucramiento en la toma de decisiones de los procesos bajo su cargo, después de 2 meses de la implementación del programa.
- Alcanzar el 85% de participación de los colaboradores que integran el departamento para proponer nuevas ideas y sugerencias para la mejora continua de los procesos al finalizar el segundo mes de la ejecución del programa.

**b) Plan de acción**

A continuación, se presentan el plan de acción:

**Cuadro 5**  
**Plan de acción del programa de fortalecimiento de actividades de supervisión**  
**Departamento de cuidado personal**  
**Empresa comercializadora de productos farmacéuticos**  
**Ciudad capital, Guatemala**

| Nombre del plan: Fortalecimiento de actividades de supervisión   |  |  |                              |            |            |   |         |
|--|--|--|------------------------------|------------|------------|---|---------|
| Objetivo: Ejecutar el 100% de las sesiones de retroalimentación individual y grupal para fortalecer la supervisión del departamento, a corto plazo |  |  |                              |            |            |   |         |
|  | Actividad  | Meta   | Responsable                  | Inicial    | Final      | Costo   |         |
| 1  | Presentación de la propuesta al gerente del departamento de Cuidado Personal y Gerente de Recursos Humanos   | Dar a conocer el 100% del plan de mejora, sus fases, programas y actividades, en una sesión  | Estudiante-investigador      | 06/01/2022 | 06/01/2022 | Equipo audiovisual Q100<br>Papelaría y útiles Q10.00                  | Q110.00 |
| 2  | Discusión de la propuesta  | Aprobar el 100% de la propuesta, en una sesión   | Gerente de Cuidado Personal  | 06/01/2022 | 06/01/2022 | Papelaría y útiles Q10.00<br>Refrigerio Q50.00                        | Q60.00  |
| 3  | Reunión con Gerente y Jefes del Departamento para dar a conocer la metodología, objetivos e instrumentos propuestos para las sesiones de retroalimentación individual. | Comunicar el 100% la metodología que los mandos medios utilizarán en las sesiones individuales en una sesión                                     | Gerente del Recursos Humanos | 25/01/2022 | 25/01/2022 | Impresiones Q30.00  | Q30.00  |
| 4  | Reunión jefes del departamento para dar a conocer la metodología, objetivos e instrumentos propuestos para las sesiones grupales.                                      | Comunicar al 100% la metodología que los jefes de ventas utilizarán para las sesiones grupales en una sesión                                     | Gerente del Recursos Humanos | 27/01/2022 | 27/01/2022 | Impresiones Q30.00  | Q30.00  |
| 5  | Calendarización mensual de las sesiones individuales de retroalimentación (formato 13)   | Proporcionar al 100% de los colaboradores retroalimentación de sus labores de manera mensual durante 1 año                                       | Jefes de Ventas              | 02/01/2022 | 31/01/2023 | Impresiones Q1.00<br>* 34 colaboradores<br>* 12 meses                 | Q408.00 |
| 6  | Calendarización mensual de las sesiones grupales de retroalimentación (formato 14)   | Exponer al 100% de los colaboradores los resultados mensuales de ventas y obtener retroalimentación grupal para mejora de procesos durante 1 año | Jefes de Ventas              | 01/02/2022 | 10/01/2023 | Impresiones Q20.00 * 12 meses   | Q120.00 |
| 7  | Evaluar lo realizado de la propuesta   | Evaluar el 100% de lo realizado 1 vez al mes durante 1 año.  | Gerente de Recursos Humanos  | 01/02/2022 | 10/01/2023 | Papelaría y útiles Q10.00 * 12 meses<br>Impresiones Q10.00 * 12 meses | Q240.00 |
| <b>Presupuesto de implementación de la propuesta =</b>   |  |  |                              |            |            | <b>Q998.00</b>  |         |

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

### **c) Metodología**

Las sesiones individuales uno a uno se llevará a cabo 1 vez al mes previa calendarización creada por el jefe inmediato. La duración de la misma deberá de ser de 1 hora, sin embargo, podrá extenderse el tiempo que sea necesario siempre y cuando se finalice con el pleno conocimiento del colaborador acerca de la retroalimentación de su trabajo. Las sesiones se realizarán dentro de las instalaciones de la empresa, de preferencia en una sala de reuniones a puerta cerrada para generar el ambiente privado que se busca en estas sesiones para incentivar la confidencialidad y confianza de los temas a conversar. El supervisor utilizará el formato que contiene los puntos de reunión propuesto y generara una minuta de reunión en donde se haga constar de la información que se revisó, los acuerdos convenidos y la fecha para la siguiente reunión. El supervisor calendarizará las reuniones basado en la disponibilidad de su agenda.

