



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA
COMERCIAL EN SU DEPARTAMENTO DE VENTAS, A TRAVÉS DE LA
OPTIMIZACIÓN DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN E HIGIENE**

José Alejandro España Foronda

Asesorado por el Inga. Lilian María Bonilla Centes

Guatemala, octubre de 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA
COMERCIAL EN SU DEPARTAMENTO DE VENTAS, A TRAVÉS DE LA
OPTIMIZACIÓN DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN E HIGIENE**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

JOSÉ ALEJANDRO ESPAÑA FORONDA
ASESORADO POR EL INGA. LILIAN MARÍA BONILLA CENTES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton De León Bran
VOCAL IV	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
VOCAL V	Br. Carlos Enrique Gomez Donis
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Victor Hugo García Roque
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Córdoba Estrada
EXAMINADORA	Inga. Marcia Ivonne Veliz Vargas
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIAL EN SU DEPARTAMENTO DE VENTAS, A TRAVÉS DE LA OPTIMIZACIÓN DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN E HIGIENE

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 25 de enero de 2017.

José Alejandro España Foronda

Guatemala 12 de febrero de 2018


Ingeniero César Ernesto Urquizú Rodas
Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería

Respetable Ingeniero Urquizú:

Por medio de la presente informo a usted que he procedido a revisar el trabajo de graduación elaborado por el estudiante de la carrera de ingeniería industrial José Alejandro España Foronda con número de carné 2007-14848. El título del trabajo es **“AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIAL EN SU DEPARTAMENTO DE VENTAS, A TRAVÉS DE LA OPTIMIZACIÓN DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN E HIGIENE”**. Considero que el trabajo presentado ha sido desarrollado cumpliendo con los reglamentos y siguiendo con las recomendaciones de la asesoría, por lo que doy mi aprobación y solicito el trámite correspondiente.

Sin otro particular me despido de usted,

Atentamente,



Inga. Lilian María Bonilla Centes
No. Colegiado: 10,094
Ingeniero Asesor

Lilian María Bonilla Centes
INGENIERA INDUSTRIAL
COL. No. 10094



REF.REV.EMI.079.018

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIAL EN SU DEPARTAMENTO DE VENTAS, A TRAVÉS DE LA OPTIMIZACIÓN DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN E HIGIENE**, presentado por el estudiante universitario **José Alejandro España Foronda**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Josué Giovanni Jocolt Quiñonez
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Ing. Josué Giovanni Jocolt Quiñonez
Ingeniero Industrial - Ingeniero Mecánico
COLEGIADO 6512

Guatemala, julio de 2018.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIAL EN SU DEPARTAMENTO DE VENTAS, A TRAVÉS DE LA OPTIMIZACIÓN DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN E HIGIENE**, presentado por el estudiante universitario **José Alejandro España Foronda**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. Juan José Peralta Dardón
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2018.



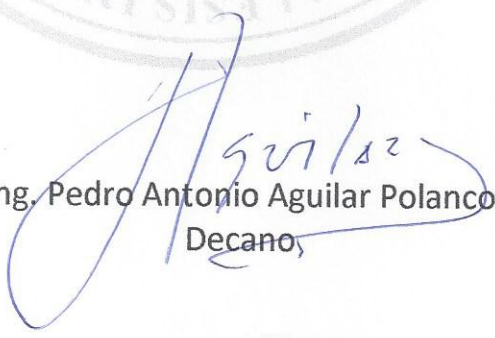
/mgp



DTG. 407.2018

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIAL EN SU DEPARTAMENTO DE VENTAS, A TRAVÉS DE LA OPTIMIZACIÓN DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN E HIGIENE**, presentado por el estudiante universitario: **José Alejandro España Foronda**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, octubre de 2018

/gdech



AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por ser la casa de estudios que me permitió desarrollarme como profesional.

Facultad de Ingeniería

Por haberme calificado para egresar como profesional de esta facultad.

Dios

Por el regalo de la vida, sin nada se puede lograr, gracias por permitirme vivir estos momentos y gracias por todo.

