

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA IMPLEMENTAR UN  
PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PRIVADA  
DEDICADA AL DESARROLLO Y PRÁCTICA DEL DEPORTE”**

**NIGDIA LISBETH BALCÁRCEL BRÁN DE GONZÁLEZ**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

GUATEMALA, MARZO DE 2022

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

**“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA IMPLEMENTAR UN  
PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PRIVADA  
DEDICADA AL DESARROLLO Y PRÁCTICA DEL DEPORTE”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**NIGDIA LISBETH BALCÁRCEL BRÁN DE GONZÁLEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO 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 I:	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL II:	Msc. Haydeé Grajeda Medrano
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
VOCAL V:	P.C. Henry Omar López Ramírez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática -Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Mercadotecnia -Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Área Administración -Finanzas	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López

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

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala 28 de octubre de 2021

Licenciado  
Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Director de la Escuela de Administración de Empresas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Estimado señor Director:

De conformidad con la designación contenida en el **DICTAMEN-ADMÓN 29-2020** de fecha 16 de noviembre de 2020, de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designada como asesora de tesis de la estudiante **Nigdía Lisbeth Balcárcel Brán de González**, carné **200219677**, para la elaboración del trabajo de tesis titulado **“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PRIVADA DEDICADA AL DESARROLLO Y PRÁCTICA DEL DEPORTE”**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho trabajo, el cual constituye una fuente de información útil para estudiantes y profesionales, del tema en mención.

Dicho trabajo de tesis presentado por la estudiante reúne los requisitos profesionales exigidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo tanto, no tengo inconveniente en emitir dictamen favorable sobre el estudio realizado; el cual deberá presentar previamente para poder someterse al Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. Laura Aydee Lainfiesta Escobar  
Psicóloga  
Colegiado No. 1945

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 350-2022  
Guatemala, 05 de abril del 2022

Estudiante  
NIGDIA LISBETH BALCÁRCEL BRÁN DE GONZÁLEZ  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 06-2022, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 31 de marzo de 2022, 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 oficios de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las 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 del Jurado Examinador y los expedientes académicos.

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
NIGDIA LISBETH BALCÁRCEL BRÁN DE GONZÁLEZ	200219677-3	"EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PRIVADA DEDICADA AL DESARROLLO Y PRÁCTICA DEL DEPORTE"

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



m.ch

## **ACTO QUE DEDICO**

A DIOS

Por darme la oportunidad de creer y soñar, porque gracias a su bendición es posible cumplir este sueño.

A MIS PADRES

*A mi papá Vicente Balcárcel Veliz*, por su amor, gratitud a Dios y humildad, por enseñarme que la felicidad está a nuestro alcance, que la vida es más sencilla con menos cosas y más experiencias compartidas. *A mi mamá Consuelo Brán Arriaza*, porque ha sido ejemplo a seguir en todas las facetas de su vida como hija, hermana, esposa, mamá, suegra y abuela, mujer que no sabe que es rendirse, que no hay excusas cuando los objetivos se tienen claros y que hay que actuar para que las cosas sucedan.

A los dos dedico este logro, por enseñarme a volar e ir en búsqueda de este sueño hoy hecho realidad, por confiar en mí aún lejos del hogar sus enseñanzas y valores me acompañan durante toda mi vida. Los amo a los dos.

A MI ESPOSO

*Carlos Alberto González Trejo*, gracias por ser mi compañero de vida, por ser un padre extraordinario, por tu apoyo incondicional, confianza y paciencia, admiro muchas cosas de ti, en especial la vocación de servicio que sin duda es una gracia de Dios. Te amo.

A MI HIJA

*Mía Isabella*, eres mi inspiración, y este sueño, aunque es mío es un logro que comparto contigo, hemos sacrificado momentos juntas para hacer posible este éxito, le pido a Dios ver realizados tus sueños y celebrar cada triunfo a tu lado. Te amo hija.

A MIS HERMANOS

*Geovanni, Estuardo, Angélica, Douglas y Sulma*, los respeto y admiro por esos dones que Dios les ha dado y han puesto a su servicio, gracias por cuidar de nuestros padres; en ustedes veo reflejadas todas las enseñanzas de ellos y de nuestros abuelos; sé que puedo contar con ustedes siempre y que tengo un lugar a donde acudir para reír y recordar esos momentos disfrutados en familia.

*A Iris Balcárcel* aunque no somos hermanas de padres somos hermanas por elección gracias por tus consejos, por celebrar mis triunfos y por ser la unión que la familia Balcárcel Veliz debe de mantener por generaciones.

A TODA MI FAMILIA

*A mi tía Lolita* por ser mi segunda mamá, por su amor, consejos y oraciones. La quiero mucho.

A mis cuñadas, cuñado y sobrinos por ser la alegría de la familia, pido a Dios ver cumplir sus metas, y buscar la unidad familiar, sin juzgar sus diferencias, todos son importantes con sus fortalezas y oportunidades de crecimiento.

A LA FAMILIA  
GONZÁLEZ TREJO

Gracias a todos por su apoyo incondicional y celebrar conmigo esta alegría, en especial a Doña *Irene Trejo Pineda de González*, por motivarme a continuar y culminar este proyecto, es una mujer virtuosa, ejemplo de fortaleza, humildad y sencillez. Dios la bendiga siempre por apoyarme y cuidar a mi mayor tesoro.

A MIS AMIGOS

*Evelyn Samayoa*, gracias amiga por tu cariño porque me has acompañado y animado a no renunciar a mis sueños porque sé que en nuestras conversaciones siempre habrá un consejo y alegrías que compartir.

*Mario León y Esvin Mejía*, por apoyarme desde el inicio en esta aventura, gran parte de mi experiencia profesional la debo a ustedes, que pusieron su confianza en mis capacidades y me dieron la oportunidad que todo recién graduado necesita; ustedes han sido mis maestros en el desarrollo de mi carrera profesional.

A MI GRUPO USAC

*Los chifurnianos*, gracias por su cariño porque no me dejaron sola nunca, por recibirme en su casa, por la comida, la atención de sus papás por esos días sin dormir, por esta amistad de años y experiencias únicas de nuestra hermosa USAC. Ustedes han sido pieza importante en este logro. Los quiero mis amigos.

A MI ASESORA DE  
TESIS

*Licda. Laura Lainfiesta*, por su tiempo, paciencia, enseñanzas y exigencia en el desarrollo de la misma y porque cuando necesito orientación profesional acudo a sus sabios consejos. Infinitas gracias porque sin su apoyo no sería posible culminar esta meta.

A LOS  
LICENCIADOS

*Licda. Elizabeth Solís*, muchas gracias por ser parte de este logro, por su enseñanza, palabras de ánimo y guía en este proyecto.

*Licda. Sonia Aracely Pacheco*, por su cariño, confianza y orientación en este proceso, porque su oficina es un espacio al cual se llega con inquietudes y se retira con soluciones.

*Lic. Carlos Hernández*, por su dedicación, conocimientos y cariño que les da a todos los estudiantes universitarios, es una persona admirable, gracias por su confianza, exigencia y apoyo.

A LA UNIVERSIDAD  
DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA

*Mi alma mater*, lugar de oportunidades con la esperanza de un futuro mejor a través de la educación superior, como Sancarlista de corazón me siento orgullosa de pertenecer a la tricentenaria, cuando regreso a esta casa de estudios, vuelvo a vivir momentos únicos que llevo guardados en mi memoria y corazón. ¡Gracias mi querida USAC grande entre las de Guatemala, grande entre las del mundo!

## ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Sector terciario o de servicio	1
1.1.2 Empresa privada	1
1.1.3 Sociedad Anónima	2
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
1.2.1.2 Organización	6
1.2.1.3 Integración de personal	8
A Gestión del talento humano	10
1.2.1.4 Dirección	11
A Satisfacción laboral	15
I Teoría de los dos factores de Herzberg	15
I.1 Factores de higiene (extrínsecos)	16
I.2 Factores motivadores (intrínsecos)	19
II Estudio de satisfacción en el trabajo	21
II.1 Encuesta de satisfacción en el trabajo	21
B Cultura organizacional	22
C Percepción	22
D Actitudes	22
E Entorno de trabajo saludable	22
F El cambio	23
I Resistencia al cambio	23
II Etapas del cambio	24

Contenido	Página
III Estímulo de la buena disposición de los empleados	25
G Sistema de meritocracia	25
I Realimentación de los empleados	25
H Comités	26
I Principio de Pareto	26
1.2.1.5 Control	27

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA AL DESARROLLO Y PRÁCTICA DEL DEPORTE

2.1 Metodología de la investigación	28
2.1.1 Métodos	28
2.1.1.1 Método científico	28
2.1.1.2 Método deductivo	28
2.1.2 Técnicas de investigación	29
2.1.2.1 Censo	29
2.1.2.2 Entrevista	29
2.1.2.3 Observación directa	29
2.1.2.4 Investigación bibliográfica	29
2.1.3 Instrumentos de investigación	29
2.1.3.1 Guía de observación	29
2.1.3.2 Guía de entrevista	30
2.1.3.3 Cuestionario	30
2.1.3.4 Cuadros de vaciado de información	31
2.1.3.5 Fichas bibliográficas	31
2.1.3.6 Prueba piloto	30
2.2 Generalidades de la empresa objeto de investigación	32
2.2.1 Antecedentes	32
2.2.2 Misión	32

Contenido	Página
2.2.2.1 Visión	33
2.2.2.2 Valores	33
2.2.3 Objetivo	34
2.2.4 Estructura organizacional	34
2.3 Situación actual de la satisfacción laboral	36
2.3.1 Factores de higiene (extrínsecos)	39
2.3.1.1 Relaciones interpersonales	39
2.3.1.2 Condiciones de trabajo	41
2.3.1.3 Seguridad en el trabajo	43
2.3.1.4 Factores económicos	44
2.3.2 Factores motivadores (intrínsecos)	46
2.3.2.1 Trabajo interesante	46
2.3.2.2 Logro	48
2.3.2.3 Responsabilidad	50
2.3.2.4 Reconocimiento	51
2.4 Análisis de resultados	53

### CAPÍTULO III

#### PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA AL DESARROLLO Y PRÁCTICA DEL DEPORTE

3.1 Descripción de la propuesta	56
3.2. Justificación de la propuesta	56
3.3 Objetivo de la propuesta	57
3.3.1 Filosofía propuesta	57
3.4 Plan de mejora propuesto	61
3.4.1 Fase I: Sensibilización	64
3.4.1.1 Convocatoria	67
3.4.1.2 Asignación de responsabilidades de los líderes	71
3.4.1.3 Evento para el colaborador	74

Contenido	Página
3.4.2 Fase II: Implementación del plan de mejora	85
3.4.2.1 Programa de relaciones interpersonales	85
3.4.2.2 Programa de logro	138
3.4.2.3 Programa de reconocimiento	153
3.4.3 Fase III: Monitoreo y evaluación de la propuesta	166
3.4.4 Costo para implementar la propuesta	170
3.4.5 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta	172
3.4.5.1 Beneficios del programa “Mejoremos nuestra comunicación”	172
3.4.5.2 Beneficios del programa “Viva la vida”	172
3.4.5.3 Beneficios del programa “Reconociendo y galardonando tu esfuerzo”	173
3.4.6 Información final para implementar la propuesta en tiempo de pandemia	174
CONCLUSIONES	176
RECOMENDACIONES	177
REFERENCIAS	178

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Proceso administrativo	3
2	Elementos de organización	7
3	Elementos de integración de personal	9
4	Metodología de respuesta en cuestionario	31
5	Organigrama general de la empresa	35
6	Organigrama general propuesto	59
7	Organigrama nominal propuesto	60
8	Plan para mejorar la satisfacción laboral	62
9	Diagrama para implementar un plan para mejorar la satisfacción laboral	64
10	Estructura de comité para implementar un plan de mejora	71

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Teoría bifactorial de Herzberg	16
2	Estructura del desarrollo del plan para mejorar la satisfacción laboral	63

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Edad	36
2	Nivel académico	37
3	Tiempo de laborar en la empresa	38
4	Relaciones interpersonales	40
5	Condiciones de trabajo	42
6	Seguridad en el trabajo	43
7	Factores económicos	45
8	Trabajo interesante	47
9	Logro	48
10	Responsabilidad	50
11	Reconocimiento	52

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Resumen de la satisfacción laboral	53
2	Escala de calificación de la satisfacción laboral	54
3	Plan de acción para implementar un plan de mejora-fase de sensibilización	65
4	Plan de acción para implementar un programa de relaciones interpersonales “Mejoremos nuestra comunicación”	86
5	Plan de acción para implementar un programa de logro denominado “Viva la vida”	139
6	Plan de acción para implementar el programa denominado “Reconociendo y galardonando tu esfuerzo”	155
7	Presupuesto anual de los programas y actividades de la propuesta	171

## ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Convocatoria para implementar un plan de mejora	67
2	Carta de compromiso gerencial para implementar un plan de mejora	69
3	Guía del comité para implementar un plan de mejora	72
4	Agenda del evento para el equipo gerencial	73
5	Taller de sensibilización para el equipo gerencial para implementar un plan de mejora	74
6	Guía de la campaña de expectativa para el lanzamiento de los programas para implementar un plan de mejora	75
7	Afiche (15 días antes del evento)	76
8	Afiche (12 días antes del evento)	77
9	Afiche (9 días antes del evento)	78
10	Campaña de expectativa para lanzamiento	79
11	Agenda del lanzamiento de los programas	80
12	Actividad rompe hielo para el día del evento	81
13	Rotafolio de compromiso	83
14	Manta vinílica (día del evento)	84
15	Contenido del manual de bienvenida para el desarrollo del programa	88
16	Manual de bienvenida para el desarrollo del programa "Mejoremos nuestra comunicación"	89
17	Ficha de lectura y conocimiento del manual de bienvenida para desarrollar el programa "Mejoremos nuestra comunicación"	120
18	Frecuencia de publicación durante el primer semestre del año 2022	121

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
19	Contenido de cada sección de la revista para desarrollar del programa “Mejoremos nuestra comunicación”	122
20	Secciones de la revista para el desarrollar el programa “Mejoremos nuestra comunicación”	123
21	Encuesta para la evaluación de la revista para desarrollar el programa “Mejoremos nuestra comunicación”	126
22	Normas de la reunión para el desarrollo del programa “Mejoremos nuestra comunicación”	131
23	Minuta de reuniones para el desarrollo del programa “Mejoremos nuestra comunicación”	132
24	Reglas para la focalización de objetivos de reuniones efectivas del programa “Mejoremos nuestra comunicación”	133
25	Comprobación de reuniones efectivas para el desarrollo del programa “Mejoremos nuestra comunicación”	136
26	Hoja de asistencia a reuniones mensuales y trimestrales para el desarrollo del programa “Mejoremos nuestra comunicación”	137
27	Carta de responsabilidad de adquisición de productos o servicios del programa “Viva la vida”	141
28	Agenda día del evento feria de la salud del programa “Viva la vida”	143
29	Modelo de comunicación del evento de salud y bienestar	146
30	Proyecto de educación financiera	148
31	Guía para pagos de deudas	150
32	Ficha de comprobación de bienestar financiero del programa de logo	151
33	Perfiles del sistema de meritocracia	156
34	Normas del sistema de meritocracia	158

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
35	Hoja de calificación del sistema de meritocracia	159
36	Hoja de calificación de la evaluación del sistema de meritocracia	160
37	Carta de felicitación del sistema de meritocracia	161
38	Celebraciones de incentivo del sistema de beneficios	165
39	Lista de comprobación de la propuesta	168
40	Evaluación semestral de los programas y actividades de la propuesta	169
41	Cronograma general de la propuesta	175

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se esfuerzan por mejorar el nivel de satisfacción laboral de sus colaboradores y con ello maximizar sus competencias y contribuir al logro de los objetivos personales y organizacionales.

Por ello se realiza el informe de tesis denominado “Evaluación de la satisfacción laboral para implementar un plan de mejora para el personal de una empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte”. Se centraliza en identificar el nivel de satisfacción laboral que tienen los colaboradores y con ello presentar una propuesta de mejora para elevar dicho nivel. Existen varias teorías asociadas a la satisfacción laboral como la teoría de las necesidades de Maslow, la teoría de las expectativas de Victor Vroom y la teoría con base en las necesidades de McClelland, entre otras. Para la presente tesis se considera la teoría bifactorial de Herzberg siendo esta la teoría a la que mejor se aplica la investigación.

El trabajo de tesis está compuesto por tres capítulos los cuales se describen a continuación: en el capítulo I se presenta el marco teórico con los conceptos que sustentan la investigación realizada. En el capítulo II, se describen los antecedentes de la empresa, organigrama general, situación actual y análisis de los resultados obtenidos durante la investigación. Se identifican los factores intrínsecos y extrínsecos que requieren fortalecimiento para disminuir el nivel de insatisfacción.

El capítulo III, contiene la justificación y desarrollo de la propuesta para incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores a través de un plan compuesto por tres programas que contribuyen a mejorar las relaciones interpersonales, logro y reconocimiento; factores que presentaron un índice alto de insatisfacción laboral. Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencia bibliográfica que sirvió de base teórica de la presente tesis.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación, se desarrolla el fundamento teórico para esta investigación que incluye las generalidades de la empresa objeto de investigación, así también la importancia del proceso administrativo, aspectos relacionados a la satisfacción laboral y conceptos fundamentales empleados en la propuesta para implementar el plan de mejora:

#### **1.1 Empresa**

Desde el punto de vista económico la empresa “es el conjunto organizado de elementos (capital y trabajo) destinado a la producción para el mercado” (Aguilar, s.f., pág. 140).

La empresa es resultado de la actividad establecida y organizada por el empresario, también es el ente por medio del cual se realiza una determinada actividad de relación económica con el mercado.

La empresa objeto de investigación pertenece al sector privado que presta servicios con fines lucrativos, legalmente inscrita como sociedad anónima. Para efectos de la presente investigación, se utilizan únicamente los conceptos que conciernen a la empresa objeto de investigación.

##### **1.1.1 Sector terciario o de servicio**

Son aquellas empresas que prestan un servicio, pueden o no tener fines lucrativos, se clasifican empresas de transporte, turismo, servicios públicos, servicios privados varios, corporaciones financieras, etc.

##### **1.1.2 Empresa privada**

Se caracteriza porque el propietario o propietarios son particulares y la finalidad es eminentemente lucrativa, distribuyen los beneficios entre los propietarios o accionistas y el gobierno no ejerce directamente en el funcionamiento de la empresa.

### **1.1.3 Sociedad Anónima**

En la actualidad el régimen legal de la sociedad anónima en Guatemala está regulado en el artículo 86 del Código de Comercio, Decreto 2-70 del Congreso de la República, el cual establece que una “Sociedad anónima es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiera suscrito” (Congreso de la República de Guatemala, 2012, pág. 24).

## **1.2. Administración**

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir metas que no podían lograr individualmente, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. En este sentido “la administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos, en grupos logren eficientemente los objetivos seleccionados” (Koontz y Weihrich, 1990, pág.4).

Para que una empresa de servicios logre sus objetivos, es indispensable el adecuado funcionamiento administrativo, con ello se simplifica el trabajo para lograr mayor productividad y efectividad.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

Es un método sistemático para llevar a cabo actividades interrelacionadas o funciones administrativas, con el propósito de cumplir las metas establecidas de una organización.

Al estudiar la administración es necesario aplicar el proceso administrativo, en sus cinco etapas: planeación, organización, integración, dirección y control; a continuación, presenta la figura del proceso administrativo:

**Figura 1**  
**Proceso administrativo**



Fuente: Koontz H. y Weihrich, 1990. Administración 9ª. ed. pág.4.

A continuación, se desarrollan cuatro etapas del proceso administrativo, que van relacionadas al tema de tesis:

#### **1.2.1.1 Planeación**

“La planeación incluye seleccionar misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere la toma de decisiones, es decir escoger entre diversos cursos de acción futuros” (Koontz y Weihrich, 1990, pág.66).

Las empresas necesitan el proceso de la planeación para fijar un curso alternativo de acción, al establecer los objetivos organizacionales y departamentales, así como la determinación de los medios para cumplir el fin deseado.

### **a. Elementos de planeación**

A continuación, se detallan los elementos de planeación; de los cuales se analizan: misión, visión, valores, programas y presupuesto, debido a que son precisos para la presente investigación:

#### **➤ Misión**

Se define como “la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir” (Chiavenato, 2009, pág. 64).

Esta debe responder a tres preguntas ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos? La misión se define en forma clara y formal, como el credo de la organización, para recordar a los colaboradores hacia dónde conducir los negocios, por ello es importante que las empresas tengan clara la razón de su existencia.

La misión se coloca en un lugar visible de forma escrita y es comunicada a las personas de la organización para que tengan conciencia de ella como un compromiso personal. La misión está conformada por: visión y valores.

#### **• Visión**

La importancia que tiene la visión en las empresas actuales es que hoy las personas no son controladas mediante reglas burocráticas, sino mediante el compromiso con la visión y los valores compartidos, al conocer la visión las personas saben exactamente a dónde ir; autores como Chiavenato (2002), coinciden que la visión “es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio” (pág. 55); es decir lo que les gustaría concretar dentro de cierto plazo.

La carencia de una visión es perjudicial para una organización, desorienta a sus miembros respecto a las prioridades que se tienen para cumplir con los objetivos de la organización.

- **Valores**

Los valores son hábitos establecidos de orientación hacia los sucesos o fenómenos; son creencias e ideas fundamentales que un individuo tiene y funcionan como un criterio para escoger entre las opciones.

“Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual” (Chiavenato, 2009, pág. 66).

Un valor establece para una empresa la conducta, sobre la cual se basan las decisiones que se toman. Claro está que es necesario que los directivos en una organización comprendan su sistema de valores y la forma en las que influyen en sus decisiones

- **Programas**

“Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos” (Koontz y Weihrich, 1990, pág. 78).

En los programas existen fijaciones de tiempo para cada acción, considera su importancia, orden y oportunidad, así como la unidad responsable de cada paso.

- **Programas de bienestar**

Los programas de bienestar son adoptados por organizaciones que buscan evitar problemas de salud a sus empleados. El carácter preventivo de estos programas parte del reconocimiento de su efecto sobre el comportamiento de los empleados y el estilo de vida fuera del trabajo, estimulando a las personas a mejorar su patrón de salud. (Chiavenato, 2002, pág. 335)

Estos programas favorecen la seguridad y calidad de vida de los colaboradores, se les capacita para evitar riesgos de salud, como enfermedades del corazón,

hábitos dañinos; a considerar una alimentación equilibrada, reducción del estrés, prácticas deportivas y chequeos médicos. Los programas de salud no necesariamente son costosos con un plan de acción eficaz se pueden implementar muchas actividades de beneficio para los colaboradores a un bajo costo.

➤ **Presupuesto**

“Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica” (Koontz y Weihrich, 1990, pág. 79).

Un presupuesto indica unidades, cantidades, costos y pronósticos en los que estos descansan. Establecen formal y cuantitativa los recursos asignados para un plazo determinado en términos financieros.

**1.2.1.2 Organización**

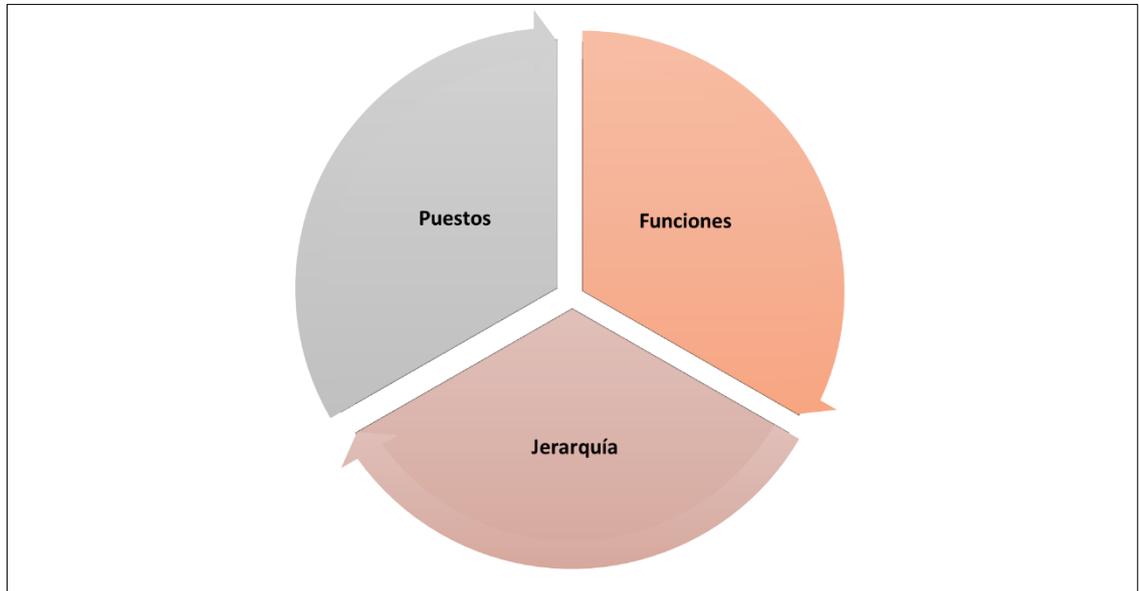
Es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñarán en una organización. Es intencional en el sentido de que asegura que todas las tareas necesarias para lograr las metas estén asignadas y, en teoría, asignadas a personas que las puedan realizar mejor. (Koontz y Weihrich, 1990, pág. 19)

La organización contribuye para que el desarrollo de la empresa sea sencillo según la planificación establecida, tanto para los colaboradores, como para fortalecer el servicio.

**a. Elementos de organización**

En la siguiente figura, se observa la relación entre los elementos de organización:

**Figura 2**  
**Elementos de organización**



Fuente: Reyes Ponce, A. 2008. Administración moderna; primera edición México; 9ª. ed., pág.28.

A continuación, se desarrollan la jerarquía y los puestos:

➤ **Jerarquía**

“Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización” (Reyes, 2008, pág. 28).

Para una empresa de servicio es importante tener claros los niveles y la posición en la que se encuentran los empleados; la jerarquía funciona como una herramienta que permite delegar la autoridad y delimitar la responsabilidad a cada puesto, según el nivel jerárquico en el que este se encuentre.

➤ **Puestos**

Es la unidad impersonal donde se desempeña un conjunto de tareas y atribuciones delegadas por un jefe inmediato, bajo el grado de complejidad que el nivel jerárquico exija.

“Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona” (Reyes, 2008, pág. 28).

## **b. Instrumentos de organización**

Los instrumentos de organización son herramientas que sirven para mejorar la gestión interna y externa de una organización.

Para efectos de la presente investigación se desarrolla el siguiente instrumento:

### **➤ Organigrama**

“Indica cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad” (Koontz y Weihrich, 2012, pág. 259).

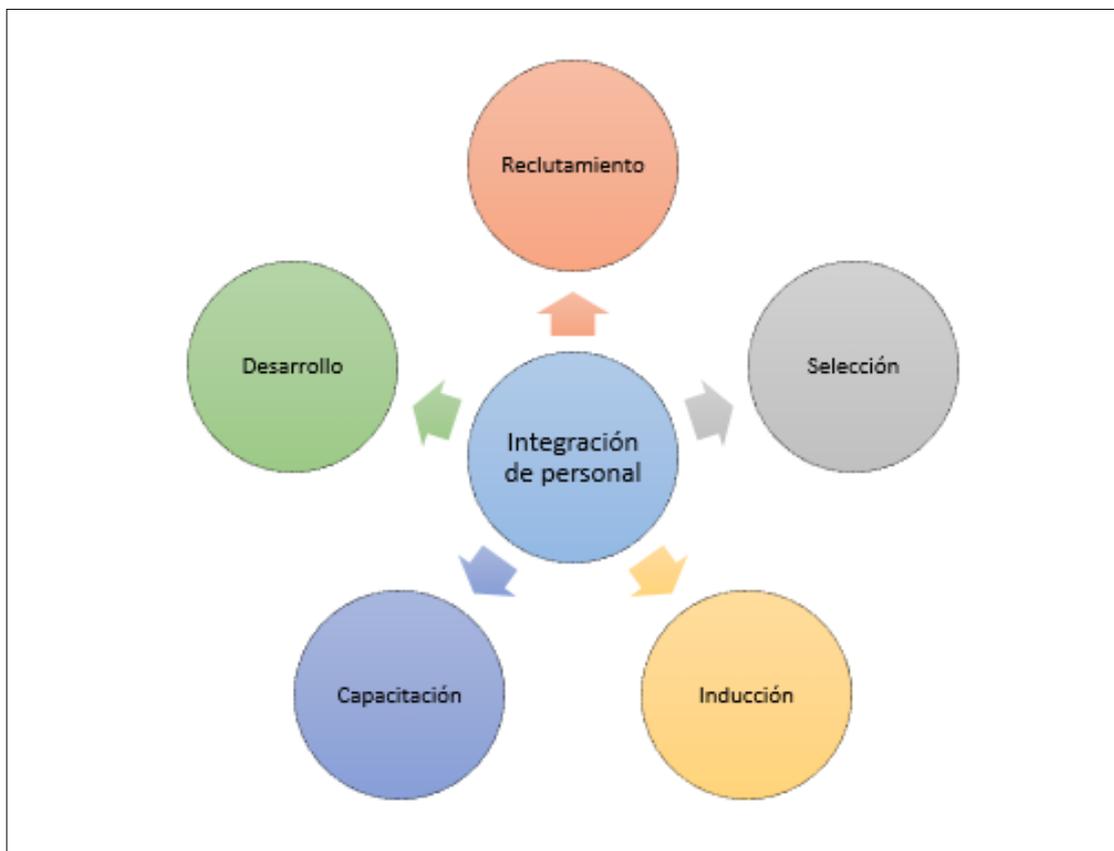
Por sencilla que sea la estructura organizacional puede reflejarse en un diagrama; lo importante que este instrumento nos revela es la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación, jefes de cada grupo y las relaciones que existen entre los distintos puestos de la empresa y en cada departamento; por ello conviene que un organigrama sea claro.

### **1.2.1.3 Integración de personal**

Requiere tener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. “Ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventario de las personas disponibles, reclutamiento, selección, colocación, ascensos, evaluación, planeación de carreras, compensaciones y capacitación” (Koontz H. y Weihrich, 1990, pág.336).

En esta etapa es donde se ejecuta la fase de planeación y organización, las cuales permiten determinar los recursos a utilizar en una empresa o departamento administrativo. Para llevar a cabo la integración de personal es necesario conocer los elementos que se muestra en la siguiente figura; sin embargo, para efectos de la presente tesis se utilizan tres de ellos:

**Figura 3**  
**Elementos de integración de personal**



Fuente: elaboración propia, con base en Koontz H. y Wehrich, 1990. Administración; novena edición, pág.336.

#### **a. Elementos de integración de personal**

A continuación, se describen los elementos de integración utilizados en la presente investigación:

##### **➤ Inducción**

Los colaboradores que ingresan a una empresa necesitan ser adaptados a lo que el puesto va a requerir; este desarrollo es permanente, pero se hace más necesario tratándose de los trabajadores de nuevo ingreso. “Implica introducir los nuevos empleados en la empresa, sus funciones, tareas y gente” (Koontz y Wehrich, 1990, pág. 380).

La inducción es de suma importancia para que un colaborador se adapte a la cultura organizacional, los primeros días de trabajo y la acogida inicial de un colaborador son fundamentales para fortalecer las relaciones con la organización y con los compañeros de trabajo; así también las expectativas que la empresa tiene del nuevo colaborador inician con la comunicación institucional en donde se transmite la misión, visión, valores, estructura organizacional, normativa interna, beneficios, políticas entre otros.

➤ **Capacitación**

“Se refiere a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje” (Koontz y Weihrich, 1990, pág. 412).

El propósito de la capacitación es lograr los objetivos de la empresa a través de profesionales expertos que desarrollen sus habilidades y competencias al máximo potencial.

➤ **Desarrollo**

“Experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional” (Chiavenato, 2002, pág. 335).

El desarrollo en las personas está relacionado a la educación y a la orientación hacia el futuro; es decir el perfeccionamiento o progreso que las personas logran en una organización con el apoyo principalmente del departamento de recursos humanos a través de algunos métodos o técnicas como rotación de cargos, asesorías, aprendizaje práctico, delegación de proyectos, participación en cursos o seminarios entre otros métodos que ayudan al crecimiento de los empleados.

**A. Gestión del talento humano**

“La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales” (Chiavenato, 2002, pág. 9).

Las empresas de servicios para lograr sus objetivos conducen los esfuerzos de las personas para que ellas también alcancen sus objetivos individuales y ambas partes se beneficien; es decir intereses comunes en donde se requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzos que tenga como resultado de ganar-ganar.

#### **1.2.1.4 Dirección**

“La dirección consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo” (Koontz y Weihrich, 1990, pág. 19).

La investigación se centraliza en esta fase, puesto que en ella se encuentran los elementos concernientes a la satisfacción laboral. Esta fase es de importancia en el proceso administrativo, por ello supone realizar las tareas a través de otras personas, por medio de un liderazgo efectivo, motivación del personal, establecimiento de los canales de comunicación y supervisar la ejecución de las tareas.

##### **a. Elementos de dirección**

Los elementos de dirección más conocidos son liderazgo, motivación, comunicación y supervisión; los cuales se definen a continuación:

##### **➤ Liderazgo**

El liderazgo es importante en la fase de dirección, aunque algunas personas no lo consideran así, es necesario enfatizar que la capacidad que le corresponde tener a un gerente para guiar y dirigir es vital para la supervivencia de cualquier negocio, por ello la falta de un liderazgo efectivo puede ser fatal para la empresa.

Liderazgo se define como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales” (Koontz y Weihrich, 1990, pág. 496).

Es decir, es conveniente que las personas no simplemente tengan buena disposición para trabajar, sino hacerlo con entusiasmo para ejecutar las tareas de forma eficaz; la ejecución de las tareas de los miembros de una organización depende en ocasiones de la calidad de liderazgo.

### ➤ **Motivación**

Consiste en generar en los empleados la disposición y el deseo de realizar su trabajo con alto nivel de eficacia, para ello existe un interés de obtener algo a cambio por su esfuerzo que de alguna forma contribuya en la satisfacción de sus necesidades.

“La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares” (Koontz y Wehrich, 1990, pág. 466).

Existen distintas teorías de motivación entre ellas la más referida es la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, quien coloca las necesidades humanas básicas en orden de importancia ascendente; sin embargo, no se desarrolla esta ni otras teorías estudiadas de la motivación y aunque son importantes, esta investigación está basada específicamente en ciertos factores de satisfacción laboral que se amplían a detalle el apartado de satisfacción laboral que es la base en que se fundamenta esta investigación.

### ➤ **Comunicación**

Existen diferentes tipos de comunicación como la escrita, hablada, por señales o mímica.

“La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores” (Newstrom, 2011, pág. 49).

Requiere por lo menos de dos personas y es necesario que el receptor entienda el mensaje transmitido, ayuda en el proceso administrativo en la planeación,

organización, integración, dirección y control, cuando la información es oportuna, útil y comprendida se considera que existe comunicación eficiente.

- **Flujo de la comunicación**

Si se tienen en cuenta los niveles de jerarquía dentro de la organización, estos se distinguen en tres modalidades de flujos de comunicación. “En una organización eficaz la comunicación fluye en diversas direcciones; hacia abajo, hacia arriba y de manera cruzada” (Koontz y Weihrich, 1990, pág. 527).

De tal forma que la comunicación es uno de los elementos de dirección que más influencia tiene en el desarrollo eficaz de las empresas, en virtud de ello una comunicación efectiva favorece el logro de los objetivos, permite la toma de decisiones correctas y fomenta la motivación.