Durante las sesiones grupales, el supervisor fungirá un rol de presentador y moderador sobre los diferentes temas que puedan surgir luego de la evaluación y revisión de los resultados globales del departamento, principalmente en función de las ventas. Además, hará uso de la agenda de reunión propuesta y al finalizar creará una minuta de reunión en donde se resuman los acuerdos o compromisos adquiridos, así como las fechas límite en las cuales las actividades deberán de finalizarse. Las reuniones se llevarán a cabo el primer martes de cada mes y tendrán una duración de 1.5 horas.



**Formato 13****Agenda de reunión de la sesión mensual uno a uno****Departamento de cuidado personal****Empresa comercializadora de productos farmacéuticos****Ciudad capital, Guatemala****Sesión de Retroalimentación 1:1**

|                     |   |                      |                        |
|---------------------|---|----------------------|------------------------|
| <b>Objetivo:</b>    | Dar a conocer los resultados de desempeño mensual y definir cursos de acción para mejorar el desempeño. |                      |                        |
| <b>Lugar:</b>       | Sala de reuniones, 1er. Nivel   | <b>Fecha y Hora:</b> | 03-02-2022 - 9:00 a.m. |
| <b>Facilitador:</b> | Alfredo Torres  | <b>Asistente:</b>    | María Veliz            |

| Puntos de Agenda   | Duración en minutos |
|--|---------------------|
| 1. Presentación resultados de ventas                                       | 5                   |
| 2. Revisión indicadores meta del departamento                              | 5                   |
| 3. Definición de limitantes u obstáculos encontrados para alcance de metas | 10                  |
| 4. Definición de cursos de acción para mejora y compromiso                 | 10                  |
| 5. Sugerencias para mejora de procesos                                     | 10                  |
| 6. Planes de carrera y desarrollo profesional                              | 10                  |
| 7. Asuntos personales, permisos, entre otros                               | 5                   |
| 8. Otros   |                     |

| Decisiones |
|------------|
| 6.         |
| 7.         |
| 8.         |
| 9.         |
| 10.        |

| Cursos de Acción | Responsable | Fecha límite |
|------------------|-------------|--------------|
| 1.               |             |              |
| 2.               |             |              |
| 3.               |             |              |
| 4.               |             |              |
| 5.               |             |              |

| Notas adicionales |
|-------------------|
|                   |

|                       |                |                     |             |
|-----------------------|----------------|---------------------|-------------|
| <b>Elaborado por:</b> | Alfredo Torres | <b>Es conforme:</b> | María Veliz |
| <b>Firma:</b>         |                | <b>Firma:</b>       |             |

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

**Formato 14****Agenda de reunión de la sesión mensual grupal****Departamento de cuidado personal****Empresa comercializadora de productos farmacéuticos****Ciudad capital, Guatemala**