Mi esposa

Karla Lorena Yaquián Rodas, por ser el amor de mi vida, mi esposa linda, gracias a usted por su paciencia, por su comprensión, por su dedicación, por su fuerza, por su amor y por ser tal y como es, porque la amo. En realidad, ella me llena por dentro de muchas fuerzas para conseguir el equilibrio que me permita dar el máximo de mí. Mis palabras sé que no bastan para decirte cuanto te agradezco.

Mis padres

Juan Carlos España Sanabria y Ligia Patricia Foronda González, los principales impulsores de mis sueños; pues sin ustedes padres amados, no hubiese podido lograr que entre muchos

vaivenes de la vida logrará alcanzar la meta, les agradezco.

Mi hermana

Jessica Scarlett España Foronda, como testimonio de mi cariño esperando que sirva de guía como ejemplo de esfuerzo y dedicación.

Mis abuelos

Por el apoyo y amor recibido, a través de mis estudios y con la promesa de seguir siempre adelante.

Mis familiares

Como un testimonio de agradecimiento por el apoyo y cariño brindado, durante los años en los cuales he logrado terminar mi carrera profesional, la cual constituye un aliciente para continuar con mi superación.

Mis amigos

En especial, aquellos con los cuales he compartido durante mi carrera profesional; les doy mi agradecimiento por todas las alegrías compartidas, pero, en lo particular, por todo el apoyo brindado en los momentos difíciles.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO	IX
RESUMEN.....	XXV
INTRODUCCIÓN	XXIX
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Marco teórico.....	1
1.1.1. Cultura organizacional	1
1.1.2. Clima organizacional	2
1.1.3. Concepto de motivación	3
1.1.4. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	3
1.1.5. Código de trabajo que estipulan el salario y condiciones laborales	9
1.1.6. Productividad	12
1.1.7. Productividad organizacional	13
1.2. La empresa.....	14
1.2.1. Historia	15
1.2.2. Ubicación	16
1.2.3. Misión	17
1.2.4. Visión.....	17
1.2.5. Valores	17
1.2.6. Organigrama.....	18
1.2.7. Organigrama del departamento de ventas	19

2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	21
2.1.	Metodología empleada en la investigación	21
2.1.1.	Diseño de la investigación.....	21
2.1.2.	Definición de variables	21
2.1.3.	Preguntas de investigación	22
2.1.4.	Población.....	22
2.1.5.	Formato de encuesta	28
2.1.6.	Procesamiento de datos estadísticos	29
2.2.	Análisis de datos	30
2.3.	Resumen de la encuesta.....	30
2.4.	Medición de la productividad organizacional.....	30
2.4.1.	Cálculo de la productividad en función de las unidades vendidas vs los insumos utilizados por los empleados	31
3.	MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS POR MEDIO DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN E HIGIENE APLICANDO LA TEORÍA DE HERZBERG.....	33
3.1.	Medición a nivel de factores.....	33
3.1.1.	Factores higiénicos o extrínsecos	33
3.1.2.	Factores motivacionales o intrínsecos	35
3.2.	Medición a nivel de los subfactores	36
3.2.1.	Factores económicos	36
3.2.2.	Condiciones laborales	38
3.2.3.	Seguridad	40
3.2.4.	Relaciones interpersonales	42
3.2.5.	Supervisión.....	44
3.2.6.	Políticas y administración de la empresa	46
3.2.7.	Reconocimiento y mérito	48

3.2.8.	Trabajo interesante.....	50
3.2.9.	Logro	52
3.2.10.	Participación y responsabilidad mayor	54
3.3.	Planteamiento del problema	56
3.3.1.	Diagrama de espina de pescado	56
3.3.2.	Matriz de FODA.....	57
3.3.3.	Estrategias y cursos alternativos	58
3.3.4.	Supuesto	58
4.	OBTENCIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE CONDICIONES IDEALES.....	61
4.1.	Resumen general de los factores de Herzberg	61
4.2.	Discusión a nivel de factores	62
4.2.1.	Similitudes y diferencias entre los factores.....	63
4.3.	Porcentaje de incremento en la productividad organizacional en condiciones ideales	63
4.4.	Costo anual para la implementación de las estrategias motivacionales.....	66
4.5.	Análisis de la relación costo / beneficio	68
4.6.	Financiamiento	70
4.7.	Beneficios de implementar la propuesta.....	70
4.8.	Consecuencias de no implementar la propuesta.....	71
4.9.	Plan de la propuesta para aumentar la productividad organizacional	72
5.	MEJORA CONTINUA.....	75
5.1.	Plan de acción para la implementación de estrategias motivacionales.....	75
5.2.	Evaluación y seguimiento.....	80