- ✚ **Comunicación descendente**

“La comunicación descendente en una organización es el flujo de información de niveles superiores a niveles inferiores de autoridad” (Newstrom, 2011, pág. 59).

La eficacia de la comunicación de directivos, gerentes, coordinadores o jefaturas, no precisa de presentaciones elaboradas y con información que no pueda comprender el personal a su cargo; la comunicación se sugiere sea honesta y asertiva pues la información es mejor recibida cuando quien la comunica es una persona sensible a las necesidades humanas, abierta al diálogo y no orientada al autoritarismo que no da lugar a la escucha activa, a ideas nuevas y experiencias compartidas.

- ✚ **Comunicación ascendente**

“Flujo de la información de los niveles inferiores a los superiores de una organización” (Newstrom, 2011, pág. 521).

Cuando la comunicación ascendente es deficiente, la administración de la empresa pierde contacto con las necesidades de los empleados y carece de información fidedigna para tomar decisiones importantes. Existen muchas

prácticas interesantes que se pueden tomar en cuenta para que esta comunicación sea eficaz como la escucha activa, buzón de sugerencias, política de puertas abiertas, participación en actividades organizadas por la empresa como prácticas de deportes, fiestas departamentales entre otras actividades interesantes que promueven la participación y por lo tanto favorecen la comunicación ascendente.

### **Comunicación cruzada**

“Es una comunicación que atraviesa las líneas de mando jerárquicas. Esta comunicación es necesaria para coordinar el trabajo con gente de otros departamentos” (Newstrom, 2011, pág. 65)

Esta comunicación también llamada comunicación lateral es a menudo el flujo predominante en las empresas; pues los empleados prefieren la informalidad de la comunicación lateral que al proceso de subir y bajar por las líneas de mando oficiales.

### **Supervisión**

La función de la supervisión supone “ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas” (Reyes, 2007, pág. 432).

Por medio de la supervisión efectiva se cumplen los objetivos establecidos; por ello es necesario retroalimentar y guiar a los subordinados para que las actividades se realicen de forma adecuada.

De acuerdo a los conceptos mencionados en relación a dirección, la empresa objeto de investigación le corresponde aplicar cada uno de ellos, lo cual permite influir de forma positiva en las personas para cumplir con los objetivos deseados, motiva a las personas no solo a que tengan la disposición para desempeñarse en cualquier cargo, sino también a que trabajen con entusiasmo que los impulse a ejercer tareas desafiantes, aplicar una comunicación efectiva, supervisar y realizar las correcciones necesarias.

## **A. Satisfacción laboral**

Se define como “la actitud general del individuo hacia su puesto” (Robbins, 2004, pág. 25). La evaluación que hace un empleado si se siente satisfecho o insatisfecho con su trabajo es la suma compleja de varios elementos, como la buena o mala comunicación que tenga con su jefe, la colaboración y apoyo que recibe de sus compañeros, instalaciones y prestaciones de acuerdo con la categoría del puesto; por ello, este factor es de importancia, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuye a la mejora continua de los servicios que brinda en su organización.

Quien está satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra actitudes negativas; la siguiente definición deja clara esta afirmación “La satisfacción en el trabajo es el conjunto de emociones favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral” (Newstrom, 2011, pág. 218).

Existen diferentes teorías que se asocian a la satisfacción laboral como la jerarquía de las necesidades de Maslow, con base en las necesidades de McClelland y con base a las expectativas de Victor Vroom, pero en esencia la que se enfoca en satisfacción laboral es la teoría de los dos factores de Herzberg; la cual se desarrolla en esta investigación:

### **I. Teoría de los dos factores de Herzberg (Motivación-Higiene)**

Herzberg desarrolló un modelo de motivación, según el cual, tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores de motivación.

La teoría de los dos factores “Manifiesta que los insatisfactores no son motivadores, mientras que sí lo son los satisfactores, los cuales están relacionados con contenido del trabajo” (Koontz y Weihrich, 2012, pág. 393).

Esta teoría divide los factores de trabajo en dos grupos, los extrínsecos o de higiene y los intrínsecos o factores motivadores. A continuación, se presenta el siguiente esquema:

**Esquema 1**  
**Teoría bifactorial de Herzberg**

Factores de higiene (Extrínsecos)	Factores motivadores (Intrínsecos)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatus</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Calidad de la supervisión</li> <li>• Política y administración de la compañía</li> <li>• Condiciones de trabajo</li> <li>• Seguridad en el trabajo</li> <li>• Sueldo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo interesante</li> <li>• Logro</li> <li>• Crecimiento en el puesto</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Avance</li> <li>• Reconocimiento</li> </ul>

Fuente: Koontz, H. y Wehrich, H. 2007. Elementos de administración. Un enfoque internacional. Séptima edición. Editorial Mc-Graw Hill Interamericana. México. p.289.

Según esta teoría, los factores extrínsecos o de higiene son causa de insatisfacción extrema de los trabajadores cuando no están atendidos, pero por muy bien que se cubran, nunca llegan a generar satisfacción. También los factores intrínsecos o motivadores producen satisfacción extrema en los trabajadores cuando están bien atendidos y cuando no lo están son neutros, pero no provocan insatisfacción y se refieren al contenido del propio trabajo.

**I.1 Factores de higiene (extrínsecos)**

En este grupo de necesidades se encuentran elementos como “administración y política de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones personales, salario, estatus, seguridad laboral y la vida privada” (Koontz y Wehrich, 2007, pág. 289).

Este grupo de factores fueron calificados por Herzberg, como factores de mantenimiento, higiene o contexto del puesto, por ello su presencia no motiva a las personas en una empresa, sin embargo, conviene estar presentes o la ausencia de estos, pueden causar insatisfacción.

Estos factores se localizan en el ambiente externo de trabajo y se encuentran fuera del control de los colaboradores debido a que son condicionados por la organización.

Para efectos de la presente investigación se consideran los siguientes:

#### **Relaciones interpersonales**

Las relaciones con los compañeros de trabajo, el contacto social, relaciones amistosas también son factores extrínsecos importantes que favorecen la satisfacción laboral las cuales son necesarias en cualquier organización.

“Las buenas relaciones interpersonales entre colegas y niveles organizacionales requieren tiempo, esfuerzo, conocimientos y destrezas” (Newstrom, 2011, pág. 282). Por ello es necesario favorecer la capacidad de reconocer las necesidades humanas, sensibilidad y temperamento de los demás para para mantener los conflictos bajo control y un alto nivel de colaboración entre los empleados.

La satisfacción laboral aumenta cuando los compañeros de trabajo o supervisores son amigables, comprensivos, elogian el trabajo bien hecho, escuchan opiniones, muestran apoyo e interés, interactúen y convivan en actividades comunes. En las relaciones interpersonales interviene la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, solución de conflictos y la colaboración.

#### **Condiciones de trabajo**

Las condiciones de trabajo también se encuentran entre los factores de higiene o mantenimiento, estas son importantes para realizar un trabajo productivo,

entre ellas se pueden mencionar las buenas condiciones físicas del trabajo, iluminación adecuada, instalaciones cómodas, con ventilación y disponer de los recursos materiales y técnicos para desempeñar de forma efectiva el trabajo.

“En los estudios se demuestra que los empleados prefieren los entornos que no sean peligrosos ni incómodos. Además, casi todos prefieren laborar cerca de casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas y con equipo y herramientas adecuadas” (Robbins, 2004, pág. 85).

### **Seguridad en el trabajo**

“Conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas” (Chiavenato, 2002, pág. 397)

La seguridad en el empleo es un aspecto valorado por los colaboradores, además proporciona la sensación de tranquilidad en cuanto a la salud, prevención de accidentes y estabilidad económica; también se asocia al hecho de tener un trabajo fijo, esto mismo hace que los empleados no se encuentren con la incertidumbre de que en cualquier momento será remplazado por otra persona. Se refiere también a contar con privilegios de antigüedad, reglas de trabajo justas, políticas y procedimiento de manejo de quejas.

### **Sueldo (factores económicos)**

Factor que permite a los colaboradores adquirir bienes y servicios para satisfacer sus necesidades básicas, además de generar prestigio cuando es recibido y gastado. Sin embargo, el dinero no causa satisfacción, pero ayuda al trabajador a eliminar las preocupaciones respecto a problemas de carácter económico y no ofrece todas las gratificaciones necesarias para satisfacer las necesidades psicológicas de una persona.

Como menciona Robbins (2004), “es un medio de intercambio. Puede ser que las personas no trabajen sólo por el dinero, pero si quitamos el dinero, ¿cuántos vendrían a trabajar?” (pág. 180). Lo anterior confirma lo que Herzberg postula

en su teoría, el dinero no causa satisfacción, sin embargo, si este no existe, causa insatisfacción en un empleado.

Es importante mencionar que estos factores son analizados desde la percepción de los colaboradores, debido a que los sueldos y salarios son facilitados de forma exclusiva y confidencial a personal autorizado.

## **I.2 Factores motivadores (intrínsecos)**

Herzberg enlista dentro de estos factores algunos motivadores, relacionados con el contenido del puesto “logros, reconocimiento, trabajo estimulante, progreso y crecimiento profesional” (Koontz y Weihrich, 2007, pág. 289).

Herzberg recomienda para motivar a las personas “acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas” (Robbins, 2004, pág. 160).

Es decir, los factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados de forma directa con el puesto; porque producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad. Herzberg determinó que el grupo o factores del contenido en el puesto son los verdaderos motivadores, porque tienen la capacidad de producir una sensación de satisfacción.

### **✚ Trabajo interesante**

Según la teoría de Herzberg, este es un factor intrínseco, que provoca satisfacción en los empleados, en virtud que las personas prefieren ocupaciones donde trabajen de forma exitosa, aplicar sus destrezas y capacidades con tareas estimulantes, no rutinarias, tengan libertad y retroalimentación sobre su puesto, que las particularidades del trabajo provoquen estímulo intelectual a los colaboradores.

Cuando a un individuo se le presenta una oportunidad de trabajo o una tarea desafiante que la realice de forma competente, se siente positivo y satisfecho por la labor cumplida.

### **Logro**

“Las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles (más no imposibles)” (Koontz y Weihrich, 2012, pág. 400).

En tal sentido, el sentimiento de logro es el impulso por sobresalir, tener éxito y afán por mejorar el propio nivel de desempeño, la necesidad de influir en las demás personas y la oportunidad que se le otorgue para llevar a cabo actividades interesantes. Las personas con necesidad de logro realizan tareas de forma eficiente.

### **Responsabilidad**

“Disposición de rendir cuentas por las consecuencias de nuestras acciones, y admitir errores y fallas” (Newstrom, 2011, pág.11).

Es necesario que un colaborador se sienta responsable del resultado obtenido o del nivel de ejecución alcanzado, la responsabilidad mayor hace que el individuo participe en labores importantes, tiende a elevar la productividad y satisfacción laboral, por ello los colaboradores se sienten involucrados en decisiones y actividades de importancia, lo que estimula al individuo al cumplimiento de metas.

### **Reconocimiento**

“El reconocimiento se define como una acción de apreciación de otro. Se aplica a todos los tipos de reconocimiento, como el contacto físico, verbal y no verbal entre las personas” (Newstrom, 2011, pág. 283).

Los colaboradores responden positivamente a los halagos, cuando un elogio por un trabajo bien hecho se realiza en el momento justo, causa un impacto positivo en cuanto a su actitud y por tanto eleva su nivel de satisfacción.

Para los colaboradores es significativo que su trabajo, esfuerzo, aptitudes y habilidades se aprecien y reconozcan, es decir, un trabajo bien hecho y con declaración a tiempo provoca satisfacción en las personas y más si viene acompañada de una promoción o un ascenso.

## **II. Estudio de satisfacción en el trabajo**

“La administración necesita que el empleado le informe sobre su satisfacción en el trabajo para tomar decisiones adecuadas tanto para prevenir como para solucionar problemas que se le presenten al personal” (Newstrom, 2011, pág. 230).

La necesidad que tienen las empresas de aumentar la satisfacción laboral ha llevado a realizar evaluaciones que dan pautas hacia dónde dirigir las acciones necesarias para motivar y satisfacer a los empleados y con ello mejorar la productividad, el servicio y la rentabilidad en la empresa.

### **II.1 Encuesta de satisfacción en el trabajo**

Este método permite medir la satisfacción en el trabajo, también es conocida como encuesta de estado de ánimo, opinión, actitud o de calidad de vida laboral.

“Es un procedimiento mediante el cual los empleados reportan sus opiniones respecto de sus empleados y el ambiente laboral. Luego se combinan y analizan las respuestas individuales” (Newstrom, 2011, pág. 230).

A continuación, se incluyen otros temas relacionados que forman parte de la investigación los cuales se definen para su comprensión:

## **B. Cultura organizacional**

“Es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización” (Newstrom, 2011, pág. 92).

La cultura organizacional es intangible, pero está presente, afecta de forma positiva o negativa a la empresa y la cultura también se ve afectada por lo que ocurre en las organizaciones.

## **C. Percepción**

“Es la forma peculiar en que cada persona ve, organiza, e interpreta las cosas. La gente usa un marco organizado que construyó a partir de toda una vida de experiencias y valores acumulados” (Newstrom, 2011, pág. 9).

La percepción es particular, basada en la historia individual e información que cada persona almacena en su memoria; selecciona estímulos externos de forma subjetiva atribuyéndoles o restándoles importancia de acuerdo a su propia valoración; además se puede modificar a través de nuevas experiencias.

## **D. Actitudes**

“Son los sentimientos y creencias que determinan en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, se conducen” (Newstrom, 2011, pág. 218).

Las actitudes están relacionadas al comportamiento habitual que se produce en diferentes circunstancias y se manifiestan en reacciones favorables o desfavorables hacia algo o alguien.

## **E. Entorno de trabajo saludable**

Un entorno de trabajo saludable, según la Organización Mundial de la Salud, es aquél que tiene en cuenta los riesgos de trabajo físicos y los psicosociales, pero que también dota a sus empleados de recursos para fomentar los hábitos saludables y que los divulga a la sociedad.

## **F. El cambio**

“Es toda alteración en el ambiente laboral y que afecta la operación esperada de los empleados. Estas modificaciones pueden ser planeadas o no, catastróficas o evolutivas, positivas o negativas, fuertes o débiles, lentas o rápidas, y estimularse interna o externamente” (Newstrom, 2011, pág. 355).

Los cambios traen consigo experiencias y efectos para quienes los experimentan; sin embargo, el ser humano es adaptable a él, pero ocurre que existe escaso convencimiento de ello, puesto que favorece más la comodidad. Para permanecer, las empresas no necesitan decidir si deben cambiar, sino cuando y como permitir que el cambio ocurra de forma exitosa, el método conveniente es planear e iniciar los cambios que se desean; sin embargo, esto no siempre puede ser así, existen circunstancias que obligan a las empresas y a las personas a permitir cambios no esperados, prueba de ello ha sido la pandemia de covid-19 en la cual se experimentan cambios contundentes positivos y de crecimiento para algunos y para otros lo contrario.

### **I. Resistencia al cambio**

“Se refiere a los comportamientos de los empleados para desacreditar, retrasar o impedir la ejecución de un cambio laboral. Los empleados se resisten al cambio porque amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima” (Newstrom, 2011, pág. 360).

Es común que las personas traten de evitar el cambio y protegerse de los efectos que este trae consigo, en las empresas los colaboradores exteriorizan acciones distintas desde quejas, chismes, argumentos impulsivos, ausentismo y bajo rendimiento entre otras actitudes psicológicas que le acompañan; por ello es importante que este proceso aun no siendo planeado se maneje con sensatez para reducir o eliminar esta resistencia.

## **II. Etapas del cambio**

Para facilitar el cambio es necesario llevar a cabo un proceso de tres pasos, los que se desarrollan a continuación:

### **➤ Descongelamiento**

“Significa que se deben abandonar las ideas y prácticas antiguas para aprender las nuevas” (Newstrom, 2011, pág. 366).

Reducir dudas y conceptos viejos para experimentar nuevos es un requerimiento indispensable para iniciar el cambio; implica ayudar al empleado darse la oportunidad a nuevas ideas para evitar la confusión, desorientación, supuestos o sobrecarga de información.

### **➤ Cambio**

“Es el paso en el que se aprenden nuevas ideas, nuevos métodos y nuevas tecnologías. Este proceso implica ayudar al empleado a pensar, razonar y desempeñarse en nuevas formas” (Newstrom, 2011, pág. 366).

A favor del proceso, este paso también conlleva expectativa y emoción pues el ser humano vive en constante cambio y evolución; la curiosidad a nuevas experiencias aporta sensaciones que de alguna forma beneficia el proceso.

### **➤ Recongelamiento**

“Quiere decir que lo que se aprendió se integra a la práctica real” (Newstrom, 2011, pág. 366).

En esta etapa es donde se adoptan las nuevas prácticas e ideas que la empresa introduce para el logro de las metas y objetivos establecidos en un nuevo proyecto.

### **III. Estímulo de la buena disposición de los empleados**

“Este enfoque se basa en la premisa de que el cambio tiene más posibilidades de aceptación si las personas que afecta reconocen la necesidad del cambio antes de que ocurra” (Newstrom, 2011, pág. 370).

Para obtener el apoyo de los colaboradores es esencial la comunicación pues esto favorece a adquirir conciencia de la necesidad de un cambio.

### **G. Sistema de meritocracia**

En una estructura basada en la meritocracia, las personas son sumamente importantes, pero también lo son el rendimiento y la forma en la que llevan a cabo sus atribuciones.

Por ello los empleados que marcan la diferencia por sus contribuciones únicas que pueden tener un impacto positivo en su área y equipo de trabajo, y en la empresa en general son debidamente reconocidos y recompensados.

En un modelo meritocrático, un buen líder no es el que tiene más ideas sino el que consigue que su equipo marque tendencia con las mejores iniciativas, de motivación al personal para que busque soluciones innovadoras y eficientes, también con la fuerza del equipo; esta filosofía favorece el compromiso de los empleados en el desempeño de sus labores, también puede servir de palanca sobre la voluntad de aprender de forma constante en el entorno laboral y como herramienta de motivación.

La meritocracia convierte a los buenos en mejores y genera espíritu de superación.

### **I. Realimentación de los empleados**

“Cuando se emprenden acciones correctivas como resultado de una encuesta, los detalles de lo que se descubrió y de lo que se hizo con ello se deben compartir con los empleados tan pronto como sea posible” (Newstrom, 2011, pág. 235).

Es necesario compartir con los colaboradores los estudios de satisfacción laboral, evaluaciones del desempeño entre otros; dar a conocer la información reunida y anunciar las acciones correctivas que se acogerán en base a sus propuestas pues de ello depende la aceptación de cualquier propuesta o programa y disminuir la resistencia al cambio.

## **H. Comités**

“Es un tipo específico de reunión de grupo en el que los miembros, en su rol grupal, reciben autoridad para manejar el problema que deben resolver” (Newstrom, 2011, pág. 308).

Un comité está constituido por un grupo formal que es creado con distintos propósitos, sus miembros por lo general toman decisiones, presentan acciones, poseen capacidad de negociación, facilitan informes y realimentación constructiva; con frecuencia son líderes activos en su comunidad o en su organización.

## **I. Principio de Pareto**

Conocido también como el principio 80/20; este principio define que el 80% de los resultados provienen del 20% del esfuerzo dedicado, que el 20% de las causas provocan el 80% de las consecuencias y que en el trabajo el 80% de lo que se consigue proviene del 20% del tiempo que se ha dedicado a trabajar; Covey (2003), afirma: “El 80 por ciento de los resultados provienen del 20 por ciento de las actividades” (pág. 95).

En una empresa de servicios el 80% de los ingresos provienen del 20% los servicios y el 20% del total de los clientes provienen del 80% de las ventas; en virtud que este patrón se repite en todos los ámbitos de la vida, este principio sugiere que darles la misma importancia a todas las partes es equivocada y que enfocarse en todos los aspectos requiere mucho esfuerzo e inversión, aplicado a esta investigación si el enfoque está en minimizar el 20% del nivel de insatisfacción esto genera el 80% de satisfacción laboral lo que optimiza tiempo y recursos.

### **1.2.1.5 Control**

Para la presente tesis, la última fase del proceso administrativo se define por ser un tema que tiene relación con la fase de monitoreo de la propuesta. Es importante comprender que “El control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes” (Koontz y Weihrich, 1990, pág.20)

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA AL DESARROLLO Y PRÁCTICA DEL DEPORTE**

A continuación, se expone la metodología utilizada y la situación actual de la empresa.

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

Para conocer la situación actual de la empresa se lleva a cabo una investigación de campo, con el fin de encontrar soluciones viables se utilizan métodos, técnicas e instrumentos.

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

Para llevar a cabo la investigación se utiliza el método científico el cual se desarrolla a continuación:

###### **2.1.1.1 Método científico**

Para llevar a cabo la investigación se utiliza el método científico en sus tres fases que se detallan a continuación:

En la fase indagadora se hace referencia a fuentes primarias con base a los 96 colaboradores y secundarias a textos relacionados al tema. En la fase demostrativa, para determinar si las hipótesis son válidas, se emplean los procesos de análisis e interpretación, para determinar que éstas se cumplen de acuerdo a los aspectos encontrados en el proceso de la investigación. Se hizo uso de la fase expositiva, a través de la presentación de los resultados obtenidos de la investigación realizada en el informe final.

###### **2.1.1.2 Método deductivo**

Para obtener la información durante el proceso de investigación se aplica el método deductivo que permite dirigirse desde la información general hacia lo específico.

## **2.1.2 Técnicas de investigación**

Para recopilar la información necesaria referente a la situación actual de la empresa, se utilizan las técnicas que se describen a continuación:

### **2.1.2.1 Censo**

Para conocer el nivel de satisfacción laboral se utiliza la técnica del censo de donde se recopila la información y se obtienen las causas que influyen en la satisfacción o insatisfacción laboral; para ello se emplea un cuestionario resuelto por 96 colaboradores los cuales representan la totalidad del personal.

### **2.1.2.2 Entrevista**

Se realiza entrevista a la gerencia de Recursos Humanos para obtener antecedentes de estudios de satisfacción laboral.

### **2.1.2.3 Observación directa**

Se utiliza esta técnica para analizar el comportamiento de los colaboradores.

### **2.1.2.4 Investigación bibliográfica**

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

## **2.1.3 Instrumentos de investigación**

Como instrumentos para obtener la información necesaria y análisis se utilizaron los siguientes:

### **2.1.3.1 Guía de observación**

Se utiliza esta guía para tomar registro del comportamiento de los colaboradores a través de la observación.

### **2.1.3.2 Guía de entrevista**

En la presente investigación se utiliza la guía para entrevistar a la gerencia de Recursos Humanos la cual fue necesaria para obtener información de antecedentes de estudios de satisfacción laboral.

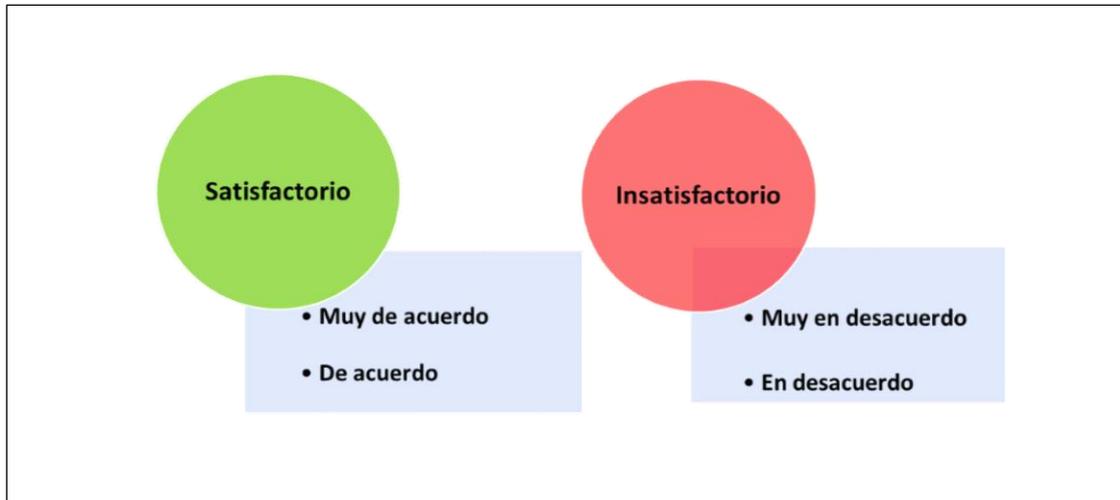
### **2.1.3.3 Cuestionario**

Para recolectar la información se utiliza un cuestionario estructurado conformado por 53 preguntas distribuidas en los distintos factores estudiados; se recopila la información determinada por los 96 colaboradores distribuidos en 23 puestos de trabajo, lo que favoreció la obtención de información fidedigna que determinó los factores intrínsecos y extrínsecos que causan satisfacción e insatisfacción laboral.

Las preguntas se encuentran divididas por los siguientes factores: relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, seguridad laboral, factores económicos, trabajo interesante, logro, responsabilidad y reconocimiento; cada pregunta contiene cuatro posibles respuestas a elegir entre “muy en desacuerdo”, “en desacuerdo”, “de acuerdo” y “muy de acuerdo”; se considera satisfactoria si la respuesta a una pregunta es “de acuerdo” o “muy de acuerdo”; por el contrario se considera insatisfactoria si la respuesta a la pregunta es “muy en desacuerdo” o “en desacuerdo”. Luego se calcula el promedio de las preguntas por factor y ese porcentaje es el resultado final de cada uno.

A continuación, se presenta de forma gráfica lo anterior:

**Figura 4**  
**Metodología de respuesta en cuestionario**  
**Empresa dedicada al desarrollo y práctica del deporte**  
**Ubicada en la ciudad capital**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2020.

Con el apoyo de la gerencia de Recursos Humanos se realiza la distribución de los cuestionarios de satisfacción laboral, las cuales fueron entregadas a los colaboradores.

#### **2.1.3.4 Cuadros de vaciado de la información**

Luego de obtenidos los datos recabados se consolida la información obtenida con todos los instrumentos utilizados en esta investigación.

#### **2.1.3.5 Fichas bibliográficas**

Son utilizadas para registrar y resumir datos extraídos de las fuentes bibliográficas consultadas para efectos de esta investigación.

#### **2.1.3.6 Prueba piloto**

Se realiza una prueba piloto para validar el instrumento, para lo cual se seleccionaron a 10 colaboradores para determinar la calidad de comprensión de las preguntas para garantizar que la información recopilada sea objetiva, el cuestionario fue validado por la gerencia de Recursos Humanos de la empresa.

## **2.2 Generalidades de la empresa objeto de investigación**

La presente investigación se lleva a cabo en una empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte, con más de treinta años apoyando el deporte, reconocida a nivel nacional e internacional. Para esta investigación se consideran los 96 colaboradores, distribuidos en 23 puestos de trabajo.

Para conocer los factores determinantes en la satisfacción o insatisfacción de los colaboradores, se requiere un análisis profundo de cada factor. Por ello es necesario proporcionar información de la empresa objeto de investigación extraída del manual de Recursos humanos y se presentan los antecedentes, misión, visión y valores.

### **2.1.1 Antecedentes**

Fundada en 1988 como una pequeña academia de Fútbol ubicada en la zona 14 de la Ciudad de Guatemala. Fue la empresa pionera en traer al país las primeras canchas de grama sintética y en desarrollar por completo el Fútbol; brindando un lugar sano y seguro a deportistas que desean practicar su deporte favorito y compartir con sus amigos.

En la actualidad existen siete centros en los que se fomenta el espíritu deportivo en los niños y jóvenes, a través de las academias de fútbol sala, cursos de vacaciones y campeonatos de Fútbol, que van desde la categoría de 3 años hasta la liga de Veteranos.

### **2.2.2 Misión**

“Somos una empresa guatemalteca visionaria y con altos valores empresariales, dedicada al desarrollo y práctica del deporte; que trabaja por brindar auténticas experiencias deportivas, ofreciendo las instalaciones y una excelente organización para hombres y mujeres de todas las edades que viven la pasión del fútbol.”

La misión de la empresa cumple con las interrogantes que menciona el marco teórico.

### **2.2.2.1 Visión**

“Ser la empresa regional dedicada al desarrollo del fútbol más sólida y con la mayor cobertura internacional, contribuyendo a la construcción de una sociedad más sana y a la formación de nuevas generaciones por medio del deporte.”

Al analizar la visión de la empresa se detecta que no está siendo proyectada en el tiempo como la teoría lo indica la cual puede variar cada cierto tiempo según las acciones puestas en marcha para concretarse en el futuro proyectado.

### **2.2.2.2 Valores**

- “Responsabilidad”
- “Espíritu de equipo”
- “Lealtad”
- “Iniciativa”
- “Cordialidad”
- “Ética”
- “Honestidad”
- “Profesionalismo”
- “Confianza”

Cuando los valores se han establecido y transmitido de manera exitosa, los que forman parte de la empresa trabajan por un objetivo común; por lo tanto, no es necesario tener demasiados, cinco serán suficientes para poner en marcha la cultura organizacional. Así también, tomando en cuenta que los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento de los colaboradores, es necesario personalizar cada uno de ellos puesto que han de estar bien definidos para que lleguen con claridad a los colaboradores, no deben ser subjetivos para evitar la libre interpretación.

### **2.2.3 Objetivo**

Según la planeación estratégica facilitada de los manuales internos, la empresa desea lograr el siguiente objetivo:

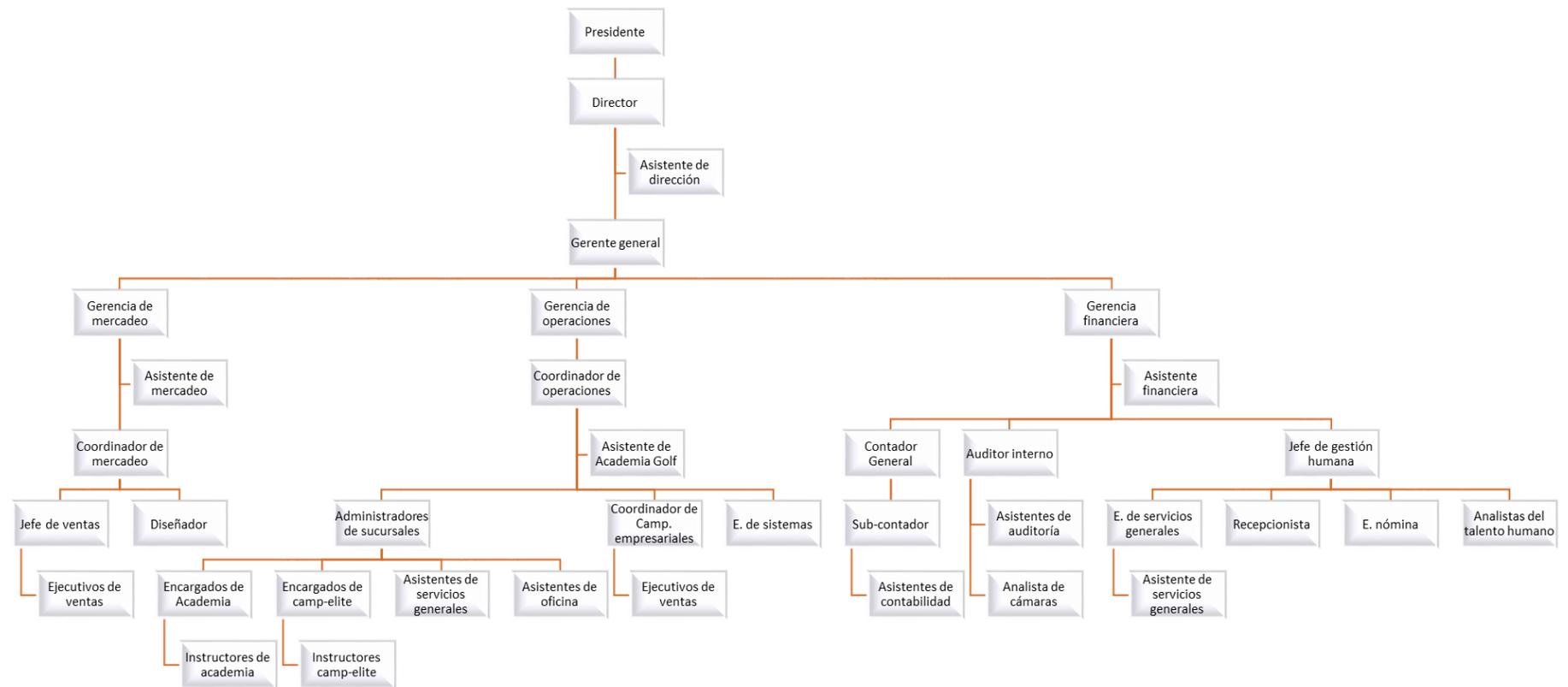
“Ser un complejo deportivo altamente reconocido a nivel internacional por la calidad de su servicio y espíritu deportivo, manteniendo un compromiso con el desarrollo y motivación de su personal, y con la satisfacción de las necesidades del cliente, convirtiéndonos en una empresa exitosa que garantice ser un negocio rentable y atractivo para todo el público inversionista.”

Para que los objetivos de una empresa sean logrados es necesario contar con algunas características que la empresa objeto de investigación no tiene: ser medibles, cuantificables y estar ligados a un límite de tiempo.

### **2.2.4 Estructura organizacional**

La estructura organizacional de la empresa está conformada por el presidente, director y la gerencia general que tiene a su cargo tres gerencias, las cuales se aprecian en el organigrama general que es parte de la información proporcionada de la empresa, el cual se puede visualizar a continuación:

**Figura 5**  
**Organigrama general**  
**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**  
**Ubicada en la ciudad capital**



Fuente: Departamento de Recursos Humanos. Octubre 2020.

La estructura organizacional es un importante factor de efectividad que no puede pasar desapercibido, pues tanto las empresas como las estructuras de estas son intencionales al estar orientadas al logro de los objetivos organizacionales.

El organigrama de la empresa, demuestra claramente una estructura funcional que no soporta la magnitud del negocio actual. Es una estructura que figura ausencia de posiciones necesarias que se plantean en la propuesta.