| <b>Sesión Grupal de Retroalimentación</b>  |  |                            |                        |
|--|--|----------------------------|------------------------|
| <b>Objetivo:</b>   | Dar a conocer los resultados de desempeño del equipo y definir cursos de acción para mejorar el desempeño. |                            |                        |
| <b>Lugar:</b>  | Sala de reuniones, 2do. Nivel  | <b>Fecha y Hora:</b>       | 02-02-2022 - 9:00 a.m. |
| <b>Facilitador:</b>  | Alfredo Torres   | <b>Asistentes:</b>         |                        |
| <b>Puntos de Agenda</b>  |  | <b>Duración en minutos</b> |                        |
| 1. Presentación resultados de ventas   |  | 10                         |                        |
| 2. Revisión de indicadores meta del departamento                                 |  | 10                         |                        |
| 3. Discusión grupal de limitantes u obstáculos encontrados para alcance de metas |  | 20                         |                        |
| 4. Definición de cursos de acción, responsables y fechas límite                  |  | 20                         |                        |
| 5. Lluvia de ideas y sugerencias para mejora de procesos                         |  | 20                         |                        |
| 6. Preguntas y respuestas  |  | 10                         |                        |
| <b>Decisiones</b>  |  |                            |                        |
| 1.   |  |                            |                        |
| 2.   |  |                            |                        |
| 3.   |  |                            |                        |
| 4.   |  |                            |                        |
| 5.   |  |                            |                        |
| <b>Cursos de Acción</b>  |  | <b>Responsables</b>        | <b>Fecha límite</b>    |
| 1.   |  |                            |                        |
| 2.   |  |                            |                        |
| 3.   |  |                            |                        |
| 4.   |  |                            |                        |
| 5.   |  |                            |                        |
| <b>Notas adicionales</b>   |  |                            |                        |
|  |  |                            |                        |
|  |  |                            |                        |
| <b>Elaborado por:</b>  | Alfredo Torres, Jefe de Ventas   |                            |                        |

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

#### **d) Recursos**

Los recursos necesarios para la implementación de este programa son: humanos, materiales y financieros.

- **Humanos**

La ejecución de este programa será realizada directamente por los jefes y el Gerente de Cuidado Personal.

- **Materiales**

Los recursos materiales que se utilizarán son: la papelería y útiles de oficina, el mobiliario de las salas de reuniones, equipo de proyección audiovisual y las instalaciones

- **Financieros**

En el plan de acción se contempla el presupuesto anual que describe los costos necesarios para la ejecución del programa de entrenamiento para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo y coaching.

#### **e) Evaluación**

La evaluación de la ejecución de este programa se realizará con apoyo del Gerente de Recursos Humanos, quien evaluará directamente con los jefes del departamento y el gerente si las reuniones con sus colaboradores se han ejecutado exitosamente. A través de una reunión de seguimiento los jefes mostrarán un reporte de las fechas en las cuales atendieron las reuniones uno a uno con sus colaboradores. Debido a que el contenido de la reunión entre supervisor y colaborador son de carácter confidencial, las minutas serán únicamente compartidas con el colaborador.

### **3.5.5.3 Fase III: Evaluación**

Para evaluar el éxito de la implementación del plan de mejora se evaluarán los factores de satisfacción laboral al utilizar la misma boleta de encuesta que se aplicó en la investigación inicial. Se procederá a realizar la tabulación y consolidación de los resultados de los factores de satisfacción evaluados y se creará una gráfica comparativa en donde se muestren los resultados obtenidos en cada factor para el año 1 y año 2. La expectativa es que todos los factores evaluados durante el año 2 alcancen una ponderación promedio del 80%. Si todos los elementos evaluaciones obtienen esta ponderación, la implementación del plan de mejora de satisfacción laboral se considerará exitoso.

### **3.5.5.4 Fase IV: Análisis de resultados**

Se evaluarán parcialmente los avances del programa de manera trimestral para verificar el cumplimiento de los planes de acción en los tiempos propuestos, evaluar dificultades encontradas para tomar las acciones correctivas requeridas para alcanzar los objetivos establecidos para el plan y en cada programa. Asimismo, se recopilarán los datos de los indicadores de ventas para analizar cuantitativamente el impacto en la rentabilidad y productividad del departamento. Estas acciones serán ejecutadas por el Gerente del Departamento de Cuidado Personal y por el Gerente de Recursos Humanos.

Al finalizar el primer año de la implementación del plan, se analizarán los resultados de las evaluaciones propuestas por cada programa y se consolidarán en un cuadro resumen. Los avances significativos o inconvenientes encontrados serán objeto de discusión por parte de la Gerencia de Recursos Humanos y el Gerente del Departamento para definir nuevos cursos de acción para el año siguiente. Los resultados finales deberán de presentarse en un informe ejecutivo al gerente general.