### 2.3 Situación actual de la satisfacción laboral

A continuación, se presenta la situación actual de la empresa según la investigación de campo, pero antes de iniciar el análisis individual de los resultados de satisfacción laboral por factor, es necesario comprender datos demográficos del tiempo que tienen los colaboradores de pertenecer a la empresa:

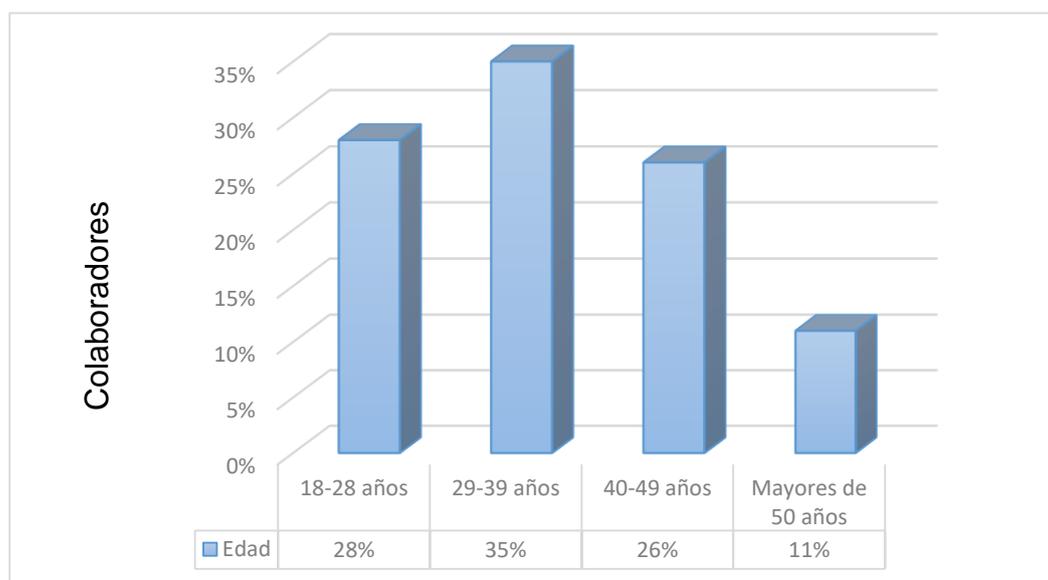
#### **Gráfica 1**

#### **Edad**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

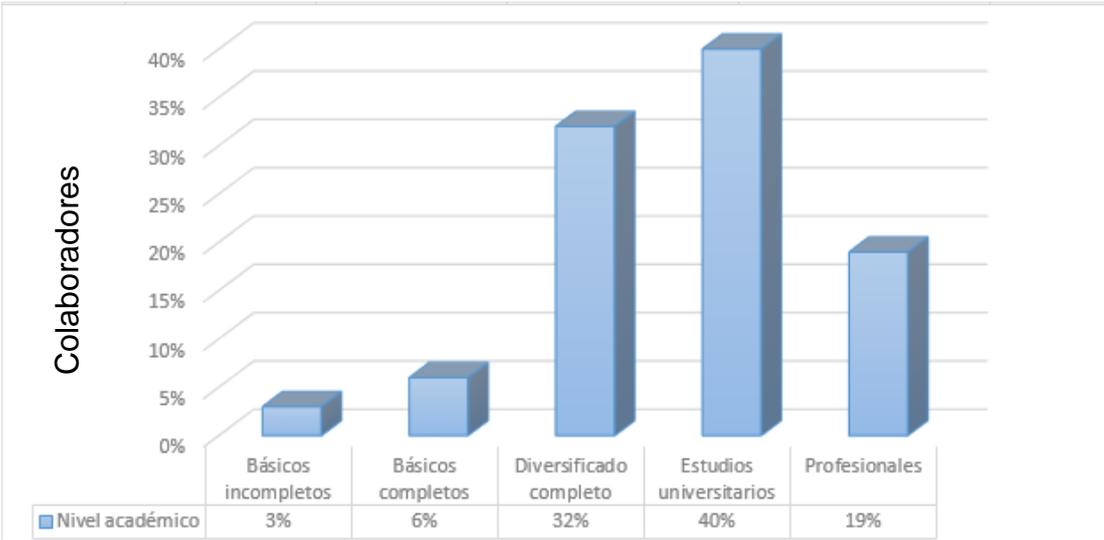
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Octubre 2020.

Los resultados obtenidos evidencian que la edad con mayor frecuencia oscila entre el rango de 29 a 39 años; sin embargo, el 63% incluido este rango se encuentran en edades de 18 a 39 años y el 37% oscilan en la edad de 40 a mayores de 50 años; esto indica que los colaboradores de la empresa en su mayoría son jóvenes que transmiten dinamismo y creatividad que es característico de los puestos de trabajo de una empresa dedicada al deporte, pero que de igual forma cuenta con personal con edades que sobrepasan los 60 años, mismo personal que ha permanecido en la empresa por más de 25 años y que con su experiencia y sentido de pertenencia demuestran el compromiso y adaptación al cambio que los ha llevado a renovarse junto a la empresa.

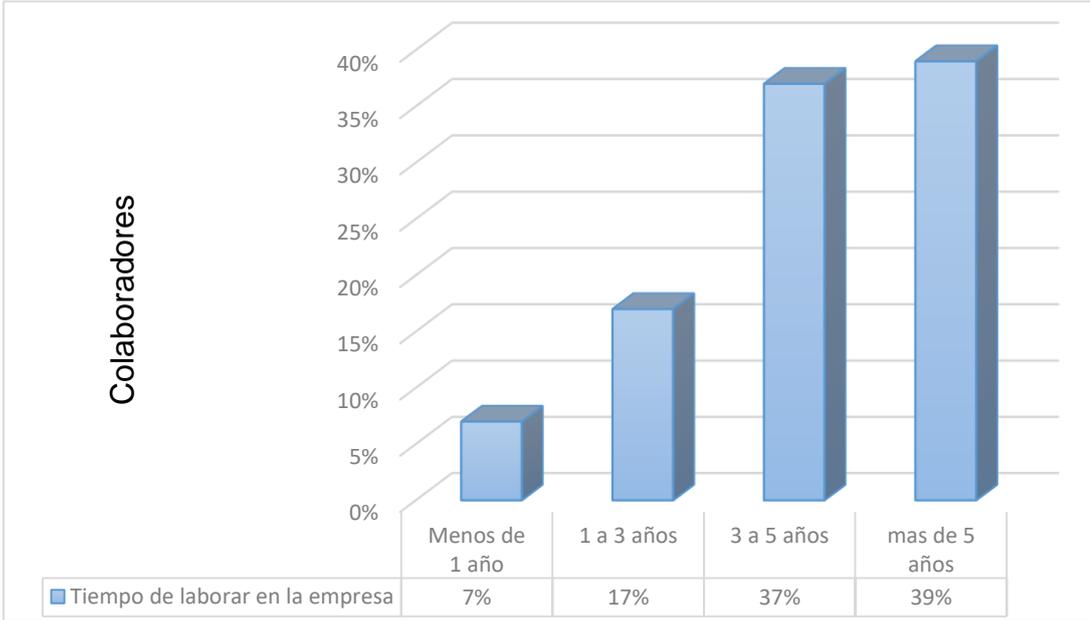
**Gráfica 2**  
**Nivel académico**  
**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**  
**Ubicada en la ciudad capital**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Octubre 2020.

Los datos anteriores muestran que el personal que cuenta con estudios universitarios y profesionales representa el 59%; en esta categoría se encuentran sub-jefes, jefes, encargados, coordinadores de área y gerencias; lo que es favorable pues se cuenta con personal que posee las competencias requeridas del perfil del puesto de trabajo. El personal que se encuentran en posiciones de asistentes o auxiliares, tienen diversificado completo y este grupo representa al 32%; sin embargo, el 6% de personal tienen básicos completos y un 3% incompletos; a este 9% es necesario incentivar para que se sigan preparando en el factor académico y poder crecer dentro de la empresa.

**Gráfica 3**  
**Tiempo de laborar en la empresa**  
**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**  
**Ubicada en la ciudad capital**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Octubre 2020.

Como parte de la investigación para determinar la satisfacción laboral de la empresa, se recabó información del tiempo que tienen de trabajar los colaboradores y se puede comprobar la estabilidad laboral y baja rotación puesto que el personal que lleva menos de un año son 6 personas; 16 personas tienen de 1 a 3 años de estabilidad laboral, de 3 a 5 años 36 personas y 38 personas llevan más de 5 años laborando para la empresa. Además, se puede confirmar en las encuestas en una de las preguntas directas, que algunos colaboradores tienen 15, 20 y más de 25 años de laborar en la empresa; incluso para algunos de ellos este ha sido su único empleo. Esto confirma el sentido de pertenencia y compromiso que ha generado la empresa en los colaboradores desde su fundación.

Luego del análisis anterior se procede a especificar los factores que forman parte de esta investigación:

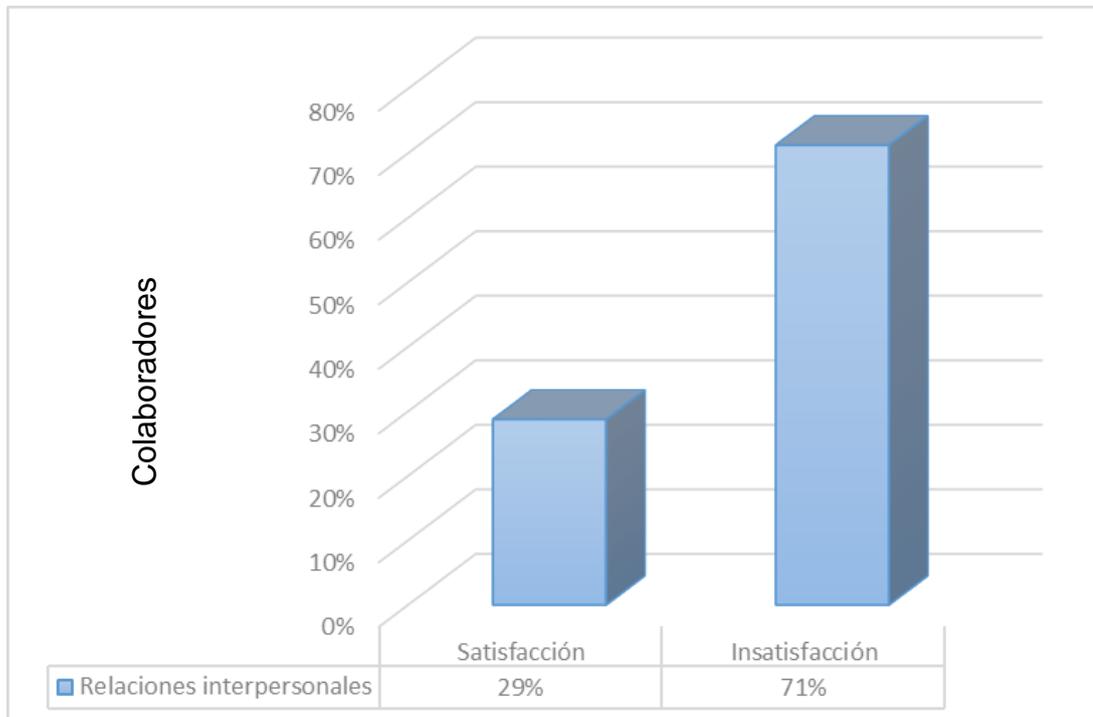
### **2.3.1 Factores de higiene (extrínsecos)**

Estos factores deben estar presentes en la empresa derivado que su ausencia puede causar insatisfacción laboral. Para efectos de la presente investigación se consideran los siguientes factores: relaciones interpersonales, seguridad en el trabajo y factores económicos.

#### **2.3.1.1 Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales crean un ambiente armonioso y favorece las condiciones en los equipos de trabajo; a continuación, se detalla una gráfica sobre las relaciones interpersonales en la empresa objeto de investigación:

**Gráfica 4**  
**Relaciones interpersonales**  
**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**  
**Ubicada en la ciudad capital**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Octubre 2020.

En este factor se determina que el 29% se encuentra satisfecho, es personal que trabaja en un entorno favorable de apoyo, sin rivalidades que distorsionen el fin común, que han construido vínculos de amistad y compañerismo basados en la confianza y la cooperación a este grupo le resulta fácil expresar su opinión y considera que la comunicación es oportuna y satisfactoria, considera que su superior es una persona accesible que les inspira confianza. En este grupo minoritario es evidente que han desarrollado habilidades que favorecen las relaciones interpersonales y con ello la satisfacción laboral.

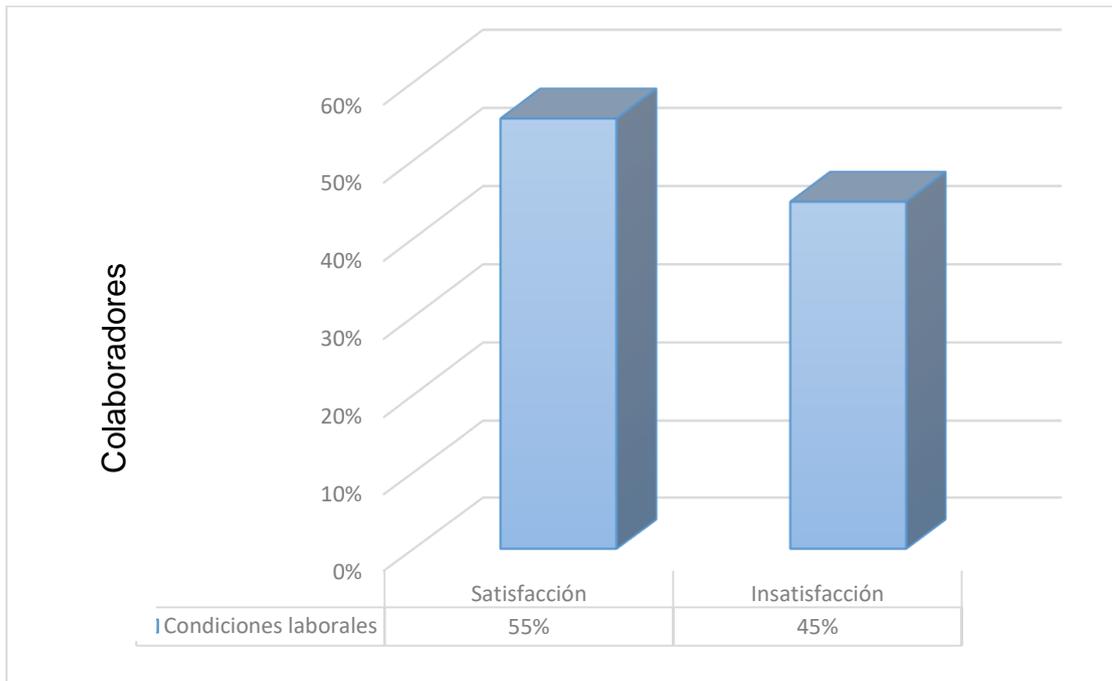
Sin embargo el alto resultado negativo en este factor se relaciona con la ausencia de aceptación, cooperación, comunicación efectiva, trabajo en equipo, solución de conflictos y clima agradable de trabajo; al analizar las preguntas del cuestionario relacionadas a esta dimensión el 71% de los colaboradores manifiestan insatisfacción; esto provoca conductas que perjudican las relaciones como chismes, comentarios mal intencionados y tergiversaciones; también en cuanto a la comunicación con jefes o superiores se constató que es deficiente, la falta de información en cuanto a metas, avances, logros e instrucciones para realizar su trabajo.

Se pueden observar otros aspectos deficientes como la falta de metas en común; por lo que las actividades se encuentran enfocadas al logro individual. La relación con los jefes para algunas personas se torna indiferente, perciben desigualdad que ponen en manifiesto la preferencia y existencia de diferentes estratos. Es evidente que los aspectos a considerar para la mejora en cuanto a las relaciones interpersonales en la empresa son comunicación, trabajo en equipo y fomentar las habilidades sociales como inteligencia emocional, comunicación asertiva, empatía y sinergia, estas habilidades favorecen las relaciones interpersonales.

#### **2.3.1.2 Condiciones de trabajo**

El mobiliario, equipo técnico, herramientas de trabajo, suministros, las condiciones ambientales de iluminación, climatización, decoración, ruido, lugares adecuados para ingerir alimentos forman parte de las condiciones de trabajo que provocan satisfacción a los colaboradores, a continuación, se analiza el factor de condiciones de trabajo:

**Gráfica 5**  
**Condiciones de trabajo**  
**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**  
**Ubicada en la ciudad capital**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Octubre 2020.

De acuerdo con el trabajo de campo realizado, se determinó que el 55% de los colaboradores se sienten cómodos con las actuales condiciones de trabajo, la ubicación geográfica es accesible, las instalaciones tienen buena iluminación y espacio para realizar bien las actividades laborales. Al analizar a detalle el 49% de los colaboradores consideran que la empresa les proporciona las herramientas y mobiliario necesarios, además, cuentan con una cafetería limpia y suficientes sanitarios tanto para hombres y mujeres.

El 45% representa a los colaboradores insatisfechos en cuanto a este factor, quienes razonan que el área de trabajo a pesar de ser bonita tiene algunas carencias como aire acondicionado que provoca insolación en la época de calor. El 47% argumentan que tienen las herramientas y mobiliario pero el equipo técnico es obsoleto provocando pérdida de información y tiempo, lo que no les permite dar un buen servicio.

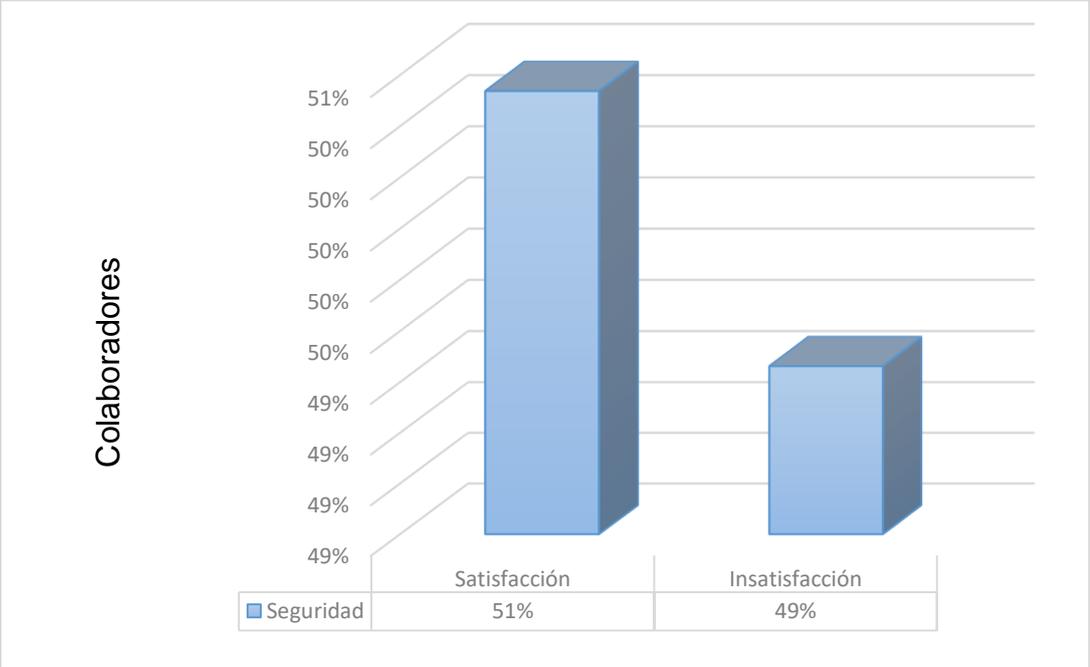
Ciertamente las condiciones laborales forman parte de los factores extrínsecos, sin embargo, no cabe duda de su importancia y el impacto que causa en las personas al carecer de algún elemento indispensable para realizar las tareas con agrado; provoca actitudes indeseables, estrés laboral y por consiguiente insatisfacción en los colaboradores.

### 2.3.1.3 Seguridad en el trabajo

Las enfermedades laborales, accidentes profesionales, daños, riesgos y peligro pueden ser resueltos a través de medidas de protección y prevención de los colaboradores.

A continuación, se detalla el nivel de seguridad laboral de la empresa objeto de investigación:

**Gráfica 6**  
**Seguridad en el trabajo**  
**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**  
**Ubicada en la ciudad capital**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Octubre 2020.

Se establece que el 51% de los colaboradores respecto a seguridad se sienten satisfechos porque la empresa les brinda estabilidad laboral. La mayoría de los colaboradores tienen más de tres años de pertenecer a ella; algunos colaboradores tienen de diez a veinticinco años laborando; indican que allí iniciaron su experiencia laboral lo que refuerza el que la rotación de personal sea baja.

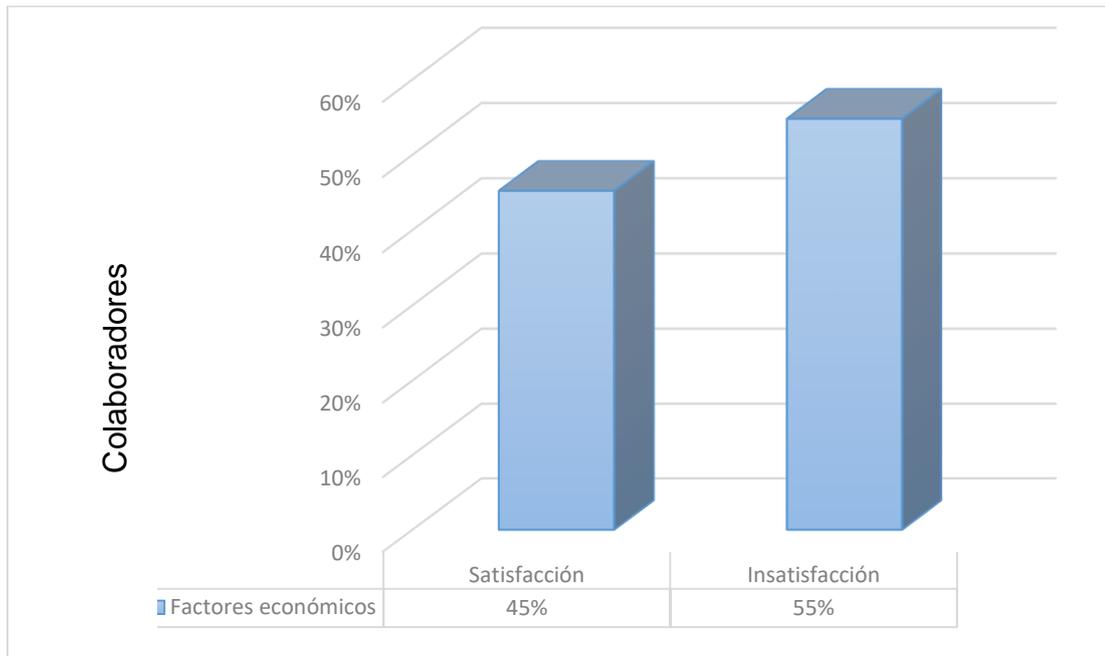
Sin embargo, el 49% de los colaboradores están insatisfechos en cuanto a protocolos de emergencia debido a que no han recibido capacitaciones de primeros auxilios, también se sienten inseguros debido a que el área de cobros no es privada y exclusiva y muchas veces en los torneos existen discusiones entre equipos las que se tornan violentas por lo que se sienten expuestos algún peligro. Este grupo de colaboradores afirman que no tienen un botiquín de fácil acceso y en casos especiales no cuentan con el equipo de protección individual que les permita trabajar con confianza y seguridad.

Se considera que este factor de higiene o mantenimiento; es fundamental mejorar los escenarios de medio ambiente de trabajo, eliminar riesgos de accidentes, enfermedades ocupacionales y garantizar el bienestar; aunque gozar de ellos no llega a satisfacer a los colaboradores, su ausencia origina insatisfacción laboral.

#### **2.3.1.4 Factores económicos**

Los factores económicos considerados en esta investigación son: los sueldos, bonificaciones, comisiones aplicables para el personal de ventas y las prestaciones laborales. A continuación, se presenta la gráfica con la información recopilada de los factores económicos en la empresa:

**Gráfica 7**  
**Factores económicos**  
**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**  
**Ubicada en la ciudad capital**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Octubre 2020.

El 45% de los colaboradores coinciden que los salarios devengados con relación a otras empresas y puestos similares satisfacen sus necesidades, son pagados puntuales y en la forma convenida, las prestaciones son apegadas a la ley y como lo indica el código de trabajo el bono 14 es recibido a más tardar el 15 julio en su totalidad o proporcional al tiempo laborado; y el aguinaldo se paga el 50% a más tardar el 15 de diciembre y el otro 50% el 15 de enero de cada año, sin embargo en algunas ocasiones la empresa paga el 100% en la primer quincena de diciembre esta prestación.

No obstante, el 55% de los colaboradores tienen una opinión distinta considerando que los sueldos que provee la empresa y sus prestaciones no son competitivas ni adecuadas con relación al puesto que desempeñan. Argumentan que no se ajusta al costo real de vida en el país, puesto que con ello no cubren ni siquiera sus necesidades básicas y la de su familia; como

comida, vivienda y educación; tampoco tienen algún beneficio económico adicional a los de ley.

El dinero a pesar de su evidente importancia y lo que se puede adquirir con él, es un factor extrínseco que no tiene impacto de satisfacción laboral sin embargo la falta del mismo produce insatisfacción y una disminución en la eficiencia del talento humano.

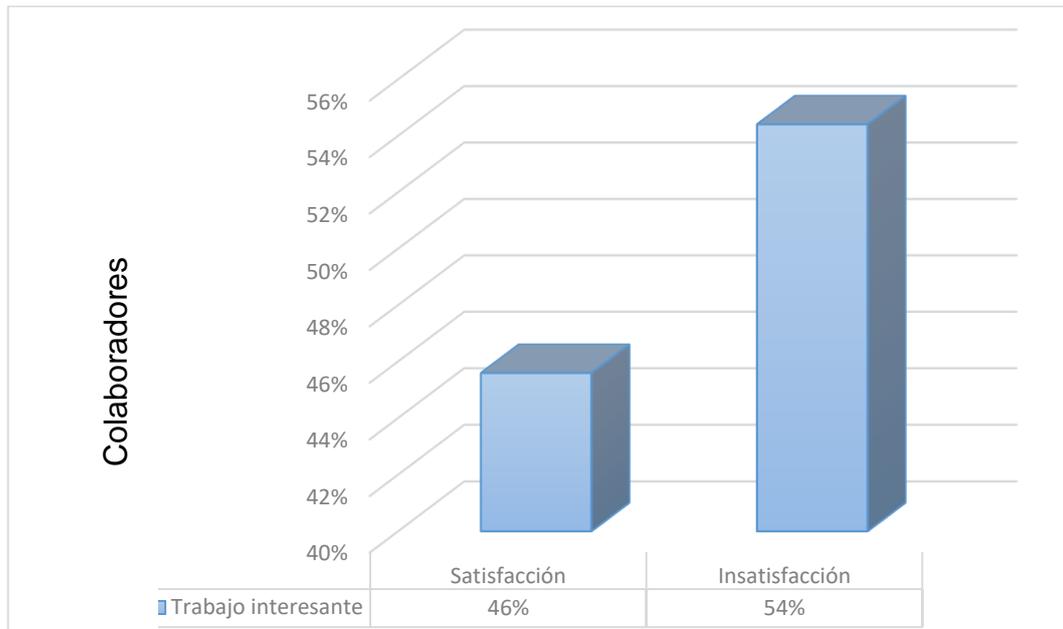
### **2.3.2 Factores motivadores (intrínsecos)**

Para efectos de la presente investigación se consideran los factores de trabajo interesante, logro, responsabilidad y reconocimiento; los cuales se desarrollan a continuación:

#### **2.3.2.1 Trabajo interesante**

En este factor se analiza si en el trabajo que realizan los colaboradores desarrollan sus habilidades, cuentan con autonomía, preparación, experiencia, tienen claro los procesos y conocen lo que el puesto requiere de ellos; en la siguiente gráfica se representa la situación actual de la empresa respecto a la satisfacción o insatisfacción laboral de este factor:

**Gráfica 8**  
**Trabajo interesante**  
**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**  
**Ubicada en la ciudad capital**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Octubre 2020.

Se establece que el 46% de los colaboradores desarrollan actualmente trabajos acorde con sus habilidades, son colaboradores que se sienten satisfechos por el puesto en el que se encuentran y realizan tareas importantes en donde gestionan sus destrezas de forma adecuada pueden aportar su creatividad y llevarla a cabo, este grupo de colaboradores indica sentirse a gusto con las actividades que realizan, superan metas y los desafíos que se les presentan porque cuentan con autonomía, libertad, preparación y se suponen expertos al realizar las tareas que el puesto requiere.

En cambio, el 54% de los colaboradores se sienten insatisfechos porque realizan un trabajo que consideran no les trae beneficio más que recibir una paga por el; no se le proporcionó la inducción adecuada al puesto y tampoco están capacitados para realizar algunas tareas y otras no son procedentes al puesto, tienen trabajo rutinario, aburrido, fuera de contexto, las herramientas que tienen para realizar el trabajo son obsoletas, realizan procesos impropios

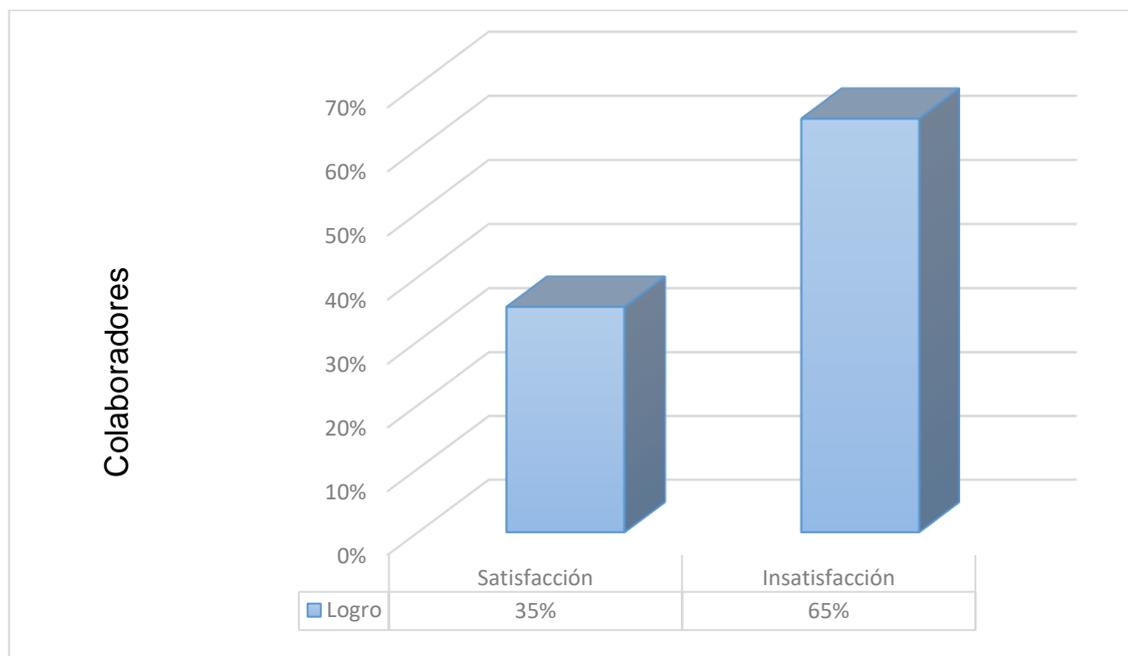
del puesto y algunas ocupaciones están duplicadas; al analizar a detalle se pudo cotejar que el 62% de estos colaboradores indican que sus atribuciones y responsabilidades no están bien definidas, tienen cargas de trabajo injustas y desconocen lo que su puesto requiere de ellos.

Cuando las personas son ubicadas en los puestos idóneos para desarrollar las competencias laborales que poseen, las tareas se llevan a cabo con eficiencia y se promueve la satisfacción laboral.

### 2.3.2.2 Logro

La necesidad de logro existe en todos los seres humanos, sean estos logros, personales o laborales siempre tienen un impacto positivo o negativo en la empresa. A continuación, se presenta la gráfica del nivel de satisfacción o insatisfacción en el factor de logro:

**Gráfica 9**  
**Logro**  
**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**  
**Ubicada en la ciudad capital**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Octubre 2020.

El 35% de los colaboradores manifiesta satisfacción en cuanto al logro obtenido en la empresa, consideran que el trabajo les permite alcanzar las metas que se han trazado y el trabajo lo han realizado de forma eficiente y de acuerdo con sus expectativas.

No obstante el 65% de los colaboradores se consideran insatisfechos porque no han alcanzado su máximo potencial tanto a nivel laboral como personal consideran que el trabajo no les permite desarrollar otras actividades importantes para su vida y que internamente no se les ha permitido crecer y alcanzar sus objetivos carecen de facultad para tomar decisiones importantes para mejorar el trabajo y que no les interesa la excelencia, se conforman con el trabajo cumplido, pero sin importar si está bien o mal hecho, si fue entregado o no a tiempo, no superan las tareas difíciles sino por el contrario las posponen y opinan que las tareas importantes deben de ser realizadas por sus superiores porque a ellos únicamente les compete; estos colaboradores se muestran con escaso interés para desarrollarse, acomodados, con falta de metas y objetivos bien definidos para su crecimiento a nivel personal y laboral.

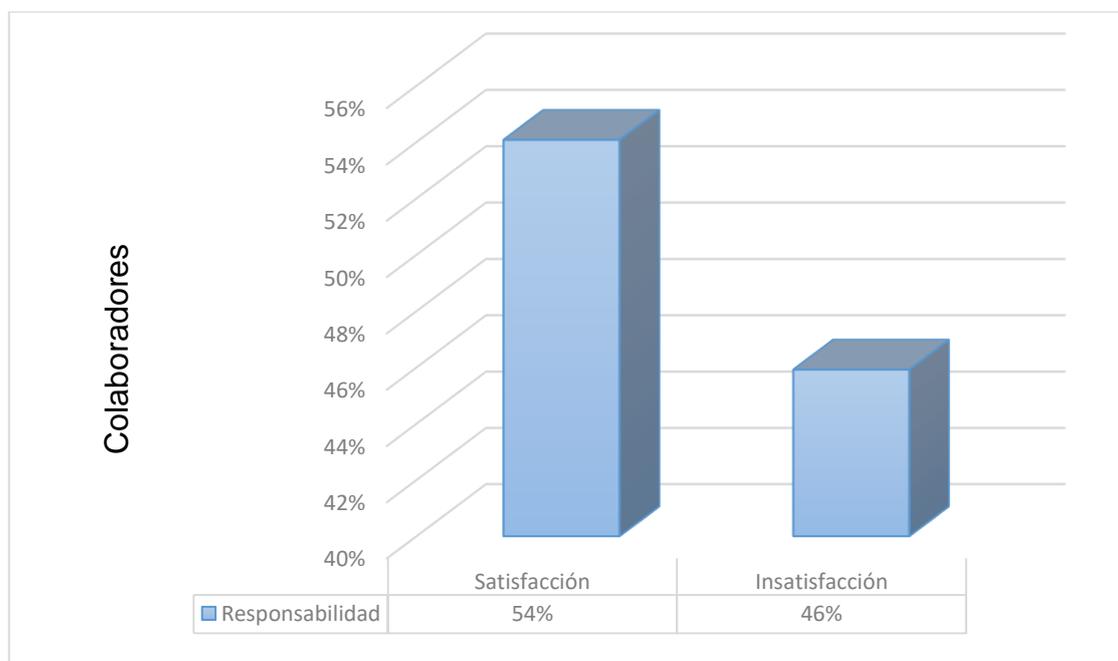
Del total de colaboradores insatisfechos el 76% opinan que la empresa no está interesada en brindarles oportunidades de mejora, promoción y progreso, el 67% consideran que su trabajo no contribuye al logro de los objetivos personales.

La empresa debe procurar mejorar este factor, contribuir para que los colaboradores superen las tareas difíciles de forma eficaz, que sobresalgan, busquen soluciones y que lo demuestran viendo en cada reto una oportunidad para poner a prueba su creatividad y capacidad. Este factor está relacionado con el factor de trabajo interesante porque desempeñan sus tareas en un trabajo que les produce satisfacción lo que automáticamente los lleva a un sentimiento de bienestar y de logro.

### 2.3.2.3 Responsabilidad

Los colaboradores tienen la responsabilidad de conocer y desempeñar de forma eficiente sus atribuciones para el crecimiento y desarrollo de la empresa, así como la empresa es responsable de llevar a los colaboradores a desarrollar este factor intrínseco que contribuye a la satisfacción laboral. A continuación, se representa la gráfica de la situación actual de la empresa objeto de investigación:

**Gráfica 10**  
**Responsabilidad**  
**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**  
**Ubicada en la ciudad capital**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Octubre 2020.

El 54% de los colaboradores se sienten vinculados con la empresa y el prestigio que ella tiene en la sociedad les motiva a estar comprometidos; contribuyen activamente al desarrollo de la empresa a través de metas y objetivos concretos y no a acciones dispersas que no tienen ningún resultado, consideran tener autonomía en la ejecución de ocupaciones responsables e importantes; este grupo de colaboradores expresan agrado al realizar actividades importantes y

que ponga en manifiesto sus capacidades y competencias para llevarlas a cabo.

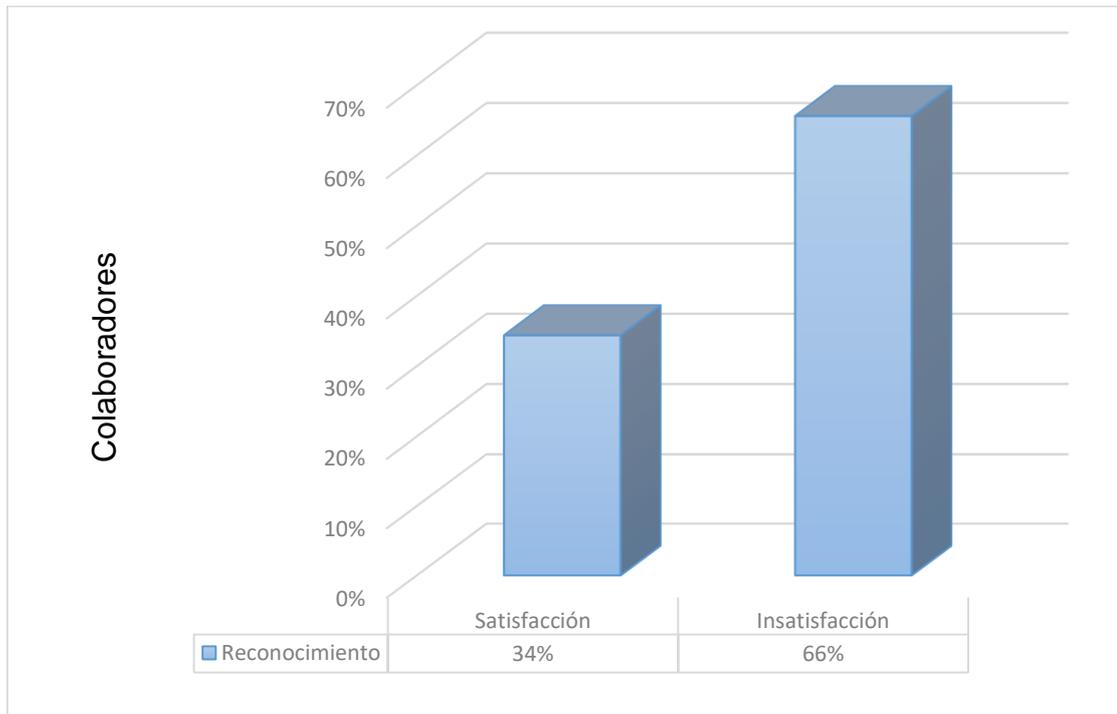
En cambio, del 46% de los colaboradores insatisfechos en el factor de responsabilidad realizan tareas rutinarias desenfocadas, no consideran sentir satisfacción cuando les es delegada alguna responsabilidad alta que de forma regular no realizan, para ellos esto es un abuso y no le encuentran ningún beneficio, al contrario, para ellos es pérdida de tiempo no se creen capaces de llevar a cabo ocupaciones relevantes.

A consideración de lo anterior, la empresa puede proponer iniciativas orientadas a la satisfacción de individuos comprometidos a mejorar en su puesto de trabajo y al perfeccionamiento de la empresa; estas responsabilidades traen consigo futuros asensos a los que aspiran algunos colaboradores que si están dispuestos a realiza actividades de alta responsabilidad, colaboradores confiables y competentes para realizar trabajos trascendentales.

#### **2.3.2.4 Reconocimiento**

Los colaboradores responden de forma positiva a los elogios y al aprecio, si ellos son reconocidos por su actitud, servicio o desempeño su nivel de satisfacción se eleva, aunque así sea parte de su trabajo para todos es grato recibir reconocimiento por el trabajo bien hecho. Por último, se muestra la gráfica que representa el nivel de satisfacción de reconocimiento de la empresa:

**Gráfica 11**  
**Reconocimiento**  
**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**  
**Ubicada en la ciudad capital**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Octubre 2020.

El 34% de los colaboradores indican estar satisfechos, coinciden que el trabajo bien hecho es reconocido y manifestado de forma oportuna, auténtica y sincera, además porque son reconocidos tanto a nivel de equipo de trabajo como en lo individual, lo que les permite sentirse realizados personal y profesionalmente.

En cambio, el 66% son colaboradores insatisfechos, declaran no ser reconocidos ni en equipo y mucho menos individual, todos los méritos se manifiestan como logros del jefe inmediato y esto provoca que ellos no se esfuerzan por cumplir los objetivos, realizar bien sus funciones, y procurar la milla extra, dan sólo lo que requiere el puesto.

Del total de colaboradores insatisfechos el 70% no reciben reconocimiento a pesar de su esfuerzo, dedicación y compromiso. Practicar el reconocimiento en

los equipos de trabajo, promueve la ejecución de un buen liderazgo, incrementa la retención del talento humano, el compromiso y la productividad. El ser humano espera una retribución en función de las consecuencias que tienen sus acciones, espera recibir beneficios concretos sean estos monetarios o no; por ello el reconocimiento es un factor que debe estar presente en la empresa para disminuir el nivel de insatisfacción laboral.

Luego de hacer el análisis cuantitativo de los factores evaluados en el cuestionario para conocer el nivel de satisfacción laboral, la entrevista y la observación directa, se presenta el análisis y resumen general:

#### 2.4 Análisis de resultados

Se obtiene como resultado final que el 43% de los colaboradores en la actualidad se encuentran satisfechos y el 57% insatisfechos; a continuación, se presenta cuadro de resumen y análisis general:

##### **Cuadro 1**

##### **Resumen de la satisfacción laboral**

##### **Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

##### **Ubicada en la ciudad capital**

##### **Año 2020**

		Descripción	Satisfacción	Insatisfacción
Higiénicos	1	Condiciones de trabajo	55%	45%
	2	Seguridad laboral	51%	49%
	3	Sueldo (factores económicos)	45%	55%
	4	Relaciones interpersonales	29%	71%
Motivadores	1	Responsabilidad	54%	46%
	2	Trabajo interesante	41%	59%
	3	Logro	35%	65%
	4	Reconocimiento	34%	66%
		<b>Total</b>	<b>43%</b>	<b>57%</b>

Fuente: investigación de campo. Octubre 2020.

El resultado general de la investigación está representado por cuatro factores intrínsecos y cuatro extrínsecos, aunque de forma general no es tan desigual el nivel de satisfacción versus el de insatisfacción; al ser analizados de carácter individual si tienen diferencias y se observan principalmente en algunos factores específicos.

En conjunto con la empresa se determinan los siguientes niveles de calificación para la interpretación de los resultados de la investigación:

**Cuadro 2**  
**Escala de calificación de la satisfacción laboral**  
**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**  
**Ubicada en la ciudad capital**  
**Año 2020**

No.	Calificación	Categoría
1	0 - 50	Deficiente
2	51 - 74	Debe mejorar
3	75 - 90	Aceptable
4	91 - 100	Ideal

Fuente: Investigación de campo. Octubre 2020.

Con base en lo anterior se puede verificar que ningún factor se clasifica como aceptable puesto que el nivel óptimo se debe encontrar como mínimo al 75%. En la categoría “debe mejorar” existen tres factores y el resto que equivale a cinco factores que son los que impulsan al factor insatisfacción, se ubican en la categoría “deficiente”. Por ello, serán los principales en los que se enfoca la propuesta de mejora.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación y la identificación de los factores que intervienen en la satisfacción laboral, se puede demostrar que la minoría de los colaboradores se encuentran satisfechos con su trabajo. Se analiza que los colaboradores que están insatisfechos se debe a la carencia

de buenas relaciones interpersonales tanto a nivel de compañeros como con sus jefes. Con estos últimos se pudo verificar que en la mayoría no existe una adecuada relación con sus colaboradores de manera que existe distinción de niveles jerárquicos, falta de comunicación, apoyo y trabajo en equipo, también ésta insatisfacción es correspondiente a la alta necesidad de logro que experimentan los colaboradores, ya que no encuentran el equilibrio entre las necesidades que la empresa demanda y las expectativas que ellos como colaboradores necesitan; consideran que las metas son demasiado altas.

Otro factor sobresaliente en la insatisfacción laboral se debe a la falta de reconocimiento a los trabajadores por lo que no se esfuerzan por lograr las metas que la empresa requiere, porque de esto no obtienen ningún reconocimiento a nivel de equipo. Consideran que todo trabajo bien hecho se debe al esfuerzo de los jefes por el liderazgo que practican cuando ha sido esfuerzo de los colaboradores que ellos tienen a su cargo.

Con base en lo anterior se demuestra que las hipótesis planteadas en el plan de investigación son comprobadas y se hace necesario implementar acciones que contribuyan a mejorar la satisfacción laboral de la empresa. Para efectos de esta investigación se realiza el plan de mejora continua, para ello se consideran los tres factores con un nivel de satisfacción más bajo los cuales son: relaciones interpersonales, logro y reconocimiento.

A continuación, en el siguiente capítulo se presenta la propuesta de un programa para mejorar la satisfacción laboral de la empresa objeto de investigación. Para ello se aplicará la Ley de Pareto; el enfoque se encuentra en el 20% de los factores que se encuentran con insatisfacción laboral lo que se espera como consecuencia el 80% de alcance.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA AL DESARROLLO Y PRÁCTICA DEL DEPORTE**

De acuerdo a la información recabada se propone un plan que permite establecer programas y actividades que contribuyan a la satisfacción laboral en los colaboradores con el propósito de minimizar los aspectos negativos reflejados en la fase de investigación.

#### **3.1 Descripción de la propuesta**

El plan que se propone tiene como finalidad incrementar la satisfacción laboral en una empresa dedicada al desarrollo y práctica del deporte. Contiene la justificación, objetivos, desarrollo de la propuesta, programas y planes de acción que benefician la satisfacción laboral, también las conclusiones, recomendaciones y por último la bibliografía que fundamenta el marco teórico utilizado en toda la investigación.

A través del fortalecimiento de los factores de relaciones interpersonales, logro y reconocimiento, se obtendrá mejora en la comunicación institucional, comunicación entre jefe y colaborador, incrementará el sentimiento de logro en la vida personal y laboral de los colaboradores; además serán reconocidos por el trabajo de excelencia lo que permitirá que ellos trabajen con entusiasmo, compromiso y sentido de pertenencia.

#### **3.2 Justificación de la propuesta**

La vida de las personas no es divisible y las dificultades que puede tener un empleado repercuten en su interés, rendimiento, calidad de vida, participación en la empresa y relaciones interpersonales. En consideración que la empresa objeto de investigación es una empresa de servicio, se hace necesaria la actualización de herramientas modernas que promuevan satisfacción a los colaboradores, por ello la administración debe implementar un plan que sirva de guía de mejora continua para el crecimiento y desarrollo en general para sus colaboradores y por consiguiente de la empresa.

Este documento propone herramientas y beneficios para los colaboradores y que a su vez ayudan al alcance de los objetivos organizacionales de la empresa. La propuesta, se elabora a razón de los factores evaluados en el diagnóstico que presentaron los índices más altos de insatisfacción laboral, siendo los siguientes: relaciones interpersonales, logro y reconocimiento.

El plan de mejora ayudará a potencializar las fortalezas que le permitan al colaborador aportar efectivamente en sus equipos de trabajo y en sus diferentes niveles de interacción. Lo anterior contribuye a mejorar la calidad del servicio y su desarrollo dentro de empresa. El plan se compone por tres programas que impactarán en los tres aspectos críticos de modo que se trabajarán de forma integral.

### **3.3 Objetivo de la propuesta**

A continuación, se describe el objetivo general del plan para mejorar la satisfacción laboral de la empresa objeto de investigación:

Aumentar en un 15% el nivel de satisfacción laboral en una empresa dedicada al desarrollo y práctica del deporte por medio de un plan de mejora, a mediano plazo.

#### **3.3.1 Filosofía propuesta**

A consideración de la filosofía actual de la empresa mencionada en el diagnóstico, se propone la siguiente:

##### **a. Misión**

Somos una empresa guatemalteca visionaria, con altos valores empresariales dedicada al desarrollo y práctica del fútbol; que trabaja por brindar auténticas experiencias deportivas que favorecen el bienestar físico, social y emocional, asociados con el mejor equipo de trabajo, ofreciendo servicio extraordinario, instalaciones adecuadas y excelente organización deportiva para hombres y mujeres de todas las edades que viven la pasión del fútbol.

## **I. Visión**

Ser para el año 2026 la mejor opción deportiva dedicada al desarrollo y práctica del deporte, con excelente calidad de servicio, que contribuye a la construcción de una sociedad más sana y a la formación de nuevas generaciones por medio del deporte.

## **II. Valores**

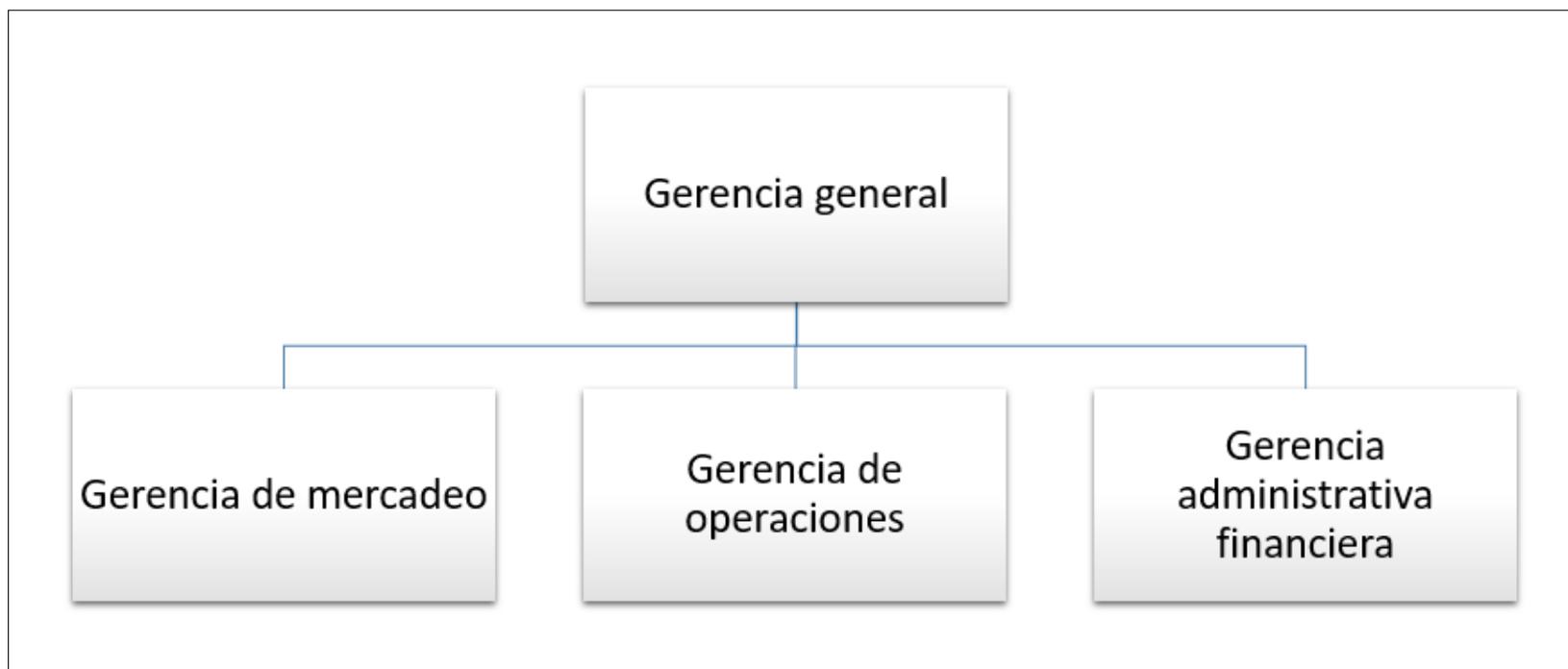
Los valores actuales mencionados en el capítulo II de la presente tesis son diez, sin embargo, para que estos sean transmitidos y llevados a la práctica se proponen cinco valores que se definen y con ello evitar la libre interpretación de cada uno; a continuación, su desarrollo:

- ✚ Responsabilidad: comprometidos en nuestro trabajo diario, la relación con nuestros clientes y proveedores.
- ✚ Espíritu de equipo: nuestra base está fundada en un trabajo eficaz de equipo, trabajar con sinergia.
- ✚ Lealtad: fidelidad, respeto y compromiso con la empresa.
- ✚ Iniciativa: tenemos el potencial de ser iniciadores de cambios y de generar nuevas ideas a pesar de las dificultades que se nos presenten.
- ✚ Honestidad: transparencia, integridad y justicia nos guían en el ejercicio de nuestras actividades profesionales.

### **b. Organigramas**

Como parte de la propuesta se presenta el organigrama general en donde se visualizan únicamente las gerencias de primera línea para evitar confusión en la lectura por el detalle de los puestos existentes en el organigrama actual, sin embargo, sin embargo, para ello se propone un organigrama nominal en donde se aprecian a detalle los puestos contenidos en cada gerencia. A continuación, se presentan ambas propuestas:

**Figura 6**  
**Organigrama general propuesto**  
**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**  
**Ubicada en la ciudad capital**



Fuente: elaboración propia. Año 2021.



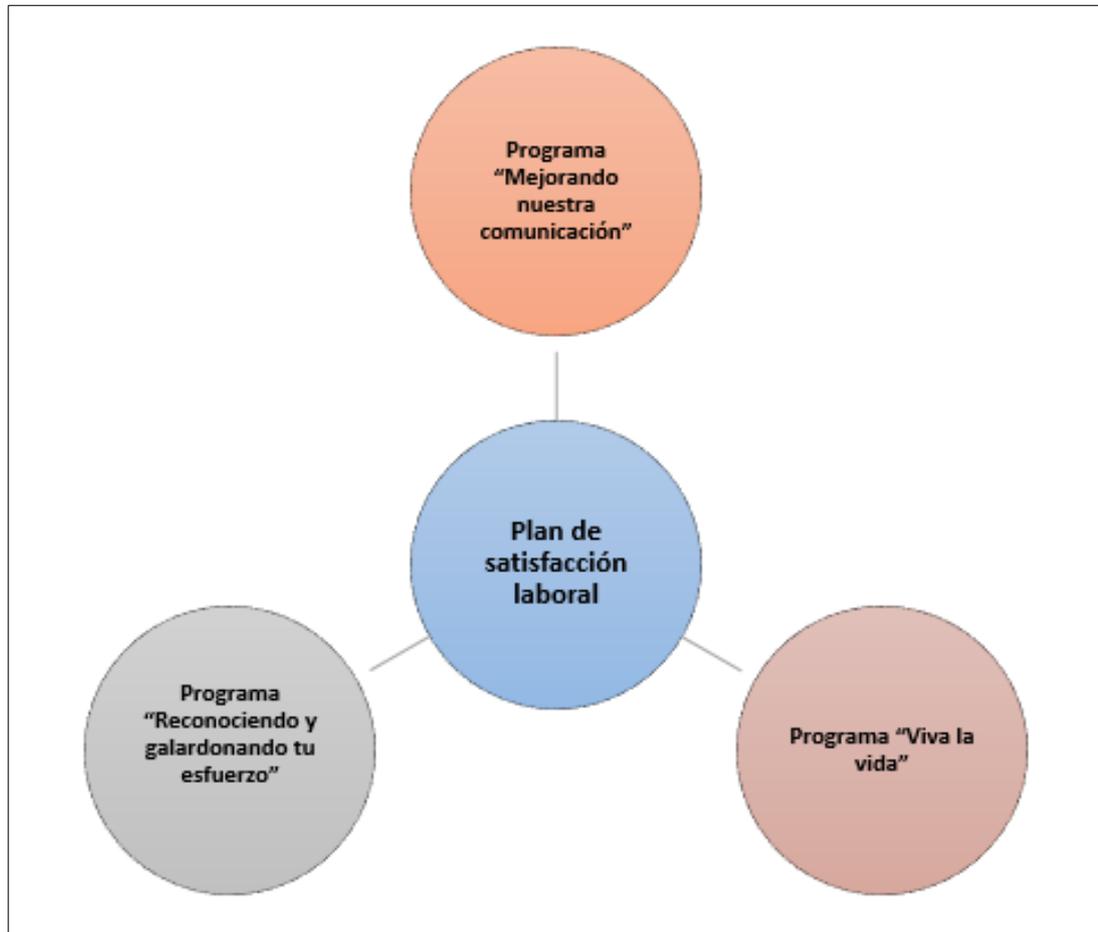
### **3.4 Plan de mejora propuesto**

Se propone el abordaje de ciertas dimensiones que contribuyen a mejorar la satisfacción laboral; el primero lleva por nombre “Mejorando nuestra comunicación”; este programa como su nombre lo indica tiene como objetivo principal mejorar la comunicación, el trabajo en equipo y la empatía. Para ello se presentan actividades que benefician las relaciones interpersonales; el segundo programa es denominado “Viva la vida” el cual contribuye a favorecer el sentimiento de logro a nivel laboral y personal su enfoque principal es la salud física y la salud financiera considerando que para la empresa objeto de investigación debe ser coherente con sus valores proyectados hacia a fuera y apoyar hacia a dentro a sus colaboradores a mejorar su salud física en conjunto con la financiera.

Se desarrollan actividades de conocimiento y de buenas prácticas para el logro de ambas. Por último, se propone un programa denominado “Reconociendo y galardonando tu esfuerzo” el cual está integrado por un sistema de beneficios en su mayoría no monetarios pero que potencializan la satisfacción laboral en donde se presentan actividades de reconocimiento.

La figura que se presenta a continuación aborda los programas propuestos para mejorar la satisfacción laboral.

**Figura 8**  
**Plan para mejorar la satisfacción laboral**  
**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**  
**Ubicada en la ciudad capital**



Fuente: elaboración propia. Año 2021.

A continuación, se presenta un esquema con la estructura del desarrollo del plan de mejora de la satisfacción laboral de la empresa objeto de investigación:

## **Esquema 2**

### **Estructura del desarrollo del plan para mejorar la satisfacción laboral**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

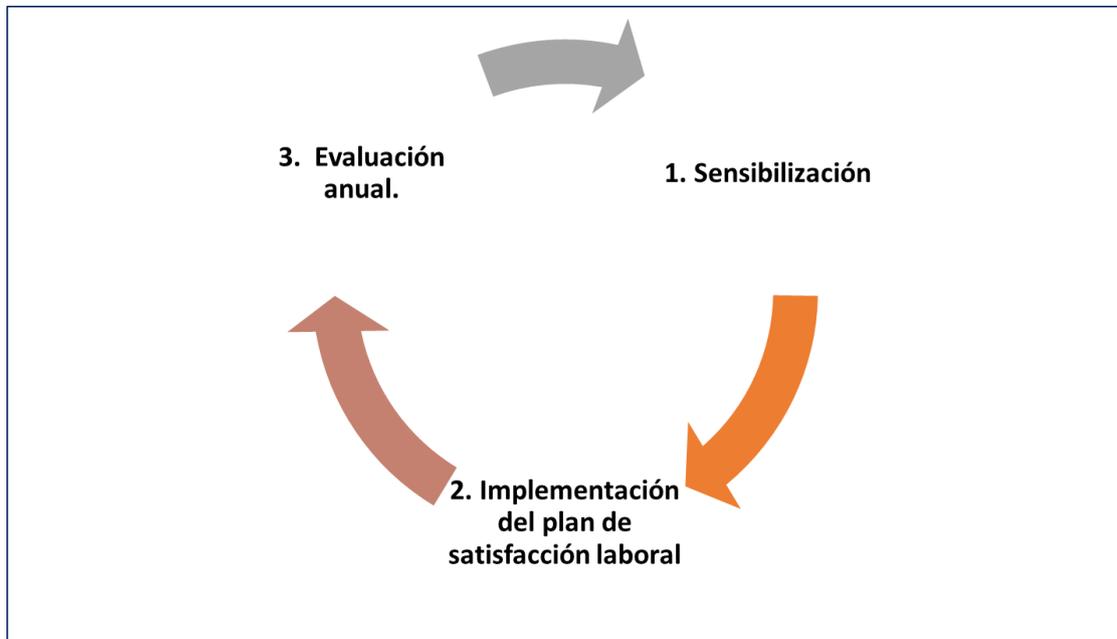
	<b>Factores de satisfacción laboral</b>	<b>Nombre del programa</b>	<b>Actividad</b>	<b>Sub actividades</b>
<b>1</b>	<b>Relaciones Interpersonales</b>	“Mejoremos nuestra comunicación”	1.1 Comunicación institucional	1.1.1 Manual de bienvenida. 1.1.2 Revista interna
			1.2 Comunicación entre jefe y colaborador	1.2.1 Reuniones mensuales y trimestrales
<b>2</b>	<b>Logro</b>	“Viva la Vida”	2.1 Salud y bienestar físico.	2.2.1 Feria de la salud 2.2.2 Tarde deportiva 2.2.3 Gimnasia laboral
			2.2 Salud y bienestar financiero	2.2.2 Proyecto de bienestar financiero
<b>3</b>	<b>Reconocimiento y mérito</b>	“Reconociendo y galardonando tu esfuerzo”	3.1 Sistema de meritocracia.	3.1.2 Cartas de felicitación. 3.1.3 Brindis trimestral 3.1.4 Pizarrón de la fama
			3.2 Reconocimiento por años de servicio	3.2.1 Actividades de reconocimiento.
			3.3 Sistema de beneficios.	3.3.1 Beneficios varios

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

Para el desarrollo del programa de satisfacción laboral se proponen las siguientes fases:

**Figura 9**

**Diagrama para implementar un plan para mejorar la satisfacción laboral  
Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte  
Ubicada en la ciudad capital**



Fuente: elaboración propia. Año 2021.

### **3.4.1 Fase I: Sensibilización**

Este es uno de los retos más importantes que tiene la empresa ya que no es fácil sensibilizar a los líderes para que comprendan el sentido de las operaciones realizadas, al conocer su razón de ser y el impacto que tienen en los resultados esperados, no sólo por la dirección, sino por toda la compañía a la cual pertenecen. La sensibilización se basa en concienciar a los involucrados, para que de forma voluntaria consideren la importancia que el plan tiene en la satisfacción laboral. Este proceso de sensibilización representa el inicio del cambio. Esta fase está conformada por tres procesos significativos que incluyen la motivación, emoción y actitudes lo que impulsará el entusiasmo y la autodisciplina para asumir los nuevos retos y cambios a los que se enfrentarán. Es por esto, que a través de este trabajo se analizan las características particulares de la cultura organizacional de la empresa.

**Cuadro 3****Plan de acción para implementar un plan de mejora-fase de sensibilización****Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte****Ubicada en la ciudad capital**

<b>Objetivo del plan:</b> Definir las actividades necesarias para implementar en un 100% la propuesta de solución al corto y mediano plazo							
	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentar propuesta a junta directiva	Realizar la presentación al 100% en una sesión	Estudiante asesor	04/01/2022	04/01/2022	Equipo de ayuda audiovisual Q.200.00 Informe (papelería y útiles de oficina Q. 50.00 Refacción Q200.00	Q.450.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Lograr la aprobación en una sola sesión al 100%	Junta directiva	05/01/2022	05/01/2022	Papelería y útiles de oficina Q. 50.00 Refacción Q150.00	Q.200.00
3	Formación y concientización del equipo gerencial	Compromiso del 100% del equipo gerencial durante el mes de enero 2022	Gerente de Recursos Humanos	06/01/2022	31/01/2022	Papelería y útiles de oficina Q100.00 Capacitador externo Q.1,500.00 Refacción Q.500.00	Q. 2,100.00
4	Campaña de expectativa	Crear la necesidad de participación del 100% de los colaboradores para el día del lanzamiento del programa	Gerente de mercadeo	17/01/2022	20/01/2022	Papelería y útiles de oficina	Q.500.00
5	Lanzamiento del plan de mejora	Compromiso del 100% de los colaboradores el día del lanzamiento de los programas	Gerente de operaciones	21/01/2022	21/01/2022	Papelería y útiles de oficina Q200.00 Manta vinílica Q500.00 Refacción e insumos Q. 7,000.00	Q7,700.00

	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
6	Evaluación de la propuesta	Evaluar el 100% la fase de sensibilización cada quince días	Gerente de Recursos Humanos	16/01/2022	06/02/2022	Papelería y útiles de oficina Q.100.00	Q.100.00
Total=							Q.11,050.00

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

### 3.4.1.1 Convocatoria

Para ello se utilizará el siguiente formato que será enviado por la gerencia de Recursos Humanos:

#### **Formato 1**

**Convocatoria para implementar un plan de mejora  
Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte  
Ubicada en la ciudad capital**

**Señor:** José Manuel López Núñez

**Asunto:** Invitación a participar en reunión de coordinación.

A consideración:

Reciba un cordial saludo en nombre de la empresa:  
\_\_\_\_\_; para comunicarle lo siguiente:

Siendo importante su participación en las acciones propias de nuestra empresa y actividades, convocamos a usted a la reunión de coordinación que se realizará el día 12 de enero del presente año a las 8:00 am horas; se llevará a cabo en: Finca San Cayetano, ubicada en: KM 90, Antigua Guatemala.

#### **Agenda:**

1. Presentación de los resultados obtenidos en la investigación de satisfacción laboral.
2. Presentación del plan de mejora.
3. Nombramiento y asignación de líderes del plan; se elegirán los siguientes:
  - Líder del programa “Mejoremos nuestra comunicación”
  - Líder del programa “Viva la vida”
  - Líder del programa “Reconociendo y galardonando tu esfuerzo”
4. Debate y aprobación.
5. Preguntas

Seguros de contar con su asistencia,

Gerente de recursos humanos.

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

Para lograr los objetivos del plan de mejora, es necesario primero dar a conocer a los directivos los resultados del diagnóstico en donde se detectó insatisfacción laboral y la propuesta de mejora en los factores de relaciones interpersonales, logro y reconocimiento. Así también adquirir el compromiso para su implementación; para conseguir los resultados deseados se debe considerar la disponibilidad, inversión de tiempo y dinero que permita desarrollar la propuesta de forma efectiva.

La presentación y análisis de los resultados a las gerencias es la parte inicial de la sensibilización; para concienciar y crear la necesidad del cambio, para ello se debe tener en cuenta la investigación realizada sobre la situación actual de la empresa, se establece como parte del evento un taller que permita gestionar el cambio el cual debe estar enmarcada por una decisión seria y clara de la alta dirección.

Es preciso que el proceso de formación inicial debe estar dirigida al equipo gerencial y debe ser realizada con el apoyo de personal externo que confronte y motive a la dirección y a las gerencias frente a su compromiso con el proceso de cambio, donde lo más importante no es su posición jerárquica, sino ser excelentes líderes; adicional, debe incluir los problemas a los cuales se verán enfrentados por las prevenciones del personal, su resistencia al cambio y su percepción frente a las actividades de la propuesta, es por esto, que se debe trabajar la competencia del liderazgo mediante el ejemplo y su capacidad de servicio, como también en la comunicación asertiva con los miembros de su equipo.

Para esto se llevará a cabo un taller denominado “Yo soy el cambio” en donde se pondrán en práctica las etapas del cambio; se les dará a conocer la problemática o situación que enfrenta la empresa (descongelamiento), con el objetivo de lograr que las personas sientan que el problema es parte de todos. Luego se concientizará a los participantes a aceptar y valorar el cambio

(movimiento) incluyendo nuevos hábitos de trabajo guiados por la dirección. Por último, asumir la responsabilidad de reforzar el cambio (recongelamiento) a través de políticas y procedimientos de evaluación y reconocimiento del trabajo del personal que asegure la internalización de nuevos hábitos como parte de la cultura. La actividad finaliza con la firma de una carta de compromiso del equipo gerencial que se expone a continuación.

### **Formato 2**

#### **Carta de compromiso gerencial para implementar un plan de mejora Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte Ubicada en la ciudad capital**

<b>Carta de compromiso gerencial</b>
<p>El suscrito: <u>José Manuel López Núñez</u> en mi condición de representante del departamento <u>Financiero</u> hago constar que:</p> <p>He analizado los contenidos del plan que contribuye a mejorar la satisfacción laboral de la empresa _____ y estoy anuente e interesado en la integración de los programas que conforman el plan en mi actividad diaria.</p> <p>En consideración me comprometo a lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Proporcionar toda la información necesaria para la realización del plan y los programas que lo conforman.</li><li>b) Promover la comunicación, el trabajo en equipo, practicar hábitos de reconocimiento, apoyo profesional y moral para el logro de los objetivos de los colaboradores.</li><li>c) Brindar todo el apoyo y soporte necesario a los colaboradores para que desarrollen las actividades propuestas para mejorar la satisfacción laboral.</li><li>d) Elogiar a los integrantes del equipo de trabajo, agradecerles por un trabajo bien hecho, hacerlo con honestidad y de forma oportuna.</li></ul>

- e) Celebrar y recompensar el arduo trabajo de los colaboradores, hacerles sentir valorados y apreciados, recompensar el desempeño sobresaliente y reconocer los logros personales.
- f) Practicar la política de puertas abiertas.
- g) Asegurar que los empleados entiendan su rol dentro de la organización, así como de proveerles el apoyo y las herramientas necesarias.
- h) Participar en las actividades y las que pudiesen derivarse dentro del desarrollo de los programas.
- i) Aceptar la nueva cultura, vivirla y asimilarla para posteriormente ser agentes de cambio que faciliten el mejoramiento continuo y la permanencia en el tiempo.

Suscribo la presente en la ciudad de Guatemala a los doce días del mes de: enero del año 2022.

Firma: \_\_\_\_\_

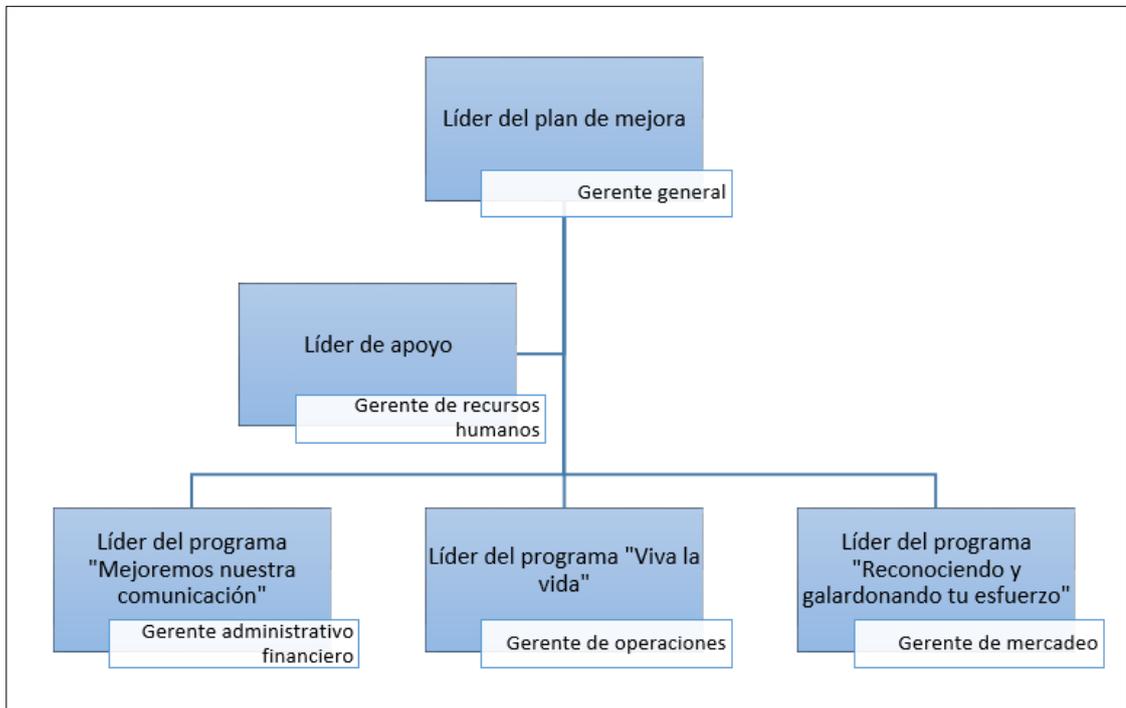
Fuente: elaboración propia. Año 2021.