El informe ejecutivo que se entregará al gerente también incluirá gráficos que muestren los resultados obtenidos mes a mes de los siguientes indicadores:

- Índice de ventas
- Índice de utilidades
- Índice de rotación de personal
- Índice de satisfacción laboral

#### **3.5.5.5 Fase V: Seguimiento**

Con base a las evaluaciones y el análisis de los resultados finales obtenidos después de la implementación del plan de mejora de satisfacción laboral durante un año calendario, se tomarán las decisiones pertinentes, cursos de acción correctivos, actualización del programa a fin de fortalecer las áreas de oportunidad identificados para fortalecimiento e incrementar progresivamente los niveles de satisfacción en el departamento de Cuidado Personal para el año 2023.

#### **3.5.6 Presupuesto total para implementar el plan de mejora de satisfacción laboral**

Para la implementación del plan de mejora, se contará con el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos la cual estará a cargo de la supervisión y ejecución de cada una de las cinco fases propuestas. También estará a cargo del monitoreo, creación de reportes y evaluaciones trimestrales parciales que serán enviados por correo electrónico al gerente de Cuidado Personal. Adicionalmente, se requiere de la contratación de una empresa capacitadora, mobiliario y equipo, uso de las instalaciones, papelería y útiles. A continuación, se presenta el resumen del presupuesto total para la implementación del plan propuesto:

**Cuadro 6**

**Presupuesto total para implementar el plan de mejora de satisfacción laboral**

**Departamento de cuidado personal**

**Empresa comercializadora de productos farmacéuticos**

**Ciudad capital, Guatemala**

| Descripción   | Total             |
|---|-------------------|
| Programa de sensibilización                                     | Q970.00           |
| Programa de reconocimientos                                     | Q10,920.00        |
| Programa fortalecimiento de habilidades de liderazgo y coaching | Q9,000.00         |
| Programa fortalecimiento de actividades de supervisión          | Q560.00           |
| <b>Presupuesto de implementación de la propuesta =</b>          | <b>Q21,450.00</b> |

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

### 3.5.7 Beneficios cualitativos al implementar el plan de mejora

A continuación, se detallan los beneficios que se obtendrán como resultado de la implementación del plan de mejora propuesto:

| No. | Programa  | Beneficios  |
|-----|---|---|
| 1   | Programa de sensibilización                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer la importancia de la satisfacción laboral.</li><li>• Comunicar la importancia del involucramiento de los colaboradores para la ejecución de los planes de acción propuestos en el plan.</li><li>• Facilitar el proceso de cambio en procedimientos y comportamientos para promover un ambiente laboral productivo, estable y seguro.</li></ul>  |
| 2   | Programa de reconocimientos                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Incentivar el alto desempeño en todos los colaboradores para promover la excelencia y productividad.</li><li>• Motivar al personal a mejorar continuamente sus resultados ya que estos son reconocidos positivamente.</li><li>• Crear un ambiente de solidaridad, compañerismo y trabajo en equipo al admirar el esfuerzo y los logros obtenidos.</li><li>• Reducir la rotación de personal.</li></ul>  |
| 3   | Programa de fortalecimiento de habilidades de liderazgo   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer de las relaciones interpersonales y comunicación entre jefe y colaboradores.</li><li>• Desarrollar de habilidades de planificación, negociación y resolución de conflictos y mejorar significativamente los procesos.</li><li>• Identificar nuevos talentos y destrezas en el personal que permitirá aumentar la eficiencia y resultados del departamento o futuras promociones.</li><li>• Aumentar de ventas y productividad.</li></ul> |
| 4   | Programa de fortalecimiento de actividades de supervisión | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor control y seguimiento sobre los indicadores de desempeño a nivel individual que impactará positivamente los resultados grupales.</li><li>• Generar un ambiente de confianza, respeto e innovación en donde las nuevas ideas o buenas prácticas son tomadas en cuenta valorando la experiencia y conocimientos de los colaboradores.</li></ul>   |

Fuente: Elaboración propia. Octubre 2021.