El Comité tiene como base fundamental dirigir y orientar los tres programas de satisfacción laboral y ejecutar de forma efectiva el proceso de cada uno. El liderazgo de cada programa será asignado a cada uno de los gerentes de cada departamento de la empresa: gerencia administrativa financiera, gerencia de operaciones, gerencia de mercadeo, y por último quien lidera todo el plan en su conjunto es la gerencia de recursos humanos.

Para ello se propone la siguiente estructura:

**Figura 10**

**Estructura del comité para implementar un plan de mejora  
Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte  
Ubicada en la ciudad capital**



Fuente: elaboración propia. Año 2021.

### **3.4.1.2 Asignación de responsabilidades de los líderes**

Para llevar a cabo los programas para mejorar la satisfacción laboral del personal de la empresa se proponen las siguientes responsabilidades para los líderes del comité.

**a. Líder del programa “Mejoremos nuestra comunicación”**

Es responsable de velar que las actividades de comunicación institucional y entre jefe y colaborador sean ejecutadas de forma efectiva; este programa es liderado por el gerente administrativo financiero.

**b. Líder del programa “Viva la vida”**

Es responsable de velar por que las actividades de salud, bienestar físico y financiero sean realizadas de forma conveniente; a este programa se le asigna el liderazgo al gerente de operaciones.

**c. Líder del programa “reconociendo y galardonando tu esfuerzo”**

Es responsable que las actividades de beneficios laborales sean ejecutadas de forma adecuada. Quien se encuentra al frente de este programa es el gerente de mercadeo.

Para el correcto funcionamiento del liderazgo se presenta el formato guía del comité de líderes y sus funciones:

**Formato 3**

**Guía del comité para implementar un plan de mejora  
Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte  
Ubicada en la ciudad capital**

<b>Guía del comité de líderes</b>
<b>Objetivo</b>
Dirigir con eficiencia y eficacia las actividades de los programas de satisfacción laboral con las comisiones designadas para la ejecución, monitoreo, control y seguimiento en el proceso durante el período de un año.
<b>Funciones principales de los líderes</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1) Dirigir las actividades de los programas.</li><li>2) Asignar las comisiones de trabajo para el cumplimiento de las fases de implementación del programa a su cargo.</li><li>3) Delegar responsabilidades a los integrantes de las comisiones de trabajo para que participen activamente con seguridad, confianza y toma de decisiones acertadas.</li><li>4) Favorecer la administración de los recursos materiales, tecnológicos y financieros para la ejecución efectiva del programa establecido.</li><li>5) Coordinar las reuniones a beneficio de las actividades del programa delegado.</li><li>6) Presentar los informes de asistencia y cumplimiento del programa asignado.</li><li>7) Facilitar el logro de los objetivos de los programas.</li></ol>

- 8) Programar reuniones mensuales con los integrantes de las comisiones para empoderarlos, capacitarlos y tomar decisiones.
- 9) Evaluar los avances o atrasos en el proceso de trabajo del programa asignado.
- 10) Presentar informes trimestrales a la coordinación general detallando la situación actual de la operatividad y avance de las actividades.

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

#### **Formato 4**

#### **Agenda del evento para el equipo gerencial**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

<b>Agenda de la reunion</b>			
Guatemala _____ de _____ del año _____			
	<b>Horario</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	9:00 a 9:30 horas	Bienvenida de los participantes	Director de la empresa
<b>2</b>	9:30 a 10:00 horas	Presentación y análisis de los resultados	Gerente de recursos humanos
<b>3</b>	10:00 a 12:00 horas	Taller "Yo soy el cambio"	Empresa externa
<b>4</b>	12:00 a 12:30 horas	Lectura y firma de carta de compromiso.	Todos los participantes
<b>5</b>	12:30 a 13:00 horas	Presentación de la propuesta	Gerente de recursos humanos
<b>6</b>	13:00 a 13:45 horas	Almuerzo	Gerente de recursos humanos
<b>7</b>	13:45 a 14:00 horas	Despedida de los participantes.	Director de la empresa

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

### **Formato 5**

#### **Taller de sensibilización para el equipo gerencial para implementar un plan de mejora**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

<b>Taller “Yo soy el cambio”</b>	
<b>Objetivo:</b>	
	Concientizar al equipo gerencial para que adquiriera el deseo de vivir la nueva cultura, asuma la disponibilidad, compromiso y aceptación y sea miembro activo en el proceso del cambio.
<b>Contenido</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necesidad del cambio</li><li>• Transición del cambio de hábitos.</li><li>• Elección de líderes de equipos de trabajo que acepten el reto de vivir el cambio.</li><li>• El rol del líder frente al cambio</li><li>• Compromisos.</li></ul>
<b>Metodología</b>	
	Se utilizará una metodología completamente activa, participativa e interactiva, bajo una construcción de la teoría partiendo de la práctica, a través de dinámicas grupales de salón.
<b>Duración del taller</b>	
	2 horas

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

#### **3.4.1.3 Evento para el colaborador**

Antes de crear el evento se propone una campaña de expectativa, para ello se utilizarán: correos y área dedicada a la difusión de valores y creencias para la participación en las actividades.

### a. Campaña de expectativa

La campaña se creará con fragmentos publicitarios del programa con espacio de tres días cada mensaje; la campaña llevará por nombre “Somos un equipo” nombre que hace honor a la filosofía de la empresa e iniciará quince días antes del lanzamiento. A continuación, se presenta el formato para la ejecución de la campaña.

#### **Formato 6**

**Guía de la campaña de expectativa para el lanzamiento de los programas para implementar un plan de mejora**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

<b>Campaña de expectativa</b>			
<b>Objetivo:</b>			
Generar curiosidad y con base a ello la necesidad de participar en el lanzamiento del programa.			
<b>Nombre de la campaña:</b>			
<b>“Somos un equipo”.</b>			
<b>Mensaje</b>		<b>Instrumento</b>	<b>Frecuencia</b>
1	“Algo nuevo está por comenzar...”	Afiche	15 días antes.
2	“Tú eres parte del cambio...quieres asumir el reto?”	Afiche	12 días antes.
3	“¿Quieres ser parte de un equipo?” Asume el reto...	Afiche	9 días antes.
4	Si quieres ser parte de un equipo reserva tu ficha; inscríbete hoy...	Afiche	6 días antes.
5	“Bienvenido a un equipo, eres parte del cambio”	Manta vinílica	Día del evento
<b>Divulgación</b>			
Correo electrónico y colocación en área de difusión para la participación de actividades.			

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

**Formato 7**

**Afiche (15 días antes del evento)**

**Campaña de expectativa para lanzamiento**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

LOGO DE LA EMPRESA

*¡Algo nuevo está por comenzar.....!*

**¿Quieres ser parte del cambio?**

*Somos un equipo*

*¡Vive la pasión!*

GUATEMALA ENERO 2022

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

**Formato 8**

**Afiche (12 días antes del evento)**

**Campaña de expectativa para lanzamiento**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**



Fuente: elaboración propia. Año 2021.

**Formato 9**

**Afiche (9 días antes del evento)**

**Campaña de expectativa para lanzamiento**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**



Fuente: elaboración propia. Año 2021.

**Formato 10**

**Campaña de expectativa para lanzamiento**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

LOGO DE LA EMPRESA

*¿Si quieres ser parte de un equipo? !*

**Reserva tu ficha...  
Inscríbete hoy**



*Somos un equipo*



*Vive la pasión!*

GUATEMALA ENERO 2022

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

## **b. Lanzamiento del programa**

Para ello se requiere la participación de todos los miembros, incluyendo a la alta dirección; la actividad deber ser creativa e innovadora para facilitar la asimilación del cambio. Esta etapa debe incluir la comunicación de los objetivos de la propuesta; debe ser un proceso no sólo informativo, sino reflexivo y de compromiso. Se debe generar un ambiente propicio para resolver las inquietudes o prevenciones existentes frente al cambio, por lo que es importante ser transparentes y eliminar incertidumbres relacionadas con retiro de personal, represarías, entre otros.

Para el evento se propone el siguiente formato de agenda:

### ***Formato 11***

#### **Agenda del lanzamiento de los programas**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Horario</b>
1. Bienvenida y registro de los participantes.	Gerente de mercadeo	8:00 a 8:45 horas
2. Palabras de bienvenida y presentación del comité de líderes	Director de la empresa	8:45 a 9:00 horas
3. Presentación de los programas.	Gerente de operaciones	9:00 a 9:30 horas
4. Sensibilización y compromiso de los colaboradores.	Gerente de recursos humanos con el apoyo de empresa externa contratada.	9:30 a 10:45 horas
5. Refacción	Personal externo	10:45 a 11:30 horas
6. Palabras de despedida y retiro de los participantes.	Gerente administrativo financiero	11:30 a 12:00 horas

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

A continuación, se presenta la guía de la actividad para promover la participación y el compromiso de los programas.

**Formato 12**

**Actividad rompe hielo para el día del evento**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

“Juego de globos”	
<b>Objetivo:</b>	Promover la participación, integración y el compromiso del trabajo en equipo.
<b>Lugar</b>	Salón de banquetes con capacidad para 100 personas aproximadamente, decorado con papeles de colores y cantidad incontable de globos inflados.
<b>Desarrollo</b>	<p><b>Primera etapa:</b> el instructor de la sesión les pedirá a todos que tomen un globo de la caja y lo inflen; en seguida, cada uno personalizará su globo escribiendo en éste su nombre, aclarando hacerlo con mucho cuidado, para no romperlo.</p> <p><b>Segunda etapa:</b> el instructor les pedirá que busquen el globo que habían marcado con su nombre, contando solo con 10 minutos para poder encontrarlo. La meta es complicada porque se han revuelto todos los globos marcados, la cantidad de globos extras es desproporcionadamente grande, además de que la búsqueda se dificultará más porque todos los globos serán del mismo color. El ganador será el empleado que entregará el globo marcado con su nombre antes que los demás; la única regla del juego es que no se reviente ningún globo de hacerlo el participante quedará descalificado.</p> <p>Cuando el cronómetro llegue a los diez minutos, se detiene la prueba, es posible que nadie sea capaz de encontrar su globo.</p>

<p><b>Tercera etapa:</b> el instructor de la dinámica dará instrucciones de que busquen cualquier globo marcado con un nombre y se lo entregue al compañero indicado; lo cual provocará que absolutamente todos los globos lleguen a las manos de sus dueños, todos los participantes serán capaces de encontrar cualquier globo marcado y entregarlo a la personal correspondiente.</p> <p>El instructor dará a conocer el nombre de la dinámica “Solución real de problemas”</p>
<p><b>Reflexión</b></p>
<p>Cuando todos se encuentran enfocados intentando resolver sus propios problemas, no se detienen a pensar ni a tratar de entender las formas ideales para resolver los problemas de todo el equipo, así lograr las metas comunes.</p>
<p><b>Metodología.</b></p>
<p>Activa, participativa e interactiva, se solicitarán opiniones de todos los participantes de la reunión.</p>
<p><b>Material</b></p>
<p>Papel, marcadores, lapiceros y globos.</p>
<p><b>Duración</b></p>
<p>30 a 40 minutos</p>

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

La actividad finaliza con el compromiso de todos los participantes con un rotafolio de responsabilidad el que firmarán y se clausura con una fotografía panorámica donde está ubicada la manta vinílica; para ello se propone el siguiente formato:

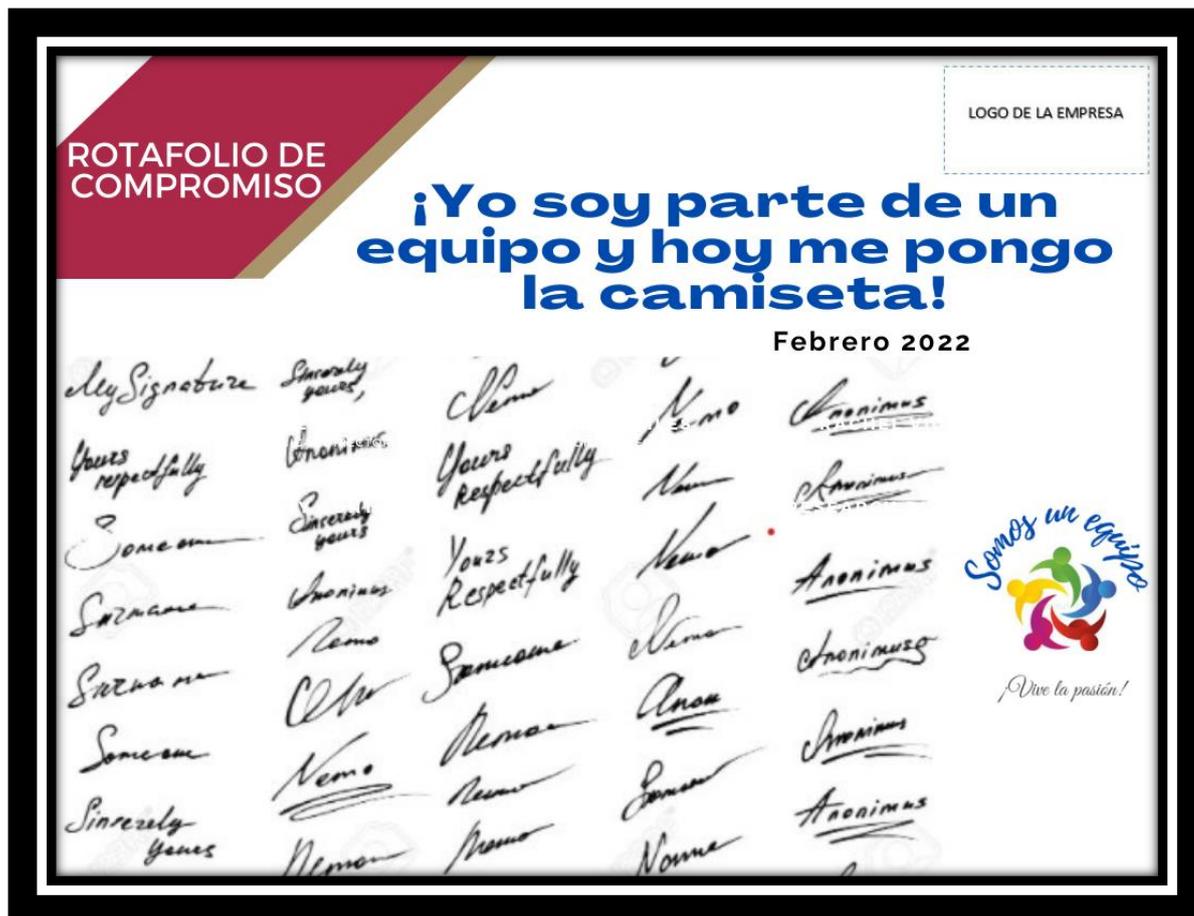
**Formato 13**

**Rotafolio de compromiso**

**Lanzamiento de los programas de satisfacción laboral**

**Empresa dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**



Fuente: elaboración propia. Año 2021.

**Formato 14**

**Manta vinílica (día del evento)**

**Lanzamiento de los programas de satisfacción laboral**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**



Fuente: elaboración propia. Año 2021.

### **3.4.2 Fase II: Implementación del plan de mejora**

El propósito de esta fase es poner en marcha los programas diseñados. Se requiere la participación de todos los colaboradores en las actividades que la empresa tiene programadas con el objetivo principal de mejorar la satisfacción laboral.

#### **3.4.2.1 Programa de relaciones interpersonales**

Está comprendido por actividades de integración para crear vínculos, mejorar la comunicación, trabajo en equipo y empatía que contribuyen a mejorar la satisfacción laboral. Entre las actividades propuestas para mejorar las relaciones interpersonales para la empresa objeto de investigación se consideran las siguientes:

1. Comunicación institucional
2. Comunicación entre jefe y colaborador.

Este programa será coordinado por la gerencia de recursos humanos, liderado por el gerente administrativo financiero con el apoyo de la gerencia de operaciones y mercadeo quienes forman parte del comité.

A continuación, se presenta el plan de acción del programa “Mejoremos nuestra comunicación” luego se desarrolla las actividades propuestas:

**Cuadro 4****Plan de acción para implementar un programa de relaciones interpersonales denominado “Mejoremos nuestra comunicación”****Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte****Ubicada en la ciudad capital**

<b>Objetivo del plan:</b> Definir las actividades necesarias para implementar en un 100% la propuesta de solución al corto y mediano plazo							
	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta	Realizar la presentación al 100% en una sesión	Estudiante asesor	06/01/2022	06/01/2022	Equipo de ayuda audiovisual Q.200.00 Informe (papelería y útiles de oficina Q. 50.00 Refacción Q200.00	Q.450.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Lograr la aprobación del 100% del programa en una sesión	Junta directiva	07/01/2022	07/01/2022	Papelería y útiles de oficina Q. 50.00 Refacción Q150.00	Q.200.00
3	Implementar el programa “Mejoremos nuestra comunicación”	Realizar el programa en un 100% durante un año	Gerente administrativo financiero con el apoyo de los líderes del comité	01/02/2022	28/02/2023	Elaboración de manuales de bienvenida Q. 1.500.00 Internet y correo electrónico Q.150.00 Refacciones para reuniones mensuales y trimestrales Q. 8,000.00	Q. 9,650.00
4	Evaluación de las actividades realizadas de la propuesta	Evaluar el 100% de las actividades realizadas cada mes	Gerente de Recursos Humanos	01/03/2022	31/03/2023	Papelería y útiles de oficina Q.500.00	Q.500.00
<b>Total=</b>							<b>Q.10,800.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

### **a. Comunicación institucional**

La comunicación es cambiante, para lograr que la comunicación logre su objetivo es necesario modelar un sistema comunicativo efectivo que debe dar respuesta a los intereses de la empresa objeto de investigación.

A consideración de lo anterior es preciso aplicar los distintos tipos de comunicación para efectos de la propuesta se adopta la comunicación descendente como órdenes, circulares, boletines entre otros. Así también la comunicación ascendente en donde los empleados tienen la posibilidad de expresarse y comunicarse con sus superiores a través de encuestas, buzón de sugerencias o reuniones con el personal y por último la comunicación horizontal que se da entre equipos de trabajo en donde la comunicación fluye entre iguales.

El éxito o efectividad de la comunicación depende del correcto entendimiento, la sintonía de las partes y por lo tanto la consecución de los objetivos establecidos; por ello es necesario aplicar ciertas herramientas que ayuden a generar una comunicación efectiva.

En la actualidad existen numerosos canales y plataformas que facilitan la comunicación, pero es importante establecer la adecuada para transmitir la información de forma efectiva.

Para desarrollar la comunicación institucional en la empresa objeto de investigación se proponen las siguientes herramientas:

#### **➤ Manual de bienvenida**

Los primeros dos meses que una persona pasa en una empresa son de adaptación y fundamentales para entablar buena relación con la organización y con los compañeros de trabajo.

Por ello a todo colaborador de nuevo ingreso se le dará a conocer el manual de bienvenida, en el cual se transmitirá la filosofía organizacional, normativa y beneficios que la empresa provee a sus colaboradores. Sin embargo, por ser

esta una actividad nueva es necesario proporcionar el manual a todos los colaboradores para el beneficio y desarrollo del programa; luego la misma formará parte del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso.

Aunque la redacción de un manual de bienvenida varía de una empresa a otra para la empresa objeto de investigación conviene que contenga la siguiente información:

**Formato 15**

**Contenido del manual de bienvenida para el desarrollo del programa “Mejoremos nuestra comunicación”**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

Manual de bienvenida
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Mensaje de bienvenida:</b> el mensaje de bienvenida está a cargo del director de la empresa o del gerente recursos humanos.</li><li>• <b>Presentación de la empresa:</b> en este apartado se da a conocer al nuevo colaborador de forma general como está estructurada la empresa, su antecedentes, misión, visión y valores.</li><li>• <b>Normativa interna:</b> en esta sección se incluye algunos aspectos importantes que el nuevo empleado debe conocer, jornada laboral, formas de pago, vacaciones, licencias, solicitud de permisos, asuetos y feriados, horas extras, normas de conducta, proceso disciplinario, confidencialidad, salud y seguridad ocupacional y demás información necesaria para desempeñar sus actividades en la empresa.</li><li>• <b>Beneficios:</b> esta sección está compuesta por los beneficios internos y externos que la empresa brinda al colaborador.</li><li>• <b>Políticas:</b> en esta unidad se comunican las directrices que deben ser entendidas y acatadas por los colaboradores.</li></ul>

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

**Formato 16**

**Manual de bienvenida para el desarrollo del programa “Mejoremos nuestra comunicación”**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

**Manual de bienvenida**

**1. Mensaje de bienvenida**

***Bienvenido al lugar en donde se vive la pasión por el deporte***

En representación de nuestra empresa me es muy grato darte la más cordial bienvenida como parte del equipo de trabajo de nuestra compañía.

De este modo, es un honor poder informarte que cada uno de nuestros colaboradores desempeña un rol importante dentro de nuestra empresa, por lo que nos será de gran ayuda el poder contar con tus competencias y conocimientos tanto a nivel profesional como personal y más aún nos sentimos realmente muy a gusto poder tener un colaborador tan capacitado y con mucho potencial como nos lo demuestra tu perfil profesional.

Tú eres muy importante para nosotros pues con tu esfuerzo, dedicación e interés en tu trabajo, podremos continuar siendo una empresa sólida, eficiente y avanzada.

El cumplimiento de nuestros objetivos depende de la efectividad e identificación del trabajo de nuestro personal, es por ello que el desarrollo y perfeccionamiento de nuestros colaboradores es importante.

A partir de este momento eres miembro de nuestro equipo, creemos que tu esfuerzo será muy importante en la marcha de nuestra organización. Deseamos que tu estancia sea un importante medio de superación, al formar parte de nuestro equipo adquieres una serie de responsabilidades que es necesario cumplir y respetar, así como también has adquirido derechos que gustosamente se te reconocerán.

Atentamente;

Departamento de Gestión Humana

## **2. Presentación de la empresa**

### **¿Quiénes somos?**

Fundada en 1988 como una pequeña academia orgullosamente podemos decir que (nombre de la empresa) es la organización deportiva privada más grande de Centroamérica.

Somos una organización orgullosa de su pasado, satisfecha con su presente y confiada que el reto del futuro será un trofeo más en el armario de logros.

Somos la empresa pionera en traer al país las primeras canchas de grama sintética y en desarrollar por completo el Futsal; con más de 30 años de brindar un lugar idóneo a muchos deportistas que desean practicar su deporte favorito y compartir con sus amigos.

A través de los años, nuestra experiencia y capacidad organizativa nos han permitido realizar exitosamente múltiples campeonatos de Futsal; a finales del año 2000 se organizó en Guatemala el Campeonato Mundial de la FIFA y nos hicimos acreedores a un reconocimiento especial de la Federación por ser los coordinadores del mejor campeonato de Futsal en la historia, superando así a países de la talla de España, Holanda y China. Hoy en día contamos con siete centros en los que fomentamos un espíritu deportivo en los niños, jóvenes y adultos, a través de las academias, cursos de vacaciones y campeonatos de Futsal, que van desde la categoría de 3 años hasta la liga de veteranos.

El balón de (nombre de la empresa) ha rodado por muchos años y tenemos el compromiso de hacerlo cada día mejor; te invitamos desde ya a ponerte la camisola y conformar con toda tu energía y esfuerzo el mejor equipo: ¡nombre de la empresa!

### **3. Misión:**

Somos una empresa guatemalteca visionaria, con altos valores empresariales dedicada al desarrollo y práctica del fútbol; que trabaja por brindar auténticas experiencias deportivas que favorecen el bienestar físico, social y emocional, asociados con el mejor equipo de trabajo, ofreciendo servicio extraordinario, instalaciones adecuadas y excelente organización deportiva para hombres y mujeres de todas las edades que viven la pasión del fútbol.

#### **▪ Visión:**

Ser para el año 2026 la mejor opción deportiva dedicada al desarrollo y práctica del deporte, con excelente calidad de servicio, que contribuye a la construcción de una sociedad más sana y a la formación de nuevas generaciones por medio del deporte.

#### **▪ Valores:**

-  Responsabilidad: comprometidos en nuestro trabajo diario, la relación con nuestros clientes y proveedores.
-  Espíritu de equipo: nuestra base está fundada en un trabajo eficaz de equipo, trabajar con sinergia.
-  Lealtad: fidelidad, respeto y compromiso con la empresa.
-  Iniciativa: tenemos el potencial de ser iniciadores de cambios y de generar nuevas ideas a pesar de las dificultades que se nos presenten.
-  Honestidad: transparencia, integridad y justicia nos guían en el ejercicio de nuestras actividades profesionales.

▪ **Organigrama**

**Organigrama nominal  
(nombre de la empresa)  
Año 2021**

Gerencia general			
No.	Puesto	R	E
1	Gerente general	1	1
2	Asistente de gerencia	1	1
<b>Total =</b>		<b>2</b>	<b>2</b>

Gerencia de mercadeo				Gerencia de operaciones				Gerencia administrativa financiera			
No.	Puesto	R	E	No.	Puesto	R	E	No.	Puesto	R	E
1	Gerente de mercadeo	1	1	1	Gerente de operaciones	1	1	1	Gerente administrativo financiero	1	1
2	Asistente de mercadeo	1	1	2	Asistente de operaciones	1	1	2	Asistente administrativa financiera	1	1
3	Coordinador de mercadeo	1	1	3	Coordinador de operaciones	1	1	3	Coordinadora de gestión del talento humano	1	1
4	Community Manager	1	1	4	Administrador de sucursales	7	7	4	Analista del talento humano	3	3
5	Encargado de tráfico	1	1	5	Asistente de oficina	28	28	5	Recepcionista	1	1
6	Ejecutivo de ventas	2	2	6	Encargado de academia y camp-elite	1	1	6	Encargada de servicios generales	1	1
7	Diseñador	1	1	7	Asistente de academia y camp-elite	7	7	7	Asistente de servicios generales	1	1
8	Instalador de vallas publicitarias	1	1	8	Encargado de mantenimiento de sucursal	7	7	8	Encargada de nóminas	1	1
9	Asistente de instalación	2	2	9	Coordinador de campeonatos empresariales	1	1	9	Contador general	1	1
10	Piloto	1	1	10	Ejecutivo de ventas	4	4	10	Sub-contador	1	1
				11	Jefe de sistemas e informática	1	1	11	Asistente de contabilidad	4	4
				12	Asistente de informática	2	2	12	Auditor interno	1	1
								13	Asistente de auditoría	3	3
								14	Analista de cámaras	1	1
<b>Total = 12 12</b>				<b>Total = 61 61</b>				<b>Total = 21 21</b>			

E= Existentes  
R=Requeridos

**4. Normativa interna**



## 5. Jornada laboral

El horario a que estarán sujetos todos los trabajadores de la empresa, es de la siguiente forma (artículo 15 del Reglamento Interno de Trabajo):

<b>Jornada</b>	<b>De lunes a viernes</b>	<b>Sábado</b>
<p><i>Jornada discontinua diurna</i></p> <p>Cada turno labora con diferente personal.</p>	<p><b>Turno I:</b> De 8:00 a 13:00 horas y de 14:00 a las 17:00 horas.</p>	De 8:00 a 12:00 horas
	<p><b>Turno II:</b> De 9:00 a 14:00 horas y de 15:00 a 18:00 horas.</p>	De 9:00 a 13:00 horas.
<b>Jornada</b>	<b>De lunes a viernes</b>	<b>Sábado</b>
<p><i>Jornada continua diurna</i></p> <p>Con derecho a descanso de media hora computable como tiempo de trabajo efectivo.</p> <p>Cada turno labora con diferente personal</p>	<p><b>Turno II:</b> De las 8:00 a las 16:00 horas. Descanso: De 12:30 a 13:00 horas.</p>	De 8:00 horas a las 12:00 horas.
	<p><b>Turno I:</b> De las 9:00 a las 17:00 horas. Descanso de 13:00 a 13:30 horas.</p>	De 12:00 a las 16:00 horas
<b>Jornada</b>	<b>De lunes a sábado</b>	
<p><i>Jornada Mixta</i></p> <p>Cada turno labora con diferente personal</p>	<p><b>Turno I:</b> De las 13:00 a las 20:00 horas. Descanso: De 15:00 a 15:30 horas</p>	
	<p><b>Turno II:</b> De las 14:00 a las 21:00 horas. Descanso: De 16:00 a 16:30 horas</p>	

## 6. Jornada extraordinaria

Todo trabajo que se ejecute fuera de los límites de la jornada ordinaria, que contractualmente se pacte entre el colaborador y su jefe inmediato, constituye jornada extraordinaria.

El trabajo en tiempo extraordinario será remunerado con el 50% de incremento sobre el salario ordinario, así mismo asuetos o séptimos días, con la aprobación de la Inspección General de Trabajo.

No se consideran horas extraordinarias las que el trabajador ocupe en subsanar los errores imputables sólo a él cometidos durante la jornada ordinaria, ni las que sean consecuencia de su falta de actividad durante tal jornada, siempre que esto último sea imputable.

Todos los trabajadores deben observar puntualidad tanto al ingreso como en la salida de sus labores; para dichos efectos la empresa instalará o establecerá los controles que estime convenientes.

El trabajador que se encuentre imposibilitado para asistir a sus labores, **deberá justificar su inasistencia a su jefe inmediato o al departamento de Recursos Humanos**, quién si así lo estima necesario establecerá por los medios legales a su alcance, la veracidad de los motivos expresados. El simple aviso no implica que la falta sea justificada.

Si el trabajador no cumpliera con dar el aviso por su inasistencia, al volver a su trabajo dentro de las dos primeras horas del mismo, deberá comprobar la justa causa que originó su inasistencia. Si ésta no es justificada, el trabajador puede ser sancionado de conformidad con el Reglamento Interior de Trabajo y/o las leyes laborales aplicables.

Cuando la inasistencia se deba a motivos de enfermedad, el trabajador debe presentar constancia médica o constancia de haber asistido al Instituto de Seguridad Social, pudiendo exceptuarse casos muy calificados a criterio de su jefe inmediato o de la gerencia de Recursos Humanos.

## **7. Formas de pago de sueldos, aguinaldo, bono 14, bono incentivo**

### **▪ Sueldo**

El pago de salario se realizará de forma personal en moneda del curso legal, cheque bancario nominativo o depósito en cuenta personal del trabajador en una entidad bancaria y en la forma siguiente:

- a) Los que devenguen salario mensual se les pagará el último día del mes laborado.
- b) Los que devenguen salario quincenal se les pagará el quince y último día del mes laborado.

Cuando el día de pago fuere inhábil, el mismo será consignado el día hábil inmediato anterior.

Todos los trabajadores están obligados a firmar constancia escrita de las sumas recibidas en cada período de pago, en concepto de salarios, prestaciones recibidas, salarios extraordinarios, así como los descuentos que legalmente estén establecidos o puedan establecerse.

Los reclamos por falta de dinero en el pago se efectuarán inmediatamente en el momento de acreditarlo o recibirlo o como fecha máxima al día hábil siguiente.

- **Aguinaldo**

De conformidad con lo dispuesto en el Decreto No. 76-78 del Congreso de la República de Guatemala, los trabajadores de la empresa gozarán del pago del Aguinaldo anual de la siguiente forma:

Anualmente la empresa otorgará a sus trabajadores en concepto de aguinaldo el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicio continuo, o la parte proporcional al tiempo laborado. Se pagará el 50% en la primera quincena del mes de diciembre de cada año y el 50% restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente.

Sin embargo, si la empresa voluntariamente cubra el cien por ciento de la prestación de aguinaldo en el mes de diciembre, no está obligada al pago de ningún complemento en el mes de enero.

- **Bonificación anual**

Todos los trabajadores de la empresa, de conformidad con lo establecido en el Decreto No. 42-92 del Congreso de la República, gozarán de una **Bonificación anual (Bono 14)** equivalente al cien por ciento del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, para determinar su monto se tomará como base el promedio devengado en el año que termina en junio de los trabajadores que hubieren laborado al servicio de la empresa durante un año ininterrumpido o proporcional al tiempo laborado, debiéndose pagar en la primera quincena del mes de julio, de lo cual se dejará constancia escrita.

- **Bonificación incentivo**

De conformidad con lo estipulado en el Decreto 37-2001 del Congreso de la República, se le concederá a todo trabajador una Bonificación incentivo de doscientos cincuenta quetzales (Q. 250.00) mensuales, junto con su sueldo mensual devengado.

## **8. Vacaciones, licencias, descansos semanales, asuetos y feriados**

### **▪ Vacaciones**

Todo trabajador de la empresa tiene derecho a un período de vacaciones anual de **quince días hábiles, con goce de salario**, conforme al programa de vacaciones del personal que la empresa fije en atención a las necesidades de la actividad de la misma, después de un año continuo de laborar en ella. Para que el trabajador tenga derecho a vacaciones, aunque el contrato no lo exija trabajar todas las horas de la jornada ordinaria, ni todos los días de la semana, deberá tener un mínimo de ciento cincuenta (150) días trabajados en el año.

Cuando el trabajador cese en el trabajo, cualquiera que sea la causa, antes de cumplir un año de servicio continuo o antes de adquirir el derecho a un nuevo período, la empresa compensará en dinero la parte proporcional de sus vacaciones de acuerdo con su tiempo de servicio.

De la concesión de vacaciones se debe dejar constancia escrita a petición de la empresa o del trabajador.

### **▪ Licencias**

Los trabajadores que por asuntos de interés particular necesiten licencias o permisos para no concurrir a sus labores, lo solicitarán al jefe inmediato, personalmente, por escrito y mínimo con 15 días de anticipación; para dicha gestión la empresa cuenta con formato de licencia el cual deben llenar y expresar el motivo que justifique este permiso para los efectos de su calificación.

Examinada la solicitud y según considere que el motivo lo amerita o no; su jefe inmediato o la gerencia de Recursos Humanos firmará la autorización, en caso de considerarla, deberá ser expresa y además deberá indicar si se

concede con o sin goce de salario, sin ésta constancia escrita el trabajador no podrá dejar de asistir al trabajo, y en caso de que no asistiera, la empresa podrá tomar las medidas disciplinarias pertinentes.

#### **Licencias con goce de sueldo**

La empresa concederá las siguientes licencias con goce de sueldo, según establece el artículo 61 inciso “ñ” del Código de Trabajo reformado por el Decreto 64-92 del Congreso de la República:

- a) Cuando ocurriere el fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho al trabajador, o de los padres o hijos, tres (3) días.
- b) Cuando contrajera matrimonio, cinco (5) días.
- c) Por nacimiento de hijo, dos (2) días.
- d) Para responder a citaciones judiciales, por el tiempo que tome la comparecencia y siempre que no exceda de medio día dentro de la jurisdicción y un día fuera del departamento de que se trate.
- e) Cuando su jefe inmediato autorice expresamente otros permisos o licencias y haya indicado que estos serán también retribuidos.