Los aspectos que serán optimizados significativamente son: satisfacción laboral, motivación, desempeño, eficiencia, productividad, rentabilidad, trabajo en equipo, reducción de errores y un ambiente laboral agradable, estable y competitivo.

## CONCLUSIONES

1. Los resultados de la investigación de campo evidenciaron que, en el Departamento de Cuidado Personal, los factores higiénicos tales como: condiciones de trabajo, supervisión, salario y prestaciones y políticas de la empresa han generado un alto índice de insatisfacción en los colaboradores por debajo del objetivo óptimo debido a que las necesidades básicas relacionadas con estos factores, no han sido cubiertos y, por ende, se ha registrado la rotación del personal de manera constante.
2. La supervisión que actualmente se está proporcionando a los colaboradores es ineficaz y no se cuentan con instrumentos de planificación y control, los procesos tienden a ser rígidos, la comunicación entre subordinados y jefes inmediato es inefectiva, hay ausencia de apoyo oportuno para solventar preguntas o dudas, la toma de decisiones de acciones menores está centralizada lo cual ha generado burocracia y procesos lentos.
3. Se detectó que existe una visible ausencia de retroalimentación hacia los colaboradores por parte de los supervisores sobre la calidad de su trabajo, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo de carrera dentro de la empresa que impacta fuertemente en la productividad y motivación, así como la carencia de un espacio en donde puede expresar sus ideas y sugerencias para implementar nuevos procedimientos.
4. Los factores motivaciones relacionados con las actividades que el colaborador realiza en su trabajo que generan un alto índice de insatisfacción laboral son: la ausencia de reconocimiento o incentivos, las responsabilidades rutinarias y poco desafiantes que les impide crecer en habilidades y conocimiento y la ausencia de realización personal al no tener un sentido de contribución y participación activa en los procesos del departamento.



## RECOMENDACIONES

1. Implementar el plan de mejora de satisfacción laboral que se propone a la brevedad posible el mismo fue diseñado con base a las necesidades actuales de la empresa y sugiere acciones puntuales que permitirán ver resultados tangibles en el nivel de satisfacción del personal en el corto plazo, contribuir con ello en la retención de talento valioso para el departamento, aumento de productividad, mejora de procesos y mayor rentabilidad.
2. Desarrollar el programa de fortalecimiento de habilidades de liderazgo y coaching dirigido a los mandos medios y gerencia a fin de entrenarlos con nuevas metodologías y herramientas que permitan mejorar significativamente los procesos de planificación y control, la comunicación, motivación y productividad de sus equipos.
3. La ejecución del programa de fortalecimiento de actividades de supervisión es también recomendable ya que mejorará la metodología de retroalimentación a los colaboradores de manera constante y dando un seguimiento adecuado, identificará nuevas habilidades en el equipo que permitirá enriquecer los puestos con la delegación de nuevas tareas.
4. Adoptar el programa de reconocimientos propuesto en el plan de mejora contribuirá a fortalecer el compromiso de los colaboradores que actualmente tienen un excelente desempeño e incentivará al resto de personal a mejorar la calidad de los servicios que brinda a la empresa. Además, generará un ambiente dinámico, motivado y competitivo que buscan nuevos retos y la mejora continua.

## REFERENCIAS

- Amaru, A. C. 2009. *Fundamentos de Administración*. 1ª ed. México. Editorial Pearson Educación. 488 p.
- Benavides, Pañeda, R. J. 2004. *Administración*. 1ª ed. México D.F. Editorial Mc Graw-Hill. 354 p.
- Chiavenato, I. 2002. *Gestión del Talento Humano*. 1ª. ed. Colombia Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. 475 p.
- Chiavenato, I. 2007. *Administración de Recursos humanos*. 8ª ed. México. 500 p.
- Chiavenato, I. 2009. *Comportamiento Organizacional*. 2ª ed. México. 511 p.
- Koontz Harold, W. 2008. *Administración. Una Perspectiva Global Empresarial*. 10a ed. Mc Graw Hill. 667 p.
- Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. 2ª ed. México. Editorial Patria. 317 p
- Stephen, R. 2004. *Comportamiento Organizacional*. 10ª ed. México. D.F. Prentice-Hall. 675 p.