#### **Licencia por maternidad**

Toda trabajadora embarazada deberá gozar de un descanso remunerado de **30 días anteriores y 54 días posteriores al parto**. Los días que no utilice para tal efecto antes del parto, se acumularán en el período post parto para completar 84 días efectivos de descanso durante ese período, de conformidad con el decreto 1441, Congreso de la República, Título cuarto, Capítulo segundo, Artículo 152.

### ▪ **Descansos semanales**

Todos los trabajadores tienen derecho a disfrutar de un día de descanso remunerado después de cada semana de trabajo o después de cada jornada ordinaria semanal.

### ▪ **Asuetos y feriados**

A todos los trabajadores se les concederá con goce de sueldo, los asuetos estipulados en la ley y los que en el futuro puedan decretarse o que voluntariamente la empresa disponga otorgar y específicamente:

- 🇬🇹 1 de enero
- 🇬🇹 26 de abril, día de la secretaria (en su defecto se remunerará como tiempo extraordinario solo para personal secretarial).
- 🇬🇹 Jueves, viernes y sábado Santo.
- 🇬🇹 1 de mayo
- 🇬🇹 10 de mayo, día de la madre trabajadora
- 🇬🇹 30 de junio (este día puede ser modificado según decreto 42-2010 reformado por el decreto 19-2018 del Congreso de la República de Guatemala)
- 🇬🇹 15 de septiembre
- 🇬🇹 20 de octubre
- 🇬🇹 1 de noviembre
- 🇬🇹 24 de diciembre (medio día a partir de las 12:00 horas)
- 🇬🇹 25 de diciembre
- 🇬🇹 31 de diciembre (medio día a partir de las 12:00 horas)
- 🇬🇹 Día de la festividad de la localidad.

### **9. Capacitación y desarrollo**

Interesados en el desarrollo personal de cada integrante de la empresa se organizan cursos y programas de entrenamiento de actualización y adquirir nuevos conocimientos y las competencias necesarias que favorecen el desempeño de los colaboradores.

Esto nos permitirá realizar cada vez un mejor trabajo para alcanzar nuestros objetivos.



#### **10. Sistema de meritocracia**

Trimestralmente el líder o gerente de área realizará una evaluación a través de indicadores obteniendo así el porcentaje de desempeño de los colaboradores. Esta actividad servirá para la retroalimentación del área y programar mejoras de procesos internos, promoción y felicitación de los colaboradores.

#### **11. Normas para la aplicación de medidas disciplinarias**



Para mantener la disciplina es necesario y por ello obligatorio, que los trabajadores conozcan las normas contenidas en el Reglamento Interno de Trabajo. El trabajador no podrá alegar en su descargo, el desconocimiento de dichas normas. Salvo en los casos de grave violación de las normas o

disposiciones establecidas que justifican un despido inmediato como contempla la legislación vigente, es norma de la Empresa dar a todo trabajador la oportunidad de corregir sus faltas y su conducta en el trabajo. Cuando un trabajador comete la primera infracción, a menos que ésta sea una falta de carácter grave, es conveniente considerar la posibilidad de orientarlo y guiarlo. Las medidas disciplinarias deben basarse sólidamente en hechos comprobados, investigados exhaustivamente, pero sin retraso. La severidad de la acción disciplinaria debe guardar directa relación con la gravedad de la falta.

▪ **Obligaciones de los trabajadores**

Son obligaciones de los trabajadores, además de las determinadas por el artículo 63 del Código de Trabajo y disposiciones en vigor, las siguientes:

- a) Realizar personalmente el trabajo convenido con la capacidad, esmero, calidad, en el tiempo y lugar estipulado por la empresa, sabiendo que el tiempo que se utilice para enmendar los errores hechos en el horario normal de trabajo no son tomados como hora extraordinaria, conforme al artículo 121 del Código de Trabajo segundo párrafo.
- b) Acatar las órdenes e instrucciones de las autoridades respectivas, de acuerdo con las estipulaciones del Reglamento Interior de Trabajo y el Contrato Individual de Trabajo.
- c) Observar buena conducta durante la prestación de los servicios, así como en reuniones generales de la empresa.
- d) Atender cortésmente con diligencia y esmero a todas las personas que se presenten a las instalaciones de la empresa, tramitando con prontitud eficiencia e imparcialidad los asuntos de su competencia.
- e) Utilizar un lenguaje adecuado durante la jornada laboral. No dirigirse con lenguaje soez o abiertamente inmoral contra el patrono, representantes del patrono, compañeros de trabajo durante el tiempo

que se ejecuten las labores y que como consecuencia a este actuar se altere gravemente el orden y disciplina del lugar de trabajo.

- f) Cuidar de su apariencia personal y utilizar los uniformes, insignias y distintivos que la empresa ordene.
- g) Usar y manejar con cuidado el equipo que se ponga a su disposición para ejercer su trabajo, así como devolver aquellos que se les haya proporcionado en el estado en que los recibieron, tomando en cuenta el desgaste que sufrieron por el uso normal de los mismos en la forma acostumbrada.
- h) Marcar personalmente su tarjeta o registro correspondiente a la entrada y salida de sus labores, en el reloj especialmente instalado para el efecto, o cualquier otro control, que la empresa disponga.
- i) Mantener limpio sus respectivos lugares de trabajo, así como también las herramientas de trabajo, la cual es su responsabilidad que se mantengan limpias y protegidas.
- j) Por ningún motivo pueden hacer cualquier reparación de ningún equipo de trabajo, tienen la obligación de avisar al Jefe inmediato para su adecuada reparación.
- k) Guardar rigurosamente la información que tenga conocimiento por el ejercicio de su cargo de los bienes, servicios, clientes, secretos técnicos, comerciales, financieros o de fabricación; así como de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda perjudicar a la empresa y cualquier información privilegiada de la misma.
- l) Presentarse a la empresa puntual de conformidad con el horario establecido.
- m) Asistir dentro de la jornada ordinaria de trabajo a pláticas, cursos relacionados con su actividad laboral y que tiendan a mejorar su capacidad técnica e intelectual para mayor rendimiento y superación en el trabajo cuyo costo será absorbido por la empresa.

- n) Mantener actualizado el lugar de su residencia, y número de teléfono, de ser posible proporcionar el nombre, teléfono y dirección de algún familiar a quien avisar en caso de emergencia.
- o) Los trabajadores en estado de gravidez deberán de comunicarlo a su jefe inmediato de tal circunstancia para que así se les pueda tener las consideraciones laborales del caso.
- p) Restituir al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les facilite para el trabajo. Es entendido que no son responsables por el deterioro normal ni por el que se ocasione por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa construcción.
- q) Prestar los auxilios necesarios en caso de siniestro o riesgo inminente en que las personas o intereses del patrono o de algún compañero de trabajo estén en peligro, sin derecho a remuneración adicional;
- r) Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las autoridades competentes y las que indique la empresa, para seguridad y protección personal o de sus compañeros de labores, o de los lugares donde trabajan.
- s) Evitar durante el desempeño del trabajo discordias o desavenencias con cualquier otro trabajador de la empresa.
- t) En caso necesario, deberá suplir un cargo distinto habitual, cuando por fuerza mayor la empresa tenga la necesidad de su traslado, sin que esto implique cambio alguno de sus condiciones en el contrato de trabajo, sin perjuicio de salario ni categoría.
- u) Prestar ayuda a los compañeros cuando por causas ajenas, tengan que realizar trabajos donde se requiera de su colaboración.
- v) Utilizar responsablemente las claves de acceso, contraseña de seguridad para su equipo de cómputo, uso de telefonía y acceso a impresora/multifuncional compartida, la cual no debe de ser compartida con otros usuarios.

- w) Verificar siempre, antes de retirarse de las instalaciones, que todas las luces y el equipo que funcione con energía eléctrica esté debidamente apagado o desconectado y así evitar accidentes ocasionados por cortocircuito y gastos innecesarios para el pago excesivo de dicho servicio.
- x) Restituir o restaurar los bienes que le fueren asignados en caso de extravío, se dañaran o inutilizaron por negligencia o descuido, eximiéndosele de toda responsabilidad en caso fortuito o fuerza mayor.
- y) Dar aviso al patrono con dos (2) días de antelación sobre cualquier cita ante cualquier institución (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Tribunales), salvo en casos de emergencia.

- **Prohibiciones a los trabajadores**

Además de las prohibiciones contenidas en el artículo 64 del Código de Trabajo y demás disposiciones legales vigentes en materia laboral, se prohíbe a los trabajadores de la empresa:

- a) Abandonar el trabajo en el horario establecido sin causa justificada o sin licencia previa de su jefe inmediato superior, Coordinación de recursos humanos o Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- b) Hacer propaganda política o religiosa, cualquiera que ésta sea, dentro de las instalaciones de la empresa.
- c) Presentarse y/o permanecer en el trabajo en estado de ebriedad o bajo efectos de drogas, utilizar o introducir a la empresa bebidas alcohólicas, estupefacientes y cigarros.
- d) Emplear útiles, herramienta, mobiliario, equipo o máquinas para usufructo personal o para usos distintos para el cual estén destinados.
- e) Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo, excepto casos especiales autorizados por las leyes o cuando se trate de

instrumentos cortantes o punzo-cortantes que formen parte de las herramientas o útiles de trabajo.

- f) Mantener conversaciones prolongadas con personas ajenas a la empresa durante horas de trabajo, sobre asuntos no relacionados con el mismo o introducirlas a los locales que están restringidos al público, sin la previa autorización de la administración, salvo en casos de emergencia, o bajo autorización del jefe inmediato o Coordinación de recursos humanos.
- g) Introducir juegos de animación electrónica, de video o computadora, u otro tipo de distractor que coarte el buen desarrollo de su actividad laboral.
- h) Grabar en el ordenador de su equipo de computación programas, aplicaciones, imágenes u otro análogo, ajenos y no autorizados que recarguen el sistema y lo distraiga de sus labores.
- i) Colocar en el ordenador de su equipo de computación material pornográfico, o de características contrarias a la moral y las buenas costumbres.
- j) Acceder a páginas de pornografía, chat, chistes, televisión y juegos.
- k) Tomar los alimentos en horas de trabajo o en lugares que no sean los indicados para ello.
- l) Actuar en nombre de la empresa y/o utilizarlo con fines particulares, así como participar directa o indirectamente en negocios o trabajos que afecten sus intereses.
- m) Alterar en cualquier forma los precios de la empresa en cualquiera de sus servicios, así como lo consignado en facturas, recibos o demás documentos.
- n) Proporcionar informes a personas extrañas a la empresa, sobre datos confidenciales de la misma, tales como costos, ventas procedimientos de servicios, sin la autorización correspondiente.
- o) Faltarle al respeto a los compañeros de trabajo, clientes o a sus autoridades.

- p) Utilizar los teléfonos de la empresa para realizar llamadas privadas o personales, salvo que sea una emergencia o se cuente con la autorización del jefe inmediato.
- q) Manifiestar su inconformidad en público dentro de las instalaciones de la empresa, alterando el orden general del personal, ya que para ello está el jefe inmediato para formular sus reclamos o peticiones.
- r) Ejecutar hechos en desacato a normas de trabajo, que constituyan actos de manifiesto sabotaje contra el trabajo normal de la empresa.
- s) Hacer juegos o bromas que pongan en peligro su vida, salud e integridad corporal, la de sus compañeros y compañeras de trabajo o bienes de la empresa.
- t) Hacer uso de las herramientas electrónicas que le han sido proporcionadas para el desarrollo de sus funciones luego de haber terminado su relación laboral con la empresa (correo electrónico, página de internet entre otros.)
- u) Provocar riñas entre sus compañeros de trabajo o entre estos y los jefes.
- v) Extraer objetos o documentos de propiedad de la empresa por cualquier causa, sin autorización previa por escrito del jefe.
- w) Faltarles el respeto a las personas designadas por la empresa y personal externo subcontratado para las revisiones cotidianas de mochilas bolsas paquetes carteras para permitir la entrada y la salida de las instalaciones de la empresa.
- x) Mantener relaciones sentimentales, romances y comportamientos inmorales entre compañeros de trabajo o jefes.
- y) Realizar actividades ajenas a sus labores que le hagan perder el tiempo, sin autorización de su jefe inmediato.
- z) Presentarse sin el uniforme y sin la indumentaria requerida los cuales son brindados por la empresa sin costo alguno.

aa)Mostrar actitud negativa ante sus labores y/o rehusarse a realizar las actividades para las que fue contratado.

## **12. Salud y Seguridad Ocupacional en el trabajo**

### **▪ Medidas obligatorias para el trabajador:**

- a. Acatar las medidas profilácticas y preventivas necesarias establecidas por la empresa, con el fin de proteger su salud.
- b. Cumplir con las medidas de Salud y Seguridad Ocupacional establecidas en el plan de Salud y Seguridad Ocupacional indicadas que son de acatamiento forzoso.
- c. Cumplir con las medidas de prevención de accidentes que el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social ha establecido para tal efecto, así como todas aquellas que han establecido o recomendado las autoridades de trabajo y Previsión Social y servicios de salud.
- d. Notificar a la mayor brevedad posible al jefe inmediato, comité bipartito o al monitor de salud y seguridad ocupacional respectivo, el acontecimiento de accidentes y lesiones.
- e. Hacer del conocimiento del jefe inmediato, comité bipartito o monitor de salud y seguridad ocupacional cualquier riesgo identificado que ponga en peligro cualquier deficiencia en las instalaciones eléctricas, aparatos y otras que pongan en peligro la vida, salud y seguridad de las personas que se encuentren en la empresa o lugar de trabajo.
- f. Abstenerse de fumar dentro de las instalaciones de la empresa.
- g. En caso de que ocurran accidentes, avisar inmediatamente al jefe inmediato a efecto de que tome las medidas de socorro pertinentes girando las instrucciones del caso.
- h. En caso de desconocer el manejo de cualquier aparato que sea necesario utilizar solicitar al jefe inmediato que gire las instrucciones necesarias para su correcta utilización.

- i. Utilizar los extintores en caso de emergencia. De conato de incendio, previa capacitación.
  - j. Hacer uso correcto de los servicios (sanitarios, lockers, duchas, comedor), usar los sanitarios correctamente velando por que se mantengan limpios y en buenas condiciones.
  - k. Hacer uso del botiquín medico de primeros auxilios en caso de emergencia.
  - l. Utilizar, cuidar y hacer buen uso del equipo de protección personal seguridad que se le proporcione.
  - m. Obedecer las señales de peligro, evacuación, seguridad y obligatorias debidamente visibles.
  - n. No discriminar y estigmatizar a los trabajadores portadores de VIH/SIDA.
  - o. Todo trabajador está obligado a cumplir con las normas sobre Salud y Seguridad Ocupacional, indicaciones e instrucciones que tengan por finalidad proteger su vida, salud e integridad corporal y psicológica.
  - p. Así mismo está obligado a cumplir con las recomendaciones técnicas que se le dan, en lo que se refiere al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo indicados para el uso y mantenimiento de la maquinaria.
- **Prohibiciones para los trabajadores**
- a) Ejecutar actos tendientes a impedir que se cumplan las medidas de Salud y Seguridad Ocupacional (SSO) en las Operaciones y procesos de trabajo.
  - b) Dañar o destruir los resguardos y protecciones de máquinas e instalaciones o removerlos de su sitio sin tomar las debidas precauciones.
  - c) Dañar o destruir los equipos de protección personal o negarse a usarlos.

- d) Dañar, destruir o remover la señalización sobre condiciones inseguras o insalubres.
- e) Hacer juegos, bromas o cualquier actividad que pongan en peligro su vida, salud e integridad corporal o la de sus compañeros de trabajo.
- f) Lubricar, limpiar o reparar máquinas en movimiento, a menos que sea absolutamente necesario y que se guarden todas las precauciones indicadas por el encargado de la máquina.
- g) Presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado etílico o bajo influencia de narcóticos o droga enervante.
- h) Realizar su trabajo sin la debida protección de vestimenta o herramienta para el trabajo que realice.
- i) Ignorar o no acatar las medidas de bioseguridad establecidas en los lugares de trabajo.
- j) Discriminar y estigmatizar a las personas que viven con VIH/SIDA, de igual manera, violar la confidencialidad y el respeto a la integridad física y psíquica de la cual tienen derecho estas personas.
- k) Discriminar y estigmatizar a las personas con capacidades especiales.

### **13. Manejo y protocolo en casos de pandemia (Covid-19)**

#### **▪ Obligaciones del trabajador:**

Todo trabajador deberá cumplir con las directrices sanitarias que se emitan y las del Ministerio de Trabajo y Previsión Social y está obligado a:

- a) Acatar de forma estricta las diferentes disposiciones sanitarias para la prevención y control de contagio de COVID-19.
- b) Usar la mascarilla en todo momento, salvo al ingerir sus alimentos.
- c) Informar inmediatamente a su jefe inmediato o al Departamento de Recursos Humanos si presenta síntomas de COVID-19 y seguir las

instrucciones del monitor de salud y seguridad ocupacional del centro de trabajo.

- d) Hacer uso diligente de la mascarilla y gel de alcohol dispuesto en el centro de trabajo y de todo tipo de insumos o herramientas proporcionadas para el propósito de disminuir las posibilidades de contagio.
- e) Desinfectar frecuentemente sus manos con gel de alcohol mayor al sesenta por ciento, especialmente al tener contacto con superficies fuera de su puesto de trabajo.
- f) Presentar la constancia de haber cumplido con los criterios médicos establecidos, por la autoridad competente, para discontinuar el aislamiento, siempre y cuando su situación médica haya sido determinada como caso sospechoso o confirmado.

▪ **Prohibiciones del trabajador**

- a) Se prohíbe a los trabajadores
- b) Ejecutar actos tendientes a impedir que se cumplan las medidas de Salud y Seguridad Ocupacional en las operaciones y procesos de trabajo.
- c) Dañar o destruir los equipos de protección personal o negarse a usarlos.
- d) Dañar, destruir ocultar o remover los afiches, carteles y otros medios visuales diseñados para crear y fomentar una cultura de prevención y control del contagio de COVID-19.
- e) Realizar su trabajo sin el debido equipo de protección personal proporcionado por el empleador.
- f) Realizar cualquier acto de injuria, calumnia o vías de hecho entre los trabajadores por motivo de COVID-19, que alteren la disciplina, el respeto y el orden en el centro de trabajo.

El incumplimiento por parte del trabajador a lo establecido en este manual, se considerará falta laboral, sin perjuicio de lo establecido en la literal “g” del artículo 77 del Código de Trabajo.

#### **14. Medidas disciplinarias y terminación de contrato**

Las medidas disciplinarias que la empresa tomará en caso de desacato o incumplimiento a las políticas, normas, leyes de trabajo y Previsión Social, así como al Reglamento Interior de Trabajo, serán sancionadas de siguiente forma:

- **Amonestación verbal**

Procede cuando el trabajador comete falta leve en la omisión de sus deberes o desobedezca deliberadamente a su jefe inmediato, autoridad de la empresa y a cualquiera de sus leyes, estatutos o reglamentos. Esta amonestación se hará en privado debiendo escuchar al trabajador afectado y de ello se dejará constancia por escrito la cual se adjuntará a su expediente.

- **Amonestación escrita con apercibimiento**

Será necesaria cuando el trabajador reincida en la falta en el desempeño de sus labores, o cuando la falta cometida así lo amerite y se escuchará al trabajador para que se pronuncie en su defensa, en un plazo de 48 horas.

En este caso, el trabajador infractor está obligado a firmar una copia del apercibimiento que se le imponga; caso contrario, lo harán dos trabajadores como testigos presenciales los cuales acreditarán que la sanción le fue comunicada. Esta amonestación la dirigirá el jefe inmediato superior, de toda amonestación escrita se enviará copia a la Coordinación de Recursos Humanos y se dejará copia en el expediente del trabajador.

El apercibimiento escrito procede en los casos que el trabajador viole alguna de las disposiciones contenidas en las prohibiciones al trabajador estipuladas en el Reglamento Interior o en el Código de Trabajo.

▪ **Suspensión en el trabajo sin goce de salario**

Se aplicará hasta un plazo no mayor de 8 días sin goce de salario. Corresponderá a esta medida cuando se reincida en las faltas que dieron lugar a la amonestación escrita o bien cuando la magnitud de la falta así lo requiera.

En todo caso la graduación de los días suspendidos atenderá a los siguientes parámetros:

- ✚ Tiempo servido por el trabajador
- ✚ Comportamiento habitual
- ✚ Temeridad de la falta
- ✚ Gravedad de la falta
- ✚ Magnitud del daño causado
- ✚ Inmoralidad
- ✚ Premeditación
- ✚ Reincidencia

Previo a la aplicación de esta medida se dará audiencia al trabajador para que exponga los hechos por el plazo de 48 horas dejando constancia escrita. El trabajador puede asistirse de dos testigos que fundamenten su exposición como prueba de descargo.

Si la falta cometida fuera de tal magnitud que no amerite el despido se podrá suspender al trabajador, aunque no se le haya llamado la atención por falta leve o por escrito.

▪ **Despido o terminación del contrato de trabajo con causa justa:**

Se hará efectivo cuando se incurra en faltas graves y se den las causales establecidas en los Artículos 64 del código de trabajo o el Reglamento Interior de Trabajo previo apercibimiento y artículo 77 del Código de Trabajo.

Se deberá dejar constancia por escrito y se debe indicar claramente la falta que le atribuye al trabajador, la cual se fundamentará en el Código de Trabajo y en el Reglamento Interior de Trabajo.

- **Despido o terminación del contrato de Trabajo por parte de la empresa por otras causas:**

Si la terminación de contrato proviene por parte de la empresa por motivos distintos que no son de gravedad, pero por causas mayores se deba tomar la decisión de prescindir de sus servicios; la empresa pagará las prestaciones que por ley corresponden hasta la finalización del Contrato de Trabajo para ello la empresa cuenta con un plazo de 30 días hábiles para hacer la liquidación y finiquito laboral correspondiente.

- **Finalización de contrato por voluntad del trabajador**

Cualquier terminación del Contrato de Trabajo que provenga de la voluntad unilateral del trabajador o sin justa causa deberá dar aviso previo a su jefe inmediato o al Departamento de Recursos Humanos, de conformidad con las normas siguientes:

- a) Antes de ajustar seis meses de servicios continuos, con una semana de anticipación al menos;
- b) Después de seis meses de servicio continuos, pero menos de un año con diez días de anticipación al menos;
- c) Después de un año de servicios continuos, pero menos de cinco años con dos semanas de anticipación por lo menos; y
- d) Después de cinco años de servicios continuos con un mes de anticipación por lo menos.

Estos preavisos deben ser dados por el trabajador por escrito a su jefe inmediato.

## 15. Beneficios

### c. Plan de reconocimiento



En nuestra empresa reconocemos la milla extra de todo el personal de la siguiente manera:

- **Sucursal del Mes:** Mensualmente se realizará reconocimiento de la sucursal del mes entregando a la misma el trofeo ambulante y un diploma a cada integrante del equipo de cada sucursal.
- **Reconocimiento de valores y eficiencia:** Nos encanta premiar a las personas que apliquen más los valores corporativos de la siguiente forma:

Cada colaborador tendrá disponibles tarjetas de felicitación de valores aplicados, los cuales tienen diferentes puntos, el colaborador que colecciona más puntos podrá canjearlos por promocionales y hasta días de descanso.

#### ➤ **Actividades de incentivo**

Mensualmente el departamento de gestión humana organizará actividades de incentivo para los colaboradores, en las cuales la participación de los colaboradores es principal. Entre las actividades que realizamos podemos destacar:

Celebración de cumpleaños mensual, celebración del día de la madre, día del padre, actividades de convivencia por el día del niño con los hijos

de nuestros colaboradores, conmemoración del día de la tierra, convivio navideño, actividades de responsabilidad social, gimnasia laboral, acto cívico, entrega de pavo anual a los colaboradores, entre otras.

➤ **Tu cumpleaños tu día**

A los colaboradores de la empresa se les otorga un día de descanso en el mes de su nacimiento. Este día no es remunerable en dinero, únicamente es acumulativo. Además, se decorará el lugar de trabajo y se entregará un pastel personal.

Recuerda que este día lo debes de gozar previa solicitud por escrito a tu jefe inmediato.



➤ **Licencia para preparación de examen profesional**

Conscientes del nerviosismo, y calidad de preparación necesaria previas a optar a un examen profesional, la empresa otorgará al colaborador tres días de licencia con goce de sueldo, los cuales debe solicitar por escrito con un mes de anticipación adjuntando la constancia de programación e inscripción de la prueba.



➤ **Descuento en gimnasios seleccionados:**

Todos los colaboradores gozan de descuento especial en los gimnasios del de la corporación. La tarifa autorizada para el año 2022 puedes consultarla al departamento de gestión humana.



➤ **Descuento especial en alquiler de canchas y campeonatos:**

Todos los colaboradores tienen descuento especial en alquiler de canchas, campeonatos, balones y academia. Para mayor información solicitar precios en sucursal de interés o en el departamento de Recursos Humanos.



➤ **Entrega de regalo especial por nacimiento de bebe**

Una nueva vida, es de alegría para la empresa, es por ello que entregamos un regalo especial a los hijos recién nacidos de nuestros colaboradores. Previa notificación por parte de interesado.



➤ **Membresía de descuento en servicios dentales:**

Se cuenta con empresas afiliadas para servicios dentales de nuestros colaboradores y sus familiares; para ello se otorga membresía para las visitas al dentista. Esta gestión debe de realizarla el interesado en el departamos de Recursos Humanos.

Requisito: tener por lo menos un año de laborar en la empresa.

➤ **Préstamos externos:**

Los colaboradores que deseen obtener financiamientos externos, se les otorgará a través de una financiera afiliada siempre y cuando sea candidato para adquirir dicho préstamo.

\*Requisito: tener por lo menos un año de laborar en la empresa.

**16. Políticas de la empresa**

Nuestro compromiso es con nuestros clientes y colaboradores a través de nuestro servicio que será de excelencia; para ello hemos establecido las siguientes políticas:

➤ **Política de servicio al cliente**

- ✚ Escuchar al cliente en cada punto de contacto.
- ✚ Velar porque cada colaborador tenga una actitud positiva de servicio al cliente en cada momento.
- ✚ Comprender que cada cliente es único.
- ✚ No prometer al cliente beneficios o descuentos que la empresa no tiene establecidos.
- ✚ Cumplir al cliente todo lo que se le promete y resolver a la brevedad posible las solicitudes.

➤ **Política de calidad**

- ✚ Nuestra política de calidad se fundamenta en satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos a través de un excelente servicio que les permita tener una experiencia diferente, a través del talento humano entusiasmado y comprometido que trabaja en equipo por el mejoramiento y cumplimiento de nuestro sistema de calidad en el servicio.

➤ **Política de medio ambiente**

- ✚ La empresa está comprometida en orientar todas sus actividades y procesos respetando el medio ambiente, promoviendo en su personal, clientes y proveedores la prevención de la contaminación y el uso racional de los recursos naturales, mediante la implementación de proyectos sostenibles de uso de recursos.

➤ **Política de selección y promoción interna**

- ✚ Captación de los profesionales idóneos para cubrir los puestos disponibles.
- ✚ Igualdad de oportunidades para todos los candidatos, basados en la aplicación de criterios relativos a las capacidades, habilidades,

experiencias, conocimientos y competencias necesarios para el puesto, y garantizando un trato justo, en un entorno de integridad y respeto.

- ✚ La empresa reconoce los méritos profesionales de sus colaboradores y valora los conocimientos que aportan a la organización por lo que favorece la movilidad funcional de sus colaboradores entre las diversas áreas de la organización. Esta política es un elemento clave para motivar a nuestros empleados, favoreciendo el clima laboral interno.

*Ahora que conoces la filosofía, normativa, beneficios y políticas de la empresa, deseamos que disfrutes el trabajar con nosotros, cualquier duda o inquietud que tengas, puedes consultarlo con tu jefe o directamente al Departamento de Gestión Humana, quienes gustosamente te asesoraran en lo que deseases.*

*Esperamos que encuentres en la empresa un lugar de trabajo estable y seguro donde puedas aprovechar tus conocimientos para crecer y desarrollarte integralmente.*

¡¡ Felicidades!!

Nos complace que formes parte de nuestro  
equipo de trabajo



Fuente: elaboración propia. Año 2021.

Para que al colaborador le sea sencilla la lectura del manual se presenta la ficha que firmará después de su conocimiento, la cual se integrará a su expediente:

### Formato 17

## Ficha de lectura y conocimiento del manual de bienvenida para desarrollar el programa “Mejoremos nuestra comunicación”

Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte

Ubicada en la ciudad capital

FICHA DE LECTURA		
MANUAL DE BIENVENIDA		
<b>DATOS DEL EMPLEADO</b>		
Nombre: <u>Rodolfo Aguirre</u>	Fecha de entrega: <u>07 de marzo del año 2022</u>	
Puesto: <u>Asistente de contabilidad</u>	Departamento: <u>Contabilidad</u>	
<b>COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL</b>		
<input type="checkbox"/> Entrega del ejemplar del Manual de bienvenida		
<b>BIENVENIDA</b>		
<input type="checkbox"/> Enterado de	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mensaje de bienvenida</li><li>• Presentación de la empresa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Misión</li><li>• Visión</li><li>• Valores</li><li>• Organigrama</li></ul>
<b>NORMATIVA INTERNA</b>		
<input type="checkbox"/> Enterado normativa y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jornada laboral</li><li>• Formas de pago de sueldos</li><li>• Vacaciones y licencias</li><li>• Solicitud de permisos</li><li>• Asuetos y feriados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Horas extras</li><li>• Normas de conducta</li><li>• Proceso disciplinario</li><li>• Confidencialidad</li><li>• Salud y seguridad ocupacional</li></ul>
<b>BENEFICIOS</b>		
Enterado de:		
<input type="checkbox"/> Internos <ul style="list-style-type: none"><li>• Pla de reconocimiento</li><li>• Actividades de incentivo</li><li>• Tu cumpleaños tu día</li><li>• Descanso por preparación para privado</li><li>• Descuentos en alquiler de chanchas y campeonatos</li><li>• Entrega de regalo especial por nacimiento de bebé</li><li>• Licencias con goce de sueldo</li></ul>	<input type="checkbox"/> Externos <ul style="list-style-type: none"><li>• Descuento en gimnasios seleccionados</li><li>• Membresía de descuento en servicios dentales</li><li>• Préstamos externos</li></ul>	
<b>POLITICAS</b>		
Enterado de:		
<input type="checkbox"/> Políticas de calidad	<input type="checkbox"/> Políticas de reclutamiento y selección de personal	
<input type="checkbox"/> Políticas del medio ambiente	<input type="checkbox"/> Políticas de promoción interna	
Firma del colaborador: _____		

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

### ➤ **Revista interna**

Su función principal es difundir las novedades de la empresa objeto de investigación, así como noticias de actualidad relevantes; comprenderá información de interés, de carácter reflexivo, emocional y social que permita fortalecer la identificación, reforzar la integración y representar los valores de la empresa. La revista interna pretende ser una ventana abierta a los colaboradores la cual incluye secciones, anécdotas o vivencias de los empleados de la empresa.

La revista será publicada bimestralmente y estará a cargo de cada uno de los departamentos de la empresa: departamento administrativo financiero, operaciones, mercadeo y recursos humano. Las atribuciones que tienen los encargados de los departamentos son: presentación, diseño, creación y orientación de las diferentes secciones de la revista. A continuación, se presenta la distribución, frecuencia de la publicación y departamento responsable de cada bimestre durante el primer semestre del año 2022.

#### **Formato 18**

**Frecuencia de publicación durante el primer semestre del año 2022**  
**Revista interna del programa “Mejoremos nuestra comunicación”**  
**Empresa dedicada al desarrollo y práctica del deporte**  
**Ubicada en la ciudad capital**

<b>Edición</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Mes de publicación</b>	<b>Departamento responsable</b>
1	Primer bimestre	Enero	Administrativo financiero
<i>Fecha de entrega: <u>03 de enero 2022</u></i>		<i>Fecha de publicación: <u>05 de enero 2022</u></i>	
2	Segundo bimestre	Marzo	Operaciones
<i>Fecha de entrega: <u>25 de febrero 2022</u></i>		<i>Fecha de publicación: <u>01 de marzo 2022</u></i>	

3	Tercer bimestre	Mayo	Mercadeo
<i>Fecha de entrega: <u>25 de abril 2022</u></i>		<i>Fecha de publicación: <u>02 de mayo 2022</u></i>	
4	Cuarto bimestre	Julio	Recursos humanos
<i>Fecha de entrega: <u>27 de junio 2022</u></i>		<i>Fecha de publicación: <u>01 de julio 2022</u></i>	

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

Para que la revista contenga un mismo diseño y que cada equipo responsable de la redacción, edición y publicación de la revista utilice el mismo formato, el departamento de mercadeo se encargará de la creación del diseño editable de la revista el cual proporcionará a cada responsable; sin embargo, es necesario que cada sección de la revista contenga como mínimo tres de los datos siguientes:

### **Formato 19**

**Contenido de cada sección de la revista para desarrollar del programa “Mejoremos nuestra comunicación”**  
**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**  
**Ubicada en la ciudad capital**

<b>Contenido de cada sección</b>	
1	Un dato curioso
2	Tips, sugerencias o consejos.
3	Procedimientos
4	Imágenes
5	Fuente de referencia bibliográfica (obligatorio)

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

Para cumplir con los objetivos mencionados la revista cuenta con varias secciones, que no constituyen una estructura cerrada o definitiva, esta puede ir modificándose con el devenir del tiempo en función de las propuestas e ideas que aporten los lectores y el equipo de apoyo para la redacción, edición y publicación de la revista.

**Formato 20**

**Secciones de la revista para el desarrollar el programa “Mejoremos nuestra comunicación”**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

Nombre de revista: “Un equipo”		
Secciones de la revista	Responsable de enviar la información	
<b>1</b>	<p><b>Editorial:</b> compuesta por un texto relativamente conciso, que ocupa un lugar destacado en la revista en el que, recogiendo las aportaciones de un colaborador se expresa una opinión, se aborda un tema social, se discute y ponen en valor los resultados y se proponen nuevas vías de investigación; para este apartado podrán participar los colaboradores interesados.</p>	<p><i>Gerente responsable de la publicación del bimestre (ver formato 18)</i></p>
<b>2</b>	<p><b>Presentación de nuevos colaboradores:</b> sección importante en donde se darán a conocer a los nuevos integrantes, el departamento al que pertenecen y puesto en la empresa.</p>	<p><i>Gerente de recursos humanos</i></p>
<b>3</b>	<p><b>Cumpleaños:</b> en esta sección se felicitarán a todos los empleados que cumplen años durante el bimestre.</p>	<p><i>Gerente de recursos humanos</i></p>

4	<p><b>Presentación de algún departamento de la empresa:</b> en esta sección se elegirá un departamento para dar a conocer de forma general su función en la empresa y los miembros que lo representan.</p>	<p><i>Gerente responsable de la publicación del bimestre (ver formato 18)</i></p>
5	<p><b>Méritos destacados:</b> en este apartado se expresará el reconocimiento públicamente y se darán a conocer los logros que los colaboradores obtienen por su esfuerzo y entrega; además el reconocimiento por años de servicio, promociones internas entre otros reconocimientos destacados.</p>	<p><i>Gerente de recursos humanos</i></p>
6	<p><b>Logros de la empresa:</b> en esta sección se darán a conocer logros adquiridos por la empresa como aperturas de nuevas sucursales, reconocimientos y otros factores determinantes como innovación, excelencia en el servicio, entre otros.</p>	<p><i>Gerente responsable de la publicación del bimestre (ver formato 18)</i></p>
7	<p><b>Filosofía empresarial:</b> en cada publicación se presentará la misión, visión y valores de la empresa. Además, se dará a conocer el valor a poner en práctica en los siguientes dos meses; se expondrán casos prácticos de cómo aplicar los valores día a día y la contribución para nuestra sociedad.</p>	<p><i>Gerente responsable de la publicación del bimestre (ver formato 18)</i></p>
8	<p><b>Convocatorias:</b> según la temática del bimestre se motivará a los colaboradores a</p>	<p><i>Gerente de recursos humanos</i></p>

	participar en las distintas actividades programadas por la empresa.	
<b>9</b>	<b>Salud:</b> la misión de la empresa se enfoca a la construcción de una sociedad más sana y por ello no puede faltar una sección de salud en donde se promueva una sana alimentación, practicar el deporte, descanso adecuado, meditación, medidas de prevención en tiempos de pandemia y otras enfermedades; además otros temas relacionados a la salud.	<i>Gerente responsable de la publicación del bimestre (ver formato 18)</i>
<b>10</b>	<b>Ecología:</b> en esta sección se darán a conocer temas simples, como fomentar el ahorro energético, el uso de productos respetuosos con el medio ambiente, reciclaje, iniciativas a incorporar criterios de responsabilidad social, económica y ambiental en sus decisiones de consumo entre otros.	<i>Gerente responsable de la publicación del bimestre (ver formato 18)</i>
<b>11</b>	<b>Recomendaciones sociales y de turismo:</b> Guatemala es un país privilegiado para el turismo gracias a su riqueza natural y cultural se propondrán actividades, lugares para visitar y disfrutar de los fines de semana, asuetos y descansos para compartir con la familia y amigos.	<i>Gerente responsable de la publicación del bimestre (ver formato 18)</i>
<b>12</b>	<b>Agradecimientos:</b> por último; palabras de agradecimiento y mención de los nombres de los participantes que colaboran para	

elaboración y edición de la revista “Un equipo”.	<i>Gerente responsable de la publicación del bimestre (ver formato 18)</i>
--	--

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

Para evaluar la aceptación de la revista se propone realizar una vez al año una encuesta sencilla que contiene cinco preguntas:

**Formato 21**

**Encuesta para la evaluación de la revista para desarrollar el programa “Mejoremos nuestra comunicación”**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

<b>Encuesta de evaluación Revista “Somos un equipo”</b>	
Le invitamos a completar la siguiente encuesta para evaluar la revista editada en forma bimestral; este breve cuestionario será muy útil para mejorar nuestro trabajo en las próximas ediciones.	
1. <i>¿Desde qué mes y año conoce o lee la revista?</i>	
<input type="text"/>	
2. <i>¿Cuáles de los temas abordados por la revista le despiertan más interés?; marque en la columna derecha las secciones de su interés y anote un tema sugerido que le gustaría sea publicado en la revista.</i>	
<i>Editorial:</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Salud:</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Ecología:</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Recomendaciones sociales y de turismo:</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Otro tema:</i>	<input type="checkbox"/>
3. <i>¿Qué opinión le merece el diseño de la revista?</i>	
<i>Muy bueno</i>	<i>Bueno</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Necesita mejorar</i>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>4. <i>Califique del 1 al 5 los siguientes ítems (siendo 5 el máximo valor)</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Profundidad de los contenidos <input type="text"/></li><li>• Facilidad de comprensión <input type="text"/></li><li>• Diversidad de los contenidos <input type="text"/></li></ul>
<p>5. <i>Mencione alguna sugerencia para mejorar el diseño o contenido de la revista:</i></p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

#### **b. Comunicación entre jefe y colaborador**

La comunicación es fundamental para fortalecer la relación con los superiores; estas acciones pueden ser informales a través la interacción diaria y formal para definir los objetivos, supervisar su cumplimiento y definir las acciones futuras para el logro de las metas. La comunicación genera nuevas propuestas por parte de los colaboradores que favorecen el desarrollo y efectividad de procesos; además considerar una retroalimentación basada en críticas constructivas es favorable para el cumplimiento de objetivos.

##### **➤ Reuniones mensuales y trimestrales**

Las reuniones constituyen uno de los mecanismos fundamentales para fomentar la comunicación, tomar las mejores decisiones y ponerlas en marcha exitosamente. Promover entre los empleados y supervisores el intercambio de ideas y conceptos con relación a temas o problemas que conciernen a su área con el fin de aprovechar la información que se vierta en este evento.

Se realizará mediante reuniones de mesa redonda que se llevarán a cabo mensual para la programación y ejecución de los objetivos que se deben lograr ese mes y cada tres meses para hacer los ajustes necesarios para cumplir con las metas previstas. Esta actividad se hará por departamento procurando que todos los empleados participen en esta práctica, a través de opiniones, ideas y críticas constructivas. Cada reunión debe ser planificada y concreta para evitar que esta se convierta en un ladrón del tiempo.

**Duración:** 45 minutos por sesión.

Para asegurar que la reunión cumpla con los objetivos se proponen las siguientes etapas:

#### **Etapas I. Antes de la reunión**

- **Seleccionar el tipo de reunión:** se selecciona el tipo de reunión de acuerdo con el tema y objetivo a alcanzar; algunos de los temas pueden ser: planificación, evaluación, información, participación o negociación, consultiva entre otros; también puede haber una combinación de temas a tratar, pero se sugiere no sean más de dos temas por reunión.
  
- **Preparación de la reunión:** para ello se sugiere
  1. **Lista de participantes:** citar solo aquellas personas que resulten necesarias de acuerdo con el tipo de reunión, por el rol que desempeñan o porque pueden hacer una contribución efectiva a ella, ya sea por su conocimiento, experiencia o capacidad de análisis.
  
  2. **Asignación de roles:** con el propósito de fomentar la participación se asignarán ciertos roles que podrán rotarse con frecuencia según se estime conveniente.
    - a) **Apoyo administrativo:** consiste en asegurar la participación de los convocados, disponibilidad del lugar y materiales a utilizar
  
    - b) **Registro de minuta:** esta persona es encargada de llevar el registro de los temas tratados, las decisiones y compromisos
  
    - c) **Expositor:** si es necesario abordar un tema puntual se invita a un relator externo o a otro miembro del equipo
  
    - d) **Moderador:** la persona que conducirá la reunión (no siempre será el jefe)

### **3. Agenda**

- a) Revisar las actas o minutas anteriores si se trata de una reunión de continuidad
- b) Contenido de la agenda:
  - Título del tema a tratar y orden de prioridad
  - Objetivo o propósito de la reunión
  - Tiempo asignado a cada uno de los temas
  - Responsable por tema
- c) Organizar los temas en asuntos similares a fin de que se traten de forma consecutiva
- d) Considerar tiempos de toma de decisiones, generar ideas, debate, lograr consensos entre otros
- e) Se sugiere iniciar con un tema que unifique e integre al grupo, incorporar los asuntos más difíciles y delicados; y finalizar con otro tema que integre a los participantes

### **4. Convocatoria para las reuniones**

- a) Citar a las reuniones en horarios convenientes de preferencia en las primeras horas del día, evitar por ejemplo lunes a primera hora o viernes por la tarde
- b) Convocar a los participantes con dos semanas de anticipación; indicar el lugar, fecha y horario de inicio y término
- c) Difundir agenda entre los participantes
- d) Solicitar a los participantes asistir con papel, lapicero y su propia agenda para definir tiempos y compromisos

**5. Envío de agenda:** la etapa I finaliza con el envío de la agenda por email

**✚ Etapa II. Durante la reunión**

Para que las reuniones sean efectivas se comparten las siguientes sugerencias:

- **Puntualidad:** iniciar puntualmente la reunión
  
- **Ambientación**
  - a) Agradecer la puntualidad de los asistentes
  
  - b) Conversar informalmente con los participantes para relajar el ambiente en un momento inicial
  
- **Revisión de agenda**
  - a) Exponer objetivos y resultados esperados de la reunión
  
  - b) Repasar agenda para evaluar con el equipo si es necesario añadir o eliminar algún punto o modificar los tiempos estimados
  
  - c) Entregar material de apoyo para consulta o lectura durante la reunión si fuese necesario
  
- **Definición de normas de la reunión**

Durante la reunión se aplicarán algunas normas; para ello se establece el siguiente formato:

## **Formato 22**

### **Normas de la reunión para el desarrollo del programa “Mejoremos nuestra comunicación”**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

<b>Normas de la reunión</b>
a) Respetar agenda y tiempos por tema, no salirse del programa.
b) Silenciar celulares
c) Aplazar para otra reunión los temas que no se relacionen con la agenda
d) Dar y pedir la palabra; solo una persona habla a la vez
e) Los participantes deben hacer uso de la palabra solo para referirse al tema que se discute
f) Los comentarios y discusiones deben estar relacionados a los temas, asuntos e ideas y no sobre personas
g) Todos los participantes deben permanecer el tiempo que dura la reunión
h) Se dedicarán los últimos diez minutos a leer el resumen de acta o de la minuta.

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

#### **• Registro de acta o minuta**

- a) Asignar a una persona que tome nota para generar un acta o minuta de reunión, es importante que no sea el conductor de la reunión
- b) Se deberá registrar:
  - ✓ Puntos tratados (temas)
  - ✓ Debate
  - ✓ Acuerdos adoptados
  - ✓ Elementos en acción
  - ✓ Responsabilidades asignadas
  - ✓ Plazos establecidos

### Formato 23

#### Minuta de reuniones para el desarrollo del programa “Mejoremos nuestra comunicación”

Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte

Ubicada en la ciudad capital

Minuta		
[01 de febrero 2022]	[4:00pm a 5:00 pm.]	[Décima Plaza]
Reunión convocada por:	Antonio Paz	
Tipo de reunión:	Consultiva	
Organizador/a:	Julieta Carrera	
Secretaria/o:	Julio Ramos	
Cronometrador:	Damaris Montenegro	
Asistentes:	Antonio, Julieta, Julio, Damaris, Nathaly, Adriana, Gaby y Rosario	
1. Programa de capacitación año 2022		
Debate:	Las capacitaciones y los temas abordados están dando resultados?	
Acuerdos:	Envío de actual programa de Capacitación-SERVICIO AL CLIENTE	
Elementos en acción	Responsable	Plazo
Envío de Programa actual de capacitación	Julio Ramos	Lunes 04/02/2022
Evaluación y confirmación para continuar con el programa o envío de nuevas propuestas.	Gaby y Rosario	Del 07 al 15 de febrero 2022
2. Programa de reconocimiento		
Debate:	Es necesario implementar un programa para reconocer el trabajo bien hecho y para conocer las áreas de oportunidad de los colaboradores.	
Acuerdos:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Envío de factores a evaluar en programa de Reconocimiento, la idea es que estos factores sean medibles con alguna herramienta para ser objetivos con este programa.</li><li>• Con estos factores se envía la propuesta del SISTEMA DE MERITOCRACIA.</li></ul>	
Elementos en acción	Responsable	Plazo
Envío de 4 factores máximo para la propuesta del SISTEMA DE MERITOCRACIA	Gaby y Rosario	Del 07 al 15 de febrero 2022
Envío del Programa “SISTEMA DE MERITOCRACIA”	Julio Ramos	Del 16 al 28 de febrero.

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

- **Fomento de la participación**

- a) Crear un clima que favorezca un intercambio abierto y franco de puntos de vista donde se admite y respeta la discrepancia y se fomente el debate sin descalificación
- b) Otorgar un papel relevante al equipo en la toma de decisiones
- c) Estimular a los que no participan, preguntar directamente a cada uno para obtener respuestas en lugar de limitarse a lanzar preguntas al aire
- d) Impedir que alguien monopolice la discusión: prestar atención para interrumpir en el momento oportuno y reconducir el tema y reconocer el valor de lo aportado por el participante
- e) Mantener actitud flexible frente al grupo y a los temas discutidos.

- **Focalización en los objetivos de la reunión**

Para la focalización de los objetivos se recomienda el siguiente formato:

**Formato 24**

**Reglas para la focalización de objetivos de reuniones efectivas del programa “Mejoremos nuestra comunicación”**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

<b>Reglas para la focalización de objetivos</b>
<b>Objetivo:</b> Reuniones efectivas con resoluciones del 80% de los temas establecidos en tiempos asignados.
a) Informar al equipo cuando el tiempo asignado para un punto esté próximo a terminar
b) Evitar diálogos o conversaciones que hagan perder la atención en los objetivos de la reunión o que excluyan a los demás asistentes
c) Evitar la introducción de algún tema, que, aunque vinculado con la agenda de trabajo, no interese o no sea esencial a los fines de la reunión

d) Evitar continuar con discusiones después de haber llegado a una conclusión del tema

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

- **Manejo de contenido**

- a) Revisar cumplimiento de los compromisos asumidos en la reunión anterior, ver los avances o renegociar
- b) Identificar las causas de no cumplimiento de compromisos, si esto ocurriera y redefinirlos o recalendarizarlos
- c) En caso de que sea necesario, analizar la posibilidad de flexibilizar aquellas tareas que no aportan valor a los objetivos o tareas improductivas

- **Definición de compromisos y acuerdos**

- a) Planificar las tareas, considerar plazos y responsables
- b) Priorizar tareas
- c) Considerar tareas pendientes para los nuevos acuerdos.
- d) Delegar tareas a los participantes
- e) Lograr que los participantes se comprometan con medidas, plazos y acciones a llevar a cabo
- f) Anticipar posibles contingencias que afecten el cumplimiento de compromisos por ausencias de los participantes por vacaciones, licencias, suspensiones médicas, capacitaciones, entre otros; y tomar las medidas necesarias con el equipo para resolverlas
- g) Explicar al equipo que los avances de los compromisos seguirán en la agenda de las próximas reuniones, hasta que estos hayan sido cumplidos

- **Cierre de la reunión**

- a) Efectuar cierre formal mediante resumen de acta o minuta

- b) Solicitar algún participante, resumen de los acuerdos, pasos a seguir, fecha tentativa de próxima reunión y monitoreo de los acuerdos pactados
- c) Preparar agenda siguiente

### **Etapa III. Posterior a la reunión**

- **Envío de minuta de la reunión**

- a) Revisar la minuta y validarla con los demás participantes
- b) Enviar el acta con los acuerdos asumidos en dos días máximos posteriores a la reunión, lo que ayudará a los participantes a recordar las decisiones y compromisos
- c) Enviar la minuta aquellos colaboradores que por alguna razón estuvieron ausentes

- **Evaluación de la reunión**

Esta actividad será realizada por quien convoca o dirige la reunión, su propósito es evaluar la eficiencia y eficacia de la reunión con relación al objetivo que la originó a través de los siguientes ámbitos:

- a) Evaluar si se cumplieron los objetivos de la reunión y en qué porcentaje
- b) Evaluar material de apoyo utilizado y entregado a los participantes
- c) Verificar asistencia y pertinencia de los participantes convocados y quienes efectivamente estuvieron presentes
- d) Verificar si se cumplieron horarios y normas de la reunión
- e) Evaluar el desempeño de quien dirigió la reunión, solicitando retroalimentación de los participantes
- f) Verificar que se tomaron y aprobaron decisiones
- g) Analizar el grado de participación del equipo y clima de reunión
- h) Identificar aprendizajes y posibles acciones de mejora

- **Monitoreo de cumplimiento de acuerdos**

Esta etapa resulta clave para que se concreten los compromisos acordados:

- a) Realizar una programación de los compromisos contraídos, e identificar responsables y fechas de cumplimiento
- b) Asegurar que se efectúe el monitoreo y dar seguimiento a la programación realizada
- c) Cumplir los compromisos propios

A continuación, el formato de verificación de cumplimiento de las etapas para realizar reuniones efectivas:

**Formato 25**

**Comprobación de reuniones efectivas para el desarrollo del programa “Mejoremos nuestra comunicación”**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

<p><b>Etapa I (antes de la reunión)</b></p> <p>Tipo de reunión (planeación, evaluación, información, consultiva) _____</p> <p><i>Preparación de la reunión</i></p> <p><input type="checkbox"/> Lista de participantes</p> <p><input type="checkbox"/> Asignación de roles</p> <p>a) Apoyo administrativo (responsable)_____</p> <p>b) Registro de minuta (responsable)_____</p> <p>c) Expositor (responsable) _____</p> <p><input type="checkbox"/> Agenda</p> <p><input type="checkbox"/> Convocatoria</p> <p><input type="checkbox"/> Espacio físico</p> <p><input type="checkbox"/> Materiales</p> <p><input type="checkbox"/> Envío de agenda por email</p>
---

<b>Etapa II (durante la reunión)</b>	
<input type="checkbox"/>	Puntualidad
<input type="checkbox"/>	Ambientación
<input type="checkbox"/>	Revisión de agenda (exponer objetivos, repasar agenda, entrega de material de apoyo)
<input type="checkbox"/>	Definición de normas de la reunión
<input type="checkbox"/>	Registro de acta o minuta
<input type="checkbox"/>	Fomento de la participación
<input type="checkbox"/>	Manejo de contenido
<input type="checkbox"/>	Definición de compromisos y acuerdos
<input type="checkbox"/>	Cierre de la reunión
<b>Etapa III (posterior a la reunión)</b>	
<input type="checkbox"/>	Envío del acta o minuta
<input type="checkbox"/>	Evaluación de la reunión
<input type="checkbox"/>	Monitoreo de cumplimiento de acuerdos

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

Para el control de asistencia se recomienda el siguiente formato:

**Formato 26**

**Hoja de asistencia a reuniones mensuales y trimestrales para el desarrollo del programa “Mejoremos nuestra comunicación”  
 Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte  
 Ubicada en la ciudad capital**

<b>HOJA DE ASISTENCIA</b>			
<b>Actividad:</b>	Reunión mensual(Recursos Humanos	<b>Fecha de la reunión:</b>	01/02/2022
<b>Responsable:</b>	Julieta Carrera	<b>Sala o lugar:</b>	Sala de reuniones

No.	Nombre	Puesto	Teléfono	Correo electrónico
1	Julieta Carrera	Analista de Recursos Humanos	2222-5089	rrhh-2@empresa.com
2	Julio Ramos	Generalista de Recursos Humanos	5454-2212	gth@empresa.com
3	Nathaly Juárez	Encargada de Nóminas	3216-2020	nominas@empresa.com

No.	Nombre	Puesto	Teléfono	Correo electrónico
4	Adriana Ortega	Analista de atención al personal	2424-1818	rrhh-4@empresa.com
5	Antonio Paz	Gerente de Recursos Humanos	3225-2512	Gerencia-gth@empresa.com
6	Damaris Ortega	Analista de Reclutamiento y selección de personal	5555-2520	reclutamiento@empresa.com

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

### 3.4.2.2 Programa de logro

Comprende satisfacciones personales y grupales que contribuyen al logro físico y económico. Para favorecer el sentimiento de logro se propone el programa denominado “Viva la vida”, para el cual se desarrollan las siguientes actividades:

1. Salud y bienestar físico
2. Salud y bienestar financiero

Este programa será liderado por el gerente de operaciones con el apoyo de los integrantes del comité y coordinado por la gerente de recursos humanos.

A continuación, se presenta el plan de acción para implementar el programa de logro denominado “Viva la vida”; luego se desarrollan las actividades propuestas:

**Cuadro 5****Plan de acción para implementar un programa de logro denominado “Viva la vida”****Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte****Ubicada en la ciudad capital**

<b>Objetivo del plan:</b> Definir las actividades necesarias para implementar en un 100% la propuesta de solución al corto y mediano plazo							
	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta	Realizar la presentación al 100% en una sesión	Estudiante asesor	10/01/2022	10/01/2022	Equipo de ayuda audiovisual Q.200.00 Informe (papelería y útiles de oficina Q. 50.00 Refacción Q200.00	Q.450.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Lograr la aprobación del 100% del programa en una sesión	Junta directiva	11/01/2022	11/01/2022	Papelería y útiles de oficina Q. 50.00 Refacción Q150.00	Q.200.00
3	Implementar el programa “Viva la vida”	Realizar el programa en un 100% durante un año	Gerente de operaciones con el apoyo de los líderes del comité	01/02/2022	28/02/2023	Papelería y útiles de oficina Q.300.00 Sonido para los eventos deportivos y feria de la salud Q. 1,400.00 Mobiliario y equipo Q.2,400.00 Premios Q.2,700.00 Honorarios de instructor de gimnasia laboral Q. 4,800.00 Refacciones Q.2,500.00 Diplomas Q.150.00 Insumos Q.500.00	Q. 14,750.00
4	Evaluación de las actividades realizadas de la propuesta	Evaluar el 100% de las actividades realizadas cada mes	Gerente de Recursos Humanos	01/03/2022	31/03/2023	Papelería y útiles de oficina	Q.500.00
<b>Total=</b>							<b>Q.15,900.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2021

### **a. Salud y bienestar físico**

La razón primordial por la que fue creada la empresa objeto de investigación es promover el deporte, la salud, recreación, contribuir a una sociedad más sana y a la formación de nuevas generaciones. Por ello el desarrollo del programa está alineado a su misión y visión por lo que es necesario que la empresa trabaje internamente en sus colaboradores para proyectar a la sociedad la coherencia de su razón de ser; además de aumentar la productividad, disminuir el estrés laboral y con todo ello mejorar la satisfacción laboral.

La actividad es creada para promover estilos de vida saludable, para ello la empresa apoyará a los colaboradores con las herramientas que les permitan estar saludables y más felices y así mejorar su calidad de vida personal y laboral; ayudándoles a poner en práctica sus hábitos de salud y disminuir o controlar los principales factores de riesgo de enfermedades cardiovasculares, sobrepeso, diabetes, tensión arterial, colesterol maligno, sedentarismo, tabaquismo, consumo de alcohol entre otros. Los beneficios del programa para la empresa vienen determinados por la valoración que hacen los trabajadores de lo que ellos obtienen con el programa, por ello es parte de los logros personales; aunque un trabajador no quiera participar en el programa se dará cuenta que es satisfactorio para las personas que si tiene la necesidad de mejorar su estado de salud lo que conlleva a mejorar la percepción sobre la empresa. Por todo ello se relacionan los beneficios de la empresa con lo que pueden lograr los trabajadores que quieran participar en el programa.

El programa “Viva la vida” consiste en motivar, concientizar la prevención, promoción de la salud y llevar a la acción a todos los empleados que quieran mejorar este aspecto en su vida; a continuación, se detallan las actividades a realizar en este proyecto:

➤ **Feria de la salud**

Como punto de partida se iniciará con una feria de la salud en donde se solicitará el apoyo y la participación de empresas privadas enfocadas principalmente a la orientación de la prevención; en esta actividad podrán los colaboradores hacerse chequeos de la presión arterial, azúcar en sangre y peso. Las empresas del sector privado que participen realizarán demostraciones de sus productos y los ofrecerán a un costo razonable; los colaboradores que adquieran productos pueden pagarlos en efectivo o previa autorización al departamento de Recursos Humanos para ser descontados de planilla, para ello se utilizará carta de solicitud y responsabilidad debidamente autorizada la cual se desarrolla a continuación:

**Formato 27**

**Carta de responsabilidad de adquisición de productos o servicios del programa “Viva la vida”**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

Guatemala <u>25</u> de <u>mayo</u> del año <u>2022</u> .		
Señor: Gerente de recursos humanos Solicito su autorización para adquirir los siguientes productos de la empresa <u>(nombre de la empresa)</u> .		
No.	Nombre o descripción del producto o servicio	Monto a pagar
1	Producto 1: <u>Multivitamínico de 100 tabletas</u>	Q. 100.00
2	Producto 2: <u>Medidor de glucosa en sangre</u>	Q. 300.00
3	Producto 3: <u>Aceite extra virgen marca Don Lázaro de 500 ml.</u>	Q. 35.00
<b>Total a cancelar=</b>		<b>Q. 435.00</b>

Expreso voluntariamente la adquisición de los productos o servicios antes descritos y autorizo descontar quincenalmente de mi sueldo o prestaciones laborales hasta completar el monto total de Q.435.00. Por lo tanto, libero de toda responsabilidad a la empresa (nombre de la empresa) de cualquier incidencia posterior; de conformidad, firmo y acepto la presente.

Nombre: Rodolfo Peña López.

Código de empleado: 2202.

DPI: 2222 44001 0222

Firma del solicitante: \_\_\_\_\_

Aprobado: Rosario Tejeda

Firma: \_\_\_\_\_

Gerente de recursos humanos

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

- **Actividades del evento**

A continuación, se mencionan las actividades que se llevarán a cabo en la feria de la salud:

- ✚ **Palabras de bienvenida:** estarán a cargo del director o representante de Recursos Humanos.

- ✚ **Charla de hábitos saludables:** La actividad iniciará con una charla informativa de hábitos nutricionales, manipulación de alimentos, desinfección de frutas y verduras, prevención de las principales enfermedades crónicas como obesidad, diabetes e hipertensión y de cómo incluir el ejercicio y el deporte a la vida cotidiana.

- ✚ **Prevención y protocolos covid-19:** La actividad consiste en dar a conocer temas de higiene y seguridad ocupacional en el trabajo, recomendaciones de higiene en casa y protocolos de prevención general.

- ✚ **Taller de preparación de alimentos:** taller de demostración y preparación de alimentos en donde se invitará a una empresa de aceite guatemalteca.
- ✚ **Recorrido para chequeos:** en este apartado los participantes darán un recorrido al stand de las empresas colaboradoras y podrán solicitar chequeos como de presión arterial, peso, medidas de grasa corporal, chequeo de glucosa en sangre entre otros; además de poder adquirir los productos de las empresas participantes.
- ✚ **Lotería nutricional:** la actividad finalizará con el juego de la lotería nutricional para conocer de manera divertida la importancia de la nutrición.
- ✚ **Clausura de la actividad:** palabras de agradecimiento a cargo del representante de Recursos Humanos.

**Formato 28**

**Agenda día del evento feria de la salud del programa “Viva la vida”  
 Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte  
 Ubicada en la ciudad capital**

<b>Agenda del evento</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Horario</b>
1. Bienvenida y registro de los participantes.	Gerente de operaciones	8:00 a 8:45 horas
2. Palabras de bienvenida e información general de las actividades de la feria.	Director de la empresa o gerente de Recursos Humanos	8:45 a 9:00 horas
3. Charla de hábitos saludables.	Nutricionista externa	9:00 a 9:45 horas
4. Taller de preparación de alimentos.	Empresa de aceite guatemalteca	9:45 a 10:30 horas
5. Recorrido para chequeos médicos	Personal externo	10:30 a 12:00 horas
6. Juego de lotería nutricional	Miembro del comité de líderes	12:00 a 12:30 horas

7. Palabras de despedida y retiro de los participantes.	Gerente de recursos humanos	12:30 a 12:45 horas
---	-----------------------------	---------------------

Fuente: elaboración propia. Año 2021

**Duración de la actividad:** 5 horas.

**Presupuesto de la actividad:** Q.2,050.00

### ➤ **Tarde deportiva**

Consiste en una tarde con actividades que promuevan y fomenten la salud física a través del deporte y disminución del estrés como campeonatos internos, clase de spinning o de baile.

#### • **Actividades de la tarde deportiva**

Se programará una vez al año una tarde deportiva de campeonatos internos entre sucursales, clase de spinning y una clase de baile en donde se premiará al primero, segundo y tercer lugar con un trofeo y estímulos adicionales.

✚ **Primer lugar:** se le otorgará un almuerzo programado con todos los integrantes del equipo para los participantes en campeonatos internos. Para el ganador participante de las clases de spinning y de baile, una cena para dos personas.

Adicional al premio los ganadores gozarán de un día libre en coordinación con su jefe inmediato para que este no interfiera en las actividades normales de la empresa.

✚ **Segundo lugar:** se le hará entrega de ocho vales de pizza para todos los integrantes del equipo ganador del segundo lugar. Para la persona ganadora de las clases de baile y de spinning un vale.

Adicional al premio para el segundo lugar, se otorga medio día libre el cual gozará previa programación con su jefe inmediato.

✚ **Tercer lugar:** tiene derecho a retirarse dos horas antes de terminar su jornada laboral en un día programado con su jefe inmediato.

- ✚ Los días y horas libres otorgados con goce de salario no será remunerado en dinero y debe de ser gozado previa solicitud por escrito al jefe inmediato con quince días de anticipación.

**Duración de la actividad:** 4 horas.

**Presupuesto de la actividad:** Q.4,600.00

➤ **Gimnasia laboral**

El sobrepeso, la deficiente condición física y afecciones mentales son algunos de los problemas que afecta a muchos colaboradores debido a que la mayor parte del tiempo se encuentran sentados frente a una computadora.

• **Desarrollo de la actividad**

Se realizarán sesiones guiadas por un instructor certificado para realizar rutinas variadas como una mini clase de zumba o aeróbicos que incentiven a los colaboradores teniendo en cuenta las distintas aptitudes físicas de cada persona, esta actividad se realiza en coordinación con el Gerente de Recursos Humanos, programando una visita sorpresiva cada tres meses en las diferentes sucursales y oficinas centrales de la empresa.

**Duración:** Visitas trimestrales de 20 minutos por sesión.

**Presupuesto anual por honorarios del instructor:** Q. 4,800.00

Para comunicar el evento de salud y bienestar de sugiere el siguiente formato:

### **Formato 29**

#### **Modelo de comunicación del evento de salud y bienestar**

#### **Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

#### **Ubicada en la ciudad capital**

*Estimado colaborador:*

Por este medio comunicamos el inicio de un cambio de vida, el cual lleva por nombre “Viva la vida”

*El objetivo que buscamos es:*

Contribuir al bienestar físico, mental y emocional a través del deporte, la salud, la recreación, y a la formación de un nuevo estilo de vida para el logro de los objetivos personales y familiares.

Para conseguir este reto, las acciones que hemos diseñado son las siguientes:

1. Feria de la salud
2. Tarde deportiva
3. Gimnasia laboral

Estas acciones se van a desarrollar en un plazo de ..... (detallar plazo de ejecución en días, meses, años, etc.)

Para llevar a cabo estas acciones se cuenta con el siguiente equipo de trabajo:

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Responsables del evento</b>
<b>1</b>	Rigoberto Castellanos	Feria de la salud
<b>2</b>	Pablo Danilo Ortega	Tarde deportiva
<b>3</b>	Mayra Dolores Ramos	Gimnasia laboral
<b>4</b>	Consuelo Arriaza	Personal de apoyo
<b>5</b>	Santos Diego Véliz	Personal de apoyo

Esperamos contar con tu entusiasmo, participación y colaboración; te animamos a que nos traslades tu opinión, valoración o sugerencia.

Para inscribirte puedes comunicarte al departamento de Recursos Humanos o registrarte directamente en el siguiente acceso: [https://www.\\_\\_\\_\\_\\_](https://www._____).

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

## **b. Salud y bienestar financiero**

La consecuencia que en la actualidad se vive frente a varios factores por los que a nivel general atraviesa la sociedad en especial en una época de pandemia, algunas empresas privadas han tenido que reducir su número de colaboradores y otras se han permitido mantener el número de ellos, pero con distintas condiciones, tal es el caso de los aumentos de sueldos o bonos extras que en la actualidad algunas empresas no pueden ejecutar. Por ello una de las propuestas es la salud y bienestar financiero que favorece en la satisfacción laboral, si bien es cierto el factor económico es un factor extrínseco que no está directamente relacionado con el puesto, sin embargo, el carecer de los recursos necesarios conlleva a mantener una constante insatisfacción. Por ello indirectamente el factor económico se relaciona al logro pues con ello se alcanzan metas personales y profesionales y llevarán al colaborador a sentir bienestar y a desarrollar el factor de logro. A continuación, se desarrolla la actividad propuesta:

### **➤ Proyecto educación financiera**

El ser humano necesita en su vida gozar de bienestar económico, este factor repercute en la vida de los colaboradores no precisamente porque tengan un menor o mejor sueldo, sino es la administración del dinero; por ello es necesario tener conocimientos financieros ya que el dinero es un factor importante que ayuda al equilibrio en la vida de las personas.

La inteligencia financiera consiste en combinar las aptitudes personales con la capacidad de desarrollar hábitos financieros y habilidades técnicas como la contabilidad, el ahorro, la creación de un fondo de emergencia, inversiones, entre otras; es un aspecto que con buenos hábitos se puede ir desarrollando. Es más fácil enfrentar una emergencia o crisis financiera si se poseen los conocimientos necesarios para administrar mejor los recursos y hacer uso adecuado del dinero; por ello se propone el desarrollo de un proyecto de educación financiera, para el cual se proponen las siguientes actividades:

- **Actividades del proyecto financiero**

Talleres, capacitaciones enfocadas a desarrollar y administrar las finanzas personales de forma efectiva.

**Formato 30**

**Proyecto de educación financiera**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

Proyecto de educación financiera
Objetivo
Adquirir los conocimientos necesarios para la administración adecuada de las finanzas personales y familiares.
Contenido
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como organizar un presupuesto personal o familiar.</li> <li>2. Hábitos de ahorro.</li> <li>3. El buen uso del crédito.</li> <li>4. Creación de un fondo de emergencia.</li> </ol>
Metodología
Se utilizará una metodología participativa y práctica a través de dinámicas grupales de salón y tareas de seguimiento.
Duración por actividad
Una hora con 30 minutos por cada taller y un mes de desarrollo, práctica y seguimiento.

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

- **Lanzamiento del proyecto**

Esta actividad tiene por objetivo fomentar el conocimiento en temas financieros y de esta forma evitar el sobreendeudamiento que afecta la calidad de vida laboral y familiar de los colaboradores. Esto debido a que las personas al sentirse frustradas por no cumplir con sus compromisos financieros tanto de deudas como de subsistencia tienen una percepción errónea de que sus salarios son injustos y esto se debe a la falta de conocimiento para administrar sus finanzas, lo que no les permite el sentimiento de logro y la felicidad que se

experimenta al cumplir con sus responsabilidades y gozar de los beneficios de su salario. El lanzamiento es muy importante para sensibilizar y concientizar a todos los colaboradores que quieran mejorar sus finanzas; para ello se realizará una introducción de los temas del proyecto.

Para que el proyecto financiero sea efectivo, dinámico, con objetivos claros, y logro de metas a corto plazo, se divide en cuatro módulos que se desarrollarán durante cuatro meses. Cada módulo se impartirá en una sesión presencial o virtual utilizando plataformas gratuitas como Classroom o Zoom y se reforzará durante el mes el tema a través de capsulas informativas y tareas que deben compartir en la siguiente sesión; para ello se reservará un espacio de diez minutos previos a dar inicio al siguiente tema.

A continuación, se detalla una breve descripción de los módulos del proyecto:

#### **I. Organizo mi presupuesto familiar**

Su principal objetivo es enseñar a elaborar un presupuesto personal y familiar, ayudar a analizar los ingresos y gastos que se deben hacer de forma responsable, para ello se diseña un formato sencillo para llevar control de los ingresos y egresos.

#### **II. Hábitos de ahorro**

Consiste en alcanzar metas planificadas y realistas mediante el ahorro lo que conlleva a una mejora en las condiciones de vida.

#### **III. El buen uso del crédito**

Comprenderá como utilizar el crédito responsable y cómo terminar con el endeudamiento. Para ello se diseña el siguiente formato para saldar las deudas el cual consiste en pagar a cada una la cuota mínima y a la deuda menor hacer un pago mayor y al saldar está, el dinero utilizado para abonar a esa deuda, se suma a la siguiente en lo sucesivo hasta finiquitar los compromisos de pago. Para la comprensión de este módulo se comparte la siguiente guía como referencia para saldar deuda

**Formato 31****Guía para pagos de deudas****Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte****Ubicada en la ciudad capital**

150

Compromisos financieros					Año 2022											
Deuda	Persona o entidad acreedora	Último día de pago	Saldo de la deuda	Cuota mínima	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
1	Tienda el chino	Día 3	Q.1,000	Q.300	Q.500	Q.500	☹️									
2	Tarjeta Bi	Día 15	Q.3,000	Q.250	Q.250	Q.250	Q.750	Q.750	Q.750	Q.250	☹️					
3	Tarjeta Banrural	Día 20	Q.7,000	Q.500	Q.500	Q.500	Q.500	Q.500	Q.500	Q.1000	Q.1250	Q.1250	Q. 1000	☹️		
4	La Curacao	Día 30	Q.10,000	Q.500	Q.500	Q.500	Q.500	Q.500	Q.500	Q.500	Q.500	Q.500	Q. 1750	Q.1750	Q.1750	Q.750 ☹️

Fuente: elaboración propia. Año 2021

#### IV. Creación de un fondo de emergencia

Fomentar la reserva para solventar cualquier situación o imprevisto sin la necesidad de alterar el presupuesto o caer en deudas; el dinero del fondo de emergencia es únicamente para salir de un gasto que no se tenía planeado; el fondo de emergencia evita recurrir a las tarjetas de crédito, préstamos o más deudas, para salir de un percance económico.

**Duración:** 1 hora por sesión y 15 minutos de refacción. El proyecto completo tiene una duración de 4 meses.

**Presupuesto del proyecto financiero:** Q3,575.00

Al finalizar los módulos se realizará una clausura y se entregará diploma de participación a los colaboradores que hayan cumplido con el 100% de participación.

#### **Formato 32**

**Ficha de comprobación de bienestar financiero del programa de logo Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte Ubicada en la ciudad capital**

Lista de comprobación de bienestar financiero	
I. Presupuesto familiar	
Ingresos	Egresos
<input type="checkbox"/> Ingreso 1. Q.	<input type="checkbox"/> Ahorro
<input type="checkbox"/> Ingreso 2. Q.	<input type="checkbox"/> Fondo de emergencia
<input type="checkbox"/> Otros ingresos Q.	<input type="checkbox"/> Alimentación
	<input type="checkbox"/> Alquiler o hipoteca de vivienda
	<input type="checkbox"/> Entretenimiento (internet, cable etc.)
	<input type="checkbox"/> Servicios básicos (agua, luz, teléfono)
	<input type="checkbox"/> Seguros
	Entretenimiento (internet, cable etc.)

<b>II. Hábitos de ahorro</b>
<input type="checkbox"/> Reserva del 10% de todos los ingresos. <input type="checkbox"/> Seguro de discapacidad (a corto y largo plazo) para ingresos en caso de quedar incapacitado o no poder trabajar (opcional). <input type="checkbox"/> Seguro de vida para proporcionar estabilidad financiera a la familia. <input type="checkbox"/> Poder notarial para financieras y un apoderado de atención médica para que tome las decisiones en su nombre en caso de accidente o enfermedad grave.
<b>III. Buen uso del crédito y reducción de deudas</b>
<input type="checkbox"/> Un buen inicio para salir de deudas es no adquirir una deuda más. <input type="checkbox"/> Elaboración de plan de pago asignar un importe fijo para el pago de cada deuda. <input type="checkbox"/> Negociar de ser posible una mejor tasa de interés o convenios y condiciones posibles para cancelar las deudas. <input type="checkbox"/> Para eliminar la deuda, iniciar pagando mínimos a todas las deudas y pago adicional según presupuesto a la deuda más pequeña, después aplique el pago de esa deuda al pago de la siguiente deuda, y así sucesivamente. Con el tiempo, aplicará un gran pago mensualmente a la deuda, y finalmente se pagan todas las deudas de crédito. <input type="checkbox"/> Pagadas las deudas adquiridas, aplicar el dinero que anteriormente se usaba para pagar dicha deuda como pago principal de la hipoteca cada mes. Esto permite la creación de capital y pagar la hipoteca más rápido, ahorrando miles en intereses durante la vigencia de la hipoteca.
<b>IV. Creación de fondo de emergencia</b>
<input type="checkbox"/> Reserva del 5% al 15 % de ingresos para crear un fondo de 12 meses de sueldo para mantenerse en caso de pérdida de trabajo, accidente o enfermedad.

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> En caso de ingresos adicionales (bonificaciones, regalos, premios de lotería) reserva del 30% del valor después de impuestos en los fondos de emergencia. |
|--|

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

Debido a la pandemia por covid-19, para este proyecto se consideran dos escenarios:

- ✚ **Escenario 1:** reuniones presenciales respetando el aforo máximo establecido por el Ministerio de Salud y protocolos de Salud y Seguridad ocupacional en tiempo de pandemia.
- ✚ **Escenario 2:** reuniones virtuales para reducir la probabilidad de contagio a través de plataformas gratuitas como Classroom o Zoom.

### 3.4.2.3 Programa de reconocimiento

El reconocimiento es una práctica que debe estar integrada en el ámbito laboral, pues está demostrado que eleva la autoestima, el rendimiento y el desempeño; contribuye a mejorar la satisfacción laboral y más si viene acompañado de una recompensa o premio por ello este programa se denomina "Reconociendo y galardonando tu esfuerzo" el cual será liderado por el gerente de mercadeo con el apoyo de recursos humanos.

Aunque la empresa no tenga recursos monetarios o materiales suficientes para recompensas por su desempeño en el trabajo, se deben crear hábitos empresariales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral. Las palabras amables y reconocer de forma verbal el esfuerzo y aporte para la empresa, son detalles que animan a los miembros del equipo y más si quien la proporciona tiene una jerarquía importante en la organización.

En este programa se incluyen tres actividades de reconocimiento y recompensa para potenciar la satisfacción laboral, en donde los empleados sean honrados por su esfuerzo, y dedicación.

Las actividades a implementar son:

1. Sistema de meritocracia
2. Reconocimiento por años de servicio
3. Sistema de beneficios

Para implementar la propuesta se presenta el plan de acción del programa de reconocimiento denominado “Reconociendo y galardonando tu esfuerzo”; luego se desarrollan las actividades planteadas:

**Cuadro 6****Plan de acción para implementar el programa denominado “Reconociendo y galardonando tu esfuerzo”****Empresa dedicada al desarrollo y práctica del deporte****Ubicada en la ciudad capital**

<b>Objetivo del plan:</b> Definir las actividades necesarias para implementar en un 100% la propuesta de solución al corto y mediano plazo							
	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta	Realizar la presentación al 100% en una sesión	Estudiante asesor	12/01/2022	12/01/2022	Equipo de ayuda audiovisual Q.200.00 Informe (papelería y útiles de oficina Q. 50.00 Refacción Q200.00	Q.450.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Lograr la aprobación del 100% del programa en una sesión	Junta directiva	13/01/2022	13/01/2022	Papelería y útiles de oficina Q. 50.00 Refacción Q150.00	Q.200.00
3	Implementar el programa “Reconociendo y galardonando tu esfuerzo”	Realizar el programa en un 100% durante un año	Gerente de mercadeo con el apoyo de los líderes del comité	01/02/2022	28/02/2023	Impresión de diplomas Q. 400.00 Vino de frutas Q.1,920.00 Regalos anuales Q1,000.00 Refacciones Q. 4,500.00 Impresión de cartas o tarjetas Q.300.00 Vales de regalo Q. 4,500.00 Regalos por nacimiento de bebé Q.1,500.00 Pavo navideño Q.20,000.00	Q. 34,120.00
4	Evaluación de las actividades realizadas de la propuesta	Evaluar el 100% de las actividades realizadas cada mes	Gerente de Recursos Humanos	01/03/2022	31/03/2023	Papelería y útiles de oficina	Q.500.00
<b>Total=</b>							<b>Q.35,270.00</b>

A continuación, se desarrolla el procedimiento de cada una de las actividades:

**a) Sistema de meritocracia**

Este sistema está basado en el mérito que se obtendrá a través de algunos factores medibles; para ello es necesario definir el estilo de reconocimiento que aplicará la empresa objeto de investigación y los factores sobre los cuales se hará la medición del programa.

• **Objetivos del sistema de meritocracia**

- ✚ Evaluar la eficiencia con que se desempeña del 100% de los empleados en el puesto asignado con una periodicidad de tres meses.
- ✚ Obtener información oportuna del 100% de los empleados para constituir las bases objetivas para las decisiones de ascensos y acciones en general de personal en el plazo de un año.
- ✚ Estimular en el 70% del empleado el afán de superación, al darle a conocer sus cualidades positivas y áreas de oportunidad al finalizar cada trimestre.

Los perfiles cualitativos de los colaboradores en términos de la meritocracia son las siguientes:

**Formato 33**

**Perfiles del sistema de meritocracia**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

Categoría	Perfil del colaborador
<p><b>Tipo A</b> <b>90-100</b> <b>(%)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado con rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo.</li> <li>• Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico.</li> <li>• Su comportamiento se rige siempre por admirables principios personales y por normas y reglamentos establecidos por la empresa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado con excelente disciplina, responsable y con excelente asistencia laboral y sobrepasa las expectativas en el cumplimiento de metas.</li> </ul>
<b>Tipo B</b> <b>80-89 (%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado con rendimiento superior al promedio.</li> <li>• Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias.</li> <li>• Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de los empleados.</li> <li>• Actúa con lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la empresa.</li> </ul>
<b>Tipo C</b> <b>70-79 (%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad.</li> <li>• Sus relaciones interpersonales y de autoridad son satisfactorias.</li> <li>• Empleado con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad satisfactoria.</li> </ul>
<b>Tipo D</b> <b>60-69 (%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado con rendimiento en el trabajo debajo del promedio.</li> <li>• Empleado con algunos conflictos en relaciones sociales y de autoridad.</li> <li>• Empleado con frecuencia de faltas de asistencia a su trabajo.</li> <li>• Hay indicios de desobediencia, resistencia e irresponsabilidad.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia. Año 2021

Para que el sistema de meritocracia sea objetivo es necesario establecer las siguientes normas:

**Formato 34**

**Normas del sistema de meritocracia**

**Empresa dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

<b>Normas del sistema de meritocracia</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Serán sujetos de evaluación todos los empleados de la empresa para lo cual el departamento de Recursos Humanos entregará a cada supervisor los formularios que correspondan, los cuales deben de ser enviados nuevamente completos y tabulados.</li><li>2. La evaluación debe ser objetiva y con el respaldo de los factores evaluados.</li><li>3. Se establece la evaluación cada tres meses, en el cual el empleado obtendrá una calificación de evaluación basado en su mérito.</li><li>4. La evaluación de cada empleado será realizada por su jefe inmediato.</li><li>5. El sistema de evaluación será objeto de revisiones periódicas de: seis, nueve y doce meses a fin de introducir oportunamente los ajustes que sean necesarios para el logro de los objetivos definidos.</li><li>6. Dar a conocer los resultados obtenidos a cada colaborador.</li></ol>

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

**Formato 35****Hoja de calificación del sistema de meritocracia****Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte****Ubicada en la ciudad capital**

<b>Hoja de calificación del sistema de meritocracia</b>				
<b>Instrucciones:</b> Lea la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas. Nota: Este es un formulario de referencia para evaluar los factores que asignará en la hoja de calificación de mérito.				
<b>Factores</b>	<b>Descripción de alternativas</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1.Cumplimiento de metas	Cumple o supera el 100% de las metas	Cumple como mínimo con el 85% de las metas	Cumple como mínimo con el 65%	Cumple por debajo del 65%
2.Conocimiento del trabajo	Posee completo dominio de los conocimientos y técnicas requeridas para realizar su trabajo.	Tiene buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	Deficiencias en conocimientos y en el dominio de técnicas, para desarrollar su trabajo.	Los conocimientos que posee son insuficientes para desempeñar el puesto.
3.Calidad de trabajo	Excelente calidad de trabajo. No es necesario corregir su trabajo.	Muy buena calidad de trabajo raras veces comete errores.	Con frecuencia es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar.	Comete errores constantemente, no puede confiársele un trabajo. Es descuidado.
4.Participación en capacitaciones o actividades de la empresa	100% de participación	80% de participación	50% de participación	Menos del 50% de participación
	90-100 (%)	80-89 (%)	70-79 (%)	60-69 (%)

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

**Formato 36**

**Hoja de calificación de la evaluación del sistema de meritocracia**  
**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**  
**Ubicada en la ciudad capital**

Hoja de calificación de la evaluación del sistema de meritocracia				
Nombre del colaborador evaluado: <u>Roberto Estuardo Núñez</u>				
Nombre del evaluador: <u>Alex Oliva</u>				
Cargo: <u>Auxiliar de contabilidad</u> Firma: _____				
Período evaluado: <u>enero 2020-marzo 2021</u>				
<b>Instrucciones:</b>				
En la tercera columna escriba de forma objetiva el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja la valoración del empleado según las alternativas planteadas en los factores.				
Evalúe todos los factores y escriba el total de puntos de la evaluación:				
No.	Factores		Puntos	Recolección de la información
1	Cumplimiento de metas	de	90%	Formato de comprobación de cumplimiento de metas
2	Conocimiento del trabajo	del	95%	Evaluaciones mensuales
3	Calidad de trabajo		92%	Guía de evaluación del trabajo
4	Participación en actividades de la empresa	en de la	100%	Lista de participación
<b>Total (puntos)</b>			<b>94.25%</b>	<b>A</b> 

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

Los factores evaluados serán distintos para cada departamento los cuales serán definidos por el gerente del departamento y la gerencia de recursos humanos.

- **Actividades del sistema de meritocracia**

Entre las actividades programadas se encuentran las siguientes:

- **Cartas de felicitación**

Se entregarán cada trimestre cartas de felicitación a los tres primeros lugares por equipo de trabajo o departamento firmada por el jefe de área.

**Formato 37**

**Carta de felicitación del sistema de meritocracia  
Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte  
Ubicada en la ciudad capital**



Fuente: elaboración propia. Año 2021.

➤ **Brindis trimestral**

Las metas logradas siempre serán motivo de celebración, reconocimiento, muestra de afecto y futuros deseos. Al finalizar cada trimestre se coordinará una celebración informal con un refrigerio y brindis con vino de frutas con los equipos de trabajo que se han esforzado en cumplir las metas establecidas y se reconocerán a los tres primeros lugares por equipo haciendo entrega de una carta de felicitación (ver formato 36).

**Duración:** una hora

**Presupuesto:** Q530.00 trimestral

➤ **Pizarrón de la fama**

Se tendrá un tablero de la fama en donde se colocarán los tres primeros lugares a nivel general de la empresa, esta actividad se llevará a cabo de forma mensual, trimestral y anual, pero los ganadores del año gozarán de los siguientes beneficios:

✚ **Primer lugar:** licencia laboral por dos días con goce de sueldo con vigencia durante los siguientes 90 días y vale por una cena para dos personas en restaurante de prestigio por un monto de Q.350.00.

✚ **Segundo lugar:** licencia laboral por un día con goce de sueldo con vigencia durante los siguientes 30 días y vale canjeable por una cena para dos personas en restaurante de prestigio valorada en Q.350.00.

✚ **Tercer lugar:** licencia laboral por medio día con goce de sueldo con vigencia durante los siguientes 30 días y un vale de pizza.

**Duración:** una hora

**Presupuesto:** Q.900.00 anual

**b) Reconocimiento por años de servicio**

Se hará entrega de un diploma en honor a la perseverancia por los años de servicio, responsabilidad y sentido de pertenencia.

- **Al año de servicio:** carta en honor a la perseverancia y una hora de licencia laboral con goce de sueldo el día de su aniversario.
- **A los tres años de servicio:** carta en honor a la perseverancia y medio día de licencia laboral con goce de sueldo el día de su aniversario.
- **A los cinco años de servicio:** carta en honor a la perseverancia, un día de licencia laboral con goce de sueldo el día de su aniversario y vale por una cena para dos personas en restaurante exclusivo valorada en Q350.00.

Cada cinco años se repite este último beneficio.

**Duración de la actividad:** media hora

**Presupuesto:** Q350.00 cada período de 5 años por persona.

### **c) Sistema de beneficios**

Para fortalecer la satisfacción laboral y crear cultura de reconocimiento se proponen los siguientes beneficios:

#### ➤ **Descanso por preparación para privado**

Conscientes del nerviosismo previo a optar un examen técnico profesional, la empresa otorgará al colaborador tres días de descanso con goce de salario los cuales debe solicitar por escrito con un mes de anticipación, adjuntando recibo, boleta o constancia de inscripción de su examen.

#### ➤ **Días con goce de sueldo**

La empresa otorgará días con goce de sueldo en los siguientes casos:

- ✚ El día del cumpleaños de cada empleado.
- ✚ Logro por metas alcanzadas
- ✚ Cualquier otro día autorizado por el jefe inmediato siempre y cuando sea justificado.

Para disfrutar de los días con goce de sueldo deberán presentar licencia al departamento de recursos humanos firmada por el jefe inmediato. La dirección tiene la libertad de someter a evaluación el goce de estos días.

➤ **Regalo por nacimiento de bebé**

La llegada de un bebé es motivo de alegría para sus padres, familia y amigos; la empresa también se alegra por el milagro de la vida por lo que cada empleado que tenga la dicha del nacimiento de un nuevo bebé recibirá un presente valorado en Q.250.00.

➤ **Regalo navideño**

La empresa otorgará un pavo a fin de año en agradecimiento por el compromiso y colaboración durante todo ese año; el peso del pavo puede variar, pero se sugiere que el peso sea de 12 a 14 libras, por un monto aproximado de Q.225.00. El regalo navideño es de entrega personal.

➤ **Descuentos especiales**

Todos los empleados gozan de descuentos especiales en servicios prestados por la empresa, estos pueden ser por campeonatos, alquileres de canchas, cursos de vacaciones y membresía en gimnasios seleccionados. Los colaboradores interesados deberán gestionar cualquiera de estos descuentos a través del departamento de recursos humanos. Los descuentos pueden variar según la tabla de precios establecida para cada sede, para ello se propone el 35% de descuento.

➤ **Celebraciones**

Organización de festejos en relación con fechas especiales en donde los empleados puedan celebrar días festivos en un ambiente de cordialidad con sus compañeros de trabajo con decoración apropiada a la celebración, refrigerios y regalos que serán repartidos en esos días.

A continuación, se detallan las fechas y festividades propuestas:

**Formato 38****Celebraciones de incentivo del sistema de beneficios****Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte****Ubicada en la ciudad capital**

Festividades		
1.	29 de enero	Día del contador
2.	14 de febrero	Día del cariño
3.	8 de marzo	Día internacional de la mujer (conmemoración)
4.	26 de abril	Día de la secretaria
5.	10 de mayo	Día de la madre
6.	17 de junio	Día del padre
7.	19 de noviembre	Día internacional del hombre

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

En las actividades podrán participar solamente los agasajados a excepción del día del cariño que será una actividad en conjunto.

**Duración:** Una hora**Presupuesto por actividad:** Q500.00**➤ Otras celebraciones:****🚩 Día de la tierra** (22 de abril): Un día para rendir homenaje a la madre tierra.

**Actividad:** Se dará una charla para crear conciencia común de los problemas causados por la producción de contaminación, conservación de la biodiversidad, el valor de la fauna, la flora y otras preocupaciones ambientales para proteger la tierra. Como parte de esta actividad cada empleado producirá el cultivo de plantas aromáticas y de interiores con material reciclado como

botellas plásticas u otro material reutilizable. Las semillas serán facilitadas por la empresa y cada colaborador es dueño de la planta cultivada.

**Duración:** Una hora (media hora de la charla y media hora para la actividad).

**Presupuesto:** Q.100.00 para la compra de las semillas.

 **Cumpleaños.** Organizar celebraciones especiales para los empleados que cumplen años en el mes, de tal forma que se sientan incluidos e importantes para la empresa.

**Actividad:** Al inicio de cada mes se enviará una felicitación por escrito a cada cumpleaños y se otorga día con goce de salario de preferencia el día de su cumpleaños siempre y cuando no interfiera en las actividades normales de la empresa. Este día se programará junto con su jefe inmediato a través de una licencia la cual se enviará al departamento de recursos humanos. Este día no será remunerado en dinero.

El día de cumpleaños de cada empleado será decorado su lugar de trabajo.

El último viernes del mes se compartirá un pastel o una pequeña refacción con todos los empleados que cumplen años ese mes.

**Duración:** Una hora una vez al mes.

**Presupuesto:** Q300.00

Este programa será liderado por el gerente de mercado quien tiene a cargo el programa “Reconociendo y galardonando tu esfuerzo”; será coordinado por la Gerencia de recursos humanos con el apoyo de los integrantes del comité.

### **3.4.3 Fase III: Monitoreo y evaluación de la propuesta**

Esta fase hace referencia al seguimiento que se brinda a los programas implementados en el diseño del plan de satisfacción laboral. También debe ser evaluado por los colaboradores para conocer las expectativas y motivación que genera la realización de dichas actividades en la organización. Es la etapa que

mide el logro de las metas y las actividades en el tiempo y en el espacio y dimensiona el cumplimiento de los objetivos planteados.

Con el objetivo de una mejora continua será necesario realizar una retroalimentación que permita conocer los resultados de las acciones realizadas dentro de los programas para comprobar si el plan está siendo efectivo y las áreas de oportunidad que se tienen para mejorar la satisfacción laboral.

El seguimiento en la empresa es una necesidad diaria, debe realizarse de forma regular y controlada, cuyos resultados se muestran a largo plazo; requiere de seguimiento, control y de una mejora constante; para ello se propone que esta fase sea efectuada cada seis meses con el propósito de hacer los cambios necesarios si los hubiera y no esperar hasta la medición anual para realizar las mejoras de los programas.

**Formato 39**

**Lista de comprobación de la propuesta**

**Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte**

**Ubicada en la ciudad capital**

Programa	Actividades	Sub-actividades	Mes						Observaciones
			1	2	3	4	5	6	
1. Mejoremos nuestra comunicación	1.1 Comunicación institucional	1.1.1 Manual de bienvenida							
		1.1.2 Revista interna							
	1.2 Comunicación entre Jefe y colaborador	1.2.1 Reuniones mensuales y trimestrales							
2. Viva la vida	1.1 Salud y bienestar físico	2.1.1 Feria de la salud							
		1.1.2 Tarde deportiva							
		1.1.3 Gimnasia laboral							
	2.2 Salud y bienestar financiero	2.2.1 Proyecto de bienestar financiero							
3. Reconociendo y galardonando tu esfuerzo	3.1 Sistema de meritocracia	3.1.1 Cartas de felicitación							
		3.1.2 Brindis trimestral							
		3.1.3 Pizarrón de la fama							
	3.2 Reconocimiento por años de servicio	3.2.1 Actividad un año de servicios							
		3.2.2 Actividad tres años de servicio							
		3.2.3 Actividad cada cinco años de servicio							
	3.3 Sistema de beneficios	3.3 Beneficios varios							

Fuente: Elaboración propia. Año 2021

**Formato 40****Evaluación semestral de los programas y actividades de la propuesta  
Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte  
Ubicada en la ciudad capital**

Departamento: _____ Puesto: _____
Edad: _____ Género: _____ Fecha: _____

Marque en una escala del 1 al 5, en donde 1 muy deficiente, 5 excelente

<b>Programa de relaciones interpersonales</b>					
	1	2	3	4	5
1. Posee conocimiento de la estructura, misión, visión, valores, normativa interna, beneficios y políticas de la empresa.					
2. Evalúe como considera las ediciones o contenido de la revista interna publicada bimestralmente.					
3. Nos reunimos en equipo para programar, trazar metas, informar avances, celebrar logros y hacer sugerencias cada mes y cada trimestre.					
4. Considera que las reuniones son efectivas					
5. Califique de forma general el programa de comunicación					
Mencione las dos actividades de este programa que más le gustaron: _____					
Mencione las dos actividades que menos le gustaron de este programa: _____					
<b>Programa de logro</b>					
	1	2	3	4	5
1. Califique el cumplimiento de sus metas de bienestar físico.					
2. Califique el aprendizaje y logros obtenidos en cuanto a sus finanzas.					
3. Valore las actividades realizadas para mejorar el bienestar físico.					
4. Califique las actividades realizadas para mejorar el bienestar económico.					
5. Considera que las actividades del programa "Viva la vida"					
Mencione las dos actividades de este programa que más le gustaron: _____					
Mencione las dos actividades que menos le gustaron de este programa: _____					

Programa de Reconocimiento					
	1	2	3	4	5
1. Califique el sistema de meritocracia					
2. Califique los perfiles utilizados en el sistema de meritocracia					
3. Califique el sistema de beneficios actuales.					
4. Califique los incentivos contenidos en el sistema de beneficios					
Mencione las dos actividades de este programa que más le gustaron:					
Mencione las dos actividades que menos le gustaron de este programa:					

Fuente: Elaboración propia. Año 2021

#### 3.4.4 Costo para implementar la propuesta

Para llevar a cabo la propuesta, se detalla la estimación de todas las actividades a realizarse en cada plan de acción, a continuación, se detalla cada uno de los programas con las cifras aproximadas y el costo total del plan de mejora:

**Cuadro 7****Presupuesto anual de los programas y actividades de la propuesta  
Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte  
Ubicada en la ciudad capital**

<b>Objetivo:</b> Aumentar en un 15% el nivel de satisfacción laboral por medio de un plan de mejora al corto y mediano plazo.				
Planificación de actividades				
	Acciones	Meta	Costo	Cantidad de actividades
1	Fase de sensibilización	Ejecutar el 100% las actividades propuestas al corto y mediano plazo	Q11,050.00	3
2	Programa de relaciones interpersonales "Mejoremos nuestra comunicación"	Ejecutar el 100% las actividades propuestas al corto y mediano plazo	Q10,800.00	3
3	Programa de logro "Viva la vida"	Ejecutar el 100% las actividades propuestas al corto y mediano plazo	Q15,900.00	3
4	Programa de reconocimiento "Reconociendo y galardonando tu esfuerzo"	Ejecutar el 100% las actividades propuestas al corto y mediano plazo	Q35,270.00	4
5	Monitoreo y evaluación de la propuesta	Monitorear y evaluar el 100% las actividades propuestas al corto y mediano plazo	Q1,000.00	1
6	Imprevistos		Q4,000.00	
Total de plan=			<b>Q78,020.00</b>	

Fuente: Elaboración propia. Año 2021

La empresa se encuentra interesada en la implementación del plan para mejorar la satisfacción laboral, aunque las actividades tienen un costo específico estas en general, forman parte del giro de la empresa y de entidades de la misma corporación lo que beneficia la puesta en marcha de los programas; por lo demás la Gerencia de Recursos Humanos estima que vale la pena llevar a cabo el plan en su totalidad y asignar un porcentaje en el presupuesto anual determinado al departamento para la implementación del

programa; debido a que la información financiera de la empresa es confidencial; estos datos no pueden ser revelados.

En cada uno de los programas se desarrolla su justificación; sin embargo, cabe mencionar el impacto positivo de la implementación de la propuesta. A continuación, se mencionan algunos beneficios:

### **3.4.5 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta**

Los beneficios cualitativos de los programas son los siguientes:

#### **3.4.5.1 Beneficios del programa “Mejoremos nuestra comunicación”**

- ✚ Reforzar la cultura en la organización en donde el colaborador tendrá acceso a información de la empresa, como la filosofía la cual colabora al sentido de pertenencia, conocer sus derechos, obligaciones, políticas, beneficios entre otros temas importantes de conocimiento general para los colaboradores.
- ✚ Las reuniones mensuales y trimestrales serán de suma importancia y tiene muchos beneficios para el logro de los objetivos empresariales, además estas reuniones fomentan el trabajo en equipo, la comunicación vertical y horizontal lo que favorece el desarrollo del trabajo.

#### **3.4.5.2 Beneficios del programa “Viva la vida”**

- ✚ Generar el sentimiento de logro a nivel personal y profesional, con este programa el trabajador tiene acceso a trazarse y lograr los objetivos de salud y bienestar personal.
- ✚ En las actividades de salud y bienestar físico se tiene acceso a las herramientas que le ayudarán al logro de estos objetivos a través de la práctica del deporte, alimentación saludable, corregir o disminuir enfermedades físicas y mentales.
- ✚ El bienestar financiero llevará al colaborador también al sentimiento de logro pues con los conocimientos adquiridos y la práctica de este proyecto será capaz de organizar un presupuesto familiar o personal y puede tener un

análisis detallado de su situación actual en cuanto a las finanzas, además puede generar hábitos de ahorro, a reducir las deudas, hacer buen uso del crédito y a crear un fondo de emergencia que le permita tranquilidad cuando surjan imprevistos.

#### **3.4.5.3 Beneficios del programa “Reconociendo y galardonando tu esfuerzo”**

- ✚ Reconocer los logros del empleado y realizar retroalimentación sobre su trabajo en la organización.
- ✚ Crear espacios de integración entre los empleados donde se pueda celebrar por medio de actividades las fechas especiales que para ellos son importantes.
- ✚ Formar y capacitar a todos los empleados con estudios que estarían orientados al crecimiento personal y profesional.
- ✚ Reconocimiento de las buenas labores de los empleados; teniendo en cuenta los resultados en las evaluaciones y otras actividades que no se encuentren en este proyecto pero que surgen del comportamiento diario de los empleados.
- ✚ Fomentar la sana competencia que permita a los empleados desarrollar sus habilidades y conocimientos necesarios para realizar trabajo de excelencia.

Estos beneficios se pueden traducir a una mejora relevante en la satisfacción de los colaboradores en las relaciones interpersonales, logro y reconocimiento, lo que no significa que no mejoren los otros factores evaluados que no se desarrollan como parte de la propuesta pero que forman parte de la satisfacción laboral como se menciona en el capítulo I y II, sin duda cuando mejora algún aspecto en la vida del ser humano otras se van sumando lo que conlleva a beneficios en paralelo para la empresa.

### **3.4.6 Información final para implementar la propuesta en tiempo de pandemia**

Es importante mencionar que en la actualidad se enfrenta la pandemia del covid-19 que ha afectado a las empresas guatemaltecas; sin embargo, la empresa en donde se desarrolla la presente tesis sigue operando de forma presencial por el giro del negocio en donde se prestan los servicios deportivos como alquileres de canchas de fútbol y organización de campeonatos familiares, empresariales o amistosos.

La empresa cumple con los protocolos de bioseguridad para evitar contagios, cuenta con un enfermero que presta servicios profesionales para la atención médica de los colaboradores; además se tiene un espacio asignado en donde se evalúa al personal que presenta algún síntoma o que tiene sospecha de un posible contagio; se realiza prueba de hisopado y según sea el caso así son los protocolos que se tienen establecidos; además las instalaciones de la empresa son al aire libre lo que disminuye la probabilidad de contagio de los usuarios; mismas que son utilizadas para eventos internos como capacitaciones y actividades de integración; cuenta con un salón de eventos que se encuentra circulado por cortinas especiales para el exterior que se enrollan lo que permite la corriente aire y se tiene un protocolo en donde se establece la forma, tiempo y número de personas que pueden participar en reuniones.

A pesar de lo antes mencionado se propone a la empresa optar en la medida de lo posible por reuniones virtuales a través de plataformas que no generen costo adicional; pues en la presente tesis se sugieren actividades grupales para llevar a cabo los programas y con ello mejorar la satisfacción laboral, pero también es importante velar por la salud y seguridad del personal que en este tiempo de pandemia es prioridad nacional.

**Formato 41****Cronograma general de la propuesta****Empresa privada dedicada al desarrollo y práctica del deporte****Ubicada en la ciudad capital**

Actividades		Año 2022											
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
1	Convocatoria y presentación del plan de mejora	■											
2	Formación y concientización del equipo gerencial	■											
3	Campaña de expectativa		■										
4	Evento para el colaborador y lanzamiento de la propuesta		■										
6	Presentación e implementación del programa "Mejoremos nuestra comunicación"			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7	Presentación e implementación del programa "Viva la vida"			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	Programa "Reconociendo tu esfuerzo"			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
9	Programa de relaciones interpersonales			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
10	Monitoreo y evaluación de la propuesta								■				
11	Evaluación anual de la propuesta												■

Fuente: elaboración propia. Año 2021

## CONCLUSIONES

1. Se comprueba que en la empresa no se aplican con efectividad los factores de relaciones interpersonales, logro y reconocimiento; lo que provoca insatisfacción laboral en estos tres factores que influye de forma negativa para el logro de los objetivos de la empresa.
2. La falta de apoyo, comunicación deficiente y escaso interés en el equipo ha provocado que el factor de relaciones interpersonales se encuentre entre los factores con alto porcentaje de insatisfacción laboral.
3. Se determina que la falta de un programa de reconocimiento genera insatisfacción, puesto que este factor es evidente que no está bien atendido pues un alto porcentaje manifiesta que su trabajo no es valorado a pesar de la dedicación y buen desempeño lo que provoca menos esfuerzo en el cumplimiento de metas y objetivos.
4. Se evidencia que otro factor intrínseco en estado deficiente por la falta de un programa que genere satisfacción laboral es el de logro, debido a que el grupo de colaboradores que se encuentran en esta categoría no tienen crecimiento en la empresa, que no tienen oportunidades para desarrollarse y la escasa capacitación no les permite el logro de objetivos laborales y personales.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar el plan de mejora que incluye programas y actividades que favorecen la satisfacción laboral, así como del respectivo seguimiento para verificar si las actividades propuestas contribuyen a la disminución de las debilidades encontradas. Lo anterior debe realizarse cada seis meses en donde se formulen modificaciones dependiendo de los resultados obtenidos en el seguimiento y luego continuar con las mediciones anuales.
2. Se propone un programa para mejorar las relaciones interpersonales, que incluye actividades para minimizar las deficiencias en este factor que favorezca la comunicación institucional y la comunicación entre jefe y colaborador.
3. Realizar un programa de beneficios laborales que incluye actividades en donde se motive la sana competencia, el reconocimiento por años de servicio y beneficios adicionales que contribuirán a la satisfacción laboral.
4. Llevar a cabo un programa para mejorar el factor de logro, que además se encuentre alineado a la misión y valores de la empresa, el cual incluye actividades de salud y bienestar físico y financiero.

Se sugiere que este plan sea actualizado cada año, analizar y hacer los ajustes convenientes puesto que es poco probable que en un primer año se logren cubrir todas las necesidades de satisfacción laboral, por ello es necesaria la mejora continua en el plan propuesto.

## REFERENCIAS

- Aguilar Guerra, V. *Legislación guatemalteca*. 2ª. edición Guatemala. 179 pp.
- Chiavenato I. 2009. *Gestión del talento humano*. 3ª. ed. México: editorial McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. 586 pp.
- Congreso de la República de Guatemala. 1970. Decreto 2-70. *Código de Comercio*. Librería Jurídica. Edición actualizada 2012. Guatemala. 202 pp.
- Covey, Stephen R. 2003. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. 2ª. ed. Buenos Aires: editorial Paidós Ibérica 205 pp.
- González, J. y De León, A. 2003. *Apuntes de Administración I*. 1ª. parte. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Administración de Empresas. 106 pp.
- Koontz, H. y Weihrich, H. 2007. *Elementos de administración*. Un enfoque internacional. 7ª. ed. México: editorial McGraw Hill Interamericana. 465 pp.
- Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. 2012. *Administración una perspectiva global y empresarial*. 14ª. ed. México: editorial McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V. 651 pp.
- Koontz, H. y Weihrich, H. 1990. *Administración*. 9ª. ed. México: editorial McGraw Hill Interamericana. 771 pp.
- Newstrom, John W. 2011. *Comportamiento humano en el trabajo*. 13ª. ed. México: editorial McGraw- Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. 547 pp.

Reyes Ponce, A. 2008. *Administración moderna*. 1ª. ed. México: editorial LIMUSA, S.A. DE C.V. GRUPO NORIEGA EDITORES. 480 pp.

Robbins, Stephen P. 2004. *Comportamiento organizacional*. 10ª. ed. México: editorial Pearson Educación. 704 pp.