5.2.1.	Lineamientos	80
5.2.2.	Instrumento de evaluación	80
5.3.	Recomendaciones para los factores de motivación	81
5.4.	Recomendaciones para los factores de higiene.....	82
5.5.	Acciones preventivas y correctivas para mantener una buena motivación en los empleados	84
5.6.	Desarrollo de documento para la revisión recurrente.....	85
5.7.	Auditoría.....	86
5.7.1.	Auditoría interna	86
5.7.2.	Auditoría externa	87
5.8.	Indicadores.....	87
5.8.1.	Tipos de Indicadores	88
CONCLUSIONES.....		91
RECOMENDACIONES		93
BIBLIOGRAFÍA.....		95
APÉNDICE		97

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Factores de Herzberg.....	5
2.	Logo de la empresa Computadoras y Más.....	14
3.	Pantalla de captura consulta Nit, Sat	15
4.	Mapa de la empresa Computadoras y Más.....	16
5.	Organigrama general	18
6.	Organigrama del departamento de ventas	19
7.	Gráfica del género de la población.....	23
8.	Gráfico de rangos de edad.....	24
9.	Gráfico de estado civil	25
10.	Gráfico de la escolaridad.....	26
11.	Gráfico de la antigüedad en el puesto.....	27
12.	Gráfica de la jornada laboral	28
13.	Gráfico del comparativo de ventas vs meta 2016, 2017, 2018.....	32
14.	Factores económicos	37
15.	Condiciones laborales	39
16.	Seguridad.....	41
17.	Relaciones interpersonales	43
18.	Supervisión	45
19.	Políticas y administración de la compañía	47
20.	Reconocimiento y mérito.....	49
21.	Trabajo interesante	51
22.	Logro	53
23.	Participación y responsabilidad mayor	55

24.	Diagrama de espina de pescado	56
25.	Matriz FODA	57
26.	Estrategias sobre la matriz FODA	58
27.	Costo unitario de las estrategias promocionales	67
28.	Relación costo beneficio de reconocimiento y méritos	69
29.	Relación costo beneficio de la supervisión	69
30.	Relación costo beneficio de logro	70
31.	Listado de tareas propuestas para la mejora de productividad.....	73
32.	Cronograma de tareas propuestas para la mejora de productividad	74
33.	Plan de mejora continua	79
34.	Mapa de identificación de riesgos.....	83
35.	Metodología propuesta para el programa de mejora de la satisfacción laboral	86

TABLAS

I.	Variables determinadas por los factores.....	22
II.	Población encuestada.....	23
III.	Rangos de edad.....	24
IV.	Estado civil.....	25
V.	Escolaridad	26
VI.	Antigüedad en el puesto	27
VII.	Jornada laboral	28
VIII.	Datos de las ventas vs metas establecidas unidades correspondientes a los años 2016, 2017, 2018	31
IX.	Factores Higiénicos e Extrínsecos.....	34
X.	Factores Motivacionales e Intrínsecos.....	35
XI.	Factores económicos.....	36
XII.	Condiciones laborales.....	38

XIII.	Seguridad.....	40
XIV.	Relaciones Interpersonales.....	42
XV.	Supervisión	44
XVI.	Políticas y administración de la compañía	46
XVII.	Reconocimiento y mérito.....	48
XVIII.	Trabajo interesante	50
XIX.	Logro	52
XX.	Participación y responsabilidad mayor	54
XXI.	Relación factor humano vs resultados	64
XXII.	Resumen general de resultados de factores.....	65
XXIII.	Presupuesto de las estrategias motivacionales	66
XXIV.	Relación costo / beneficio	68
XXV.	Plan de acción para programa de compensaciones	76
XXVI.	Plan de acción para programa de supervisión	77
XXVII.	Plan de acción para programa de crecimiento profesional.....	77
XXVIII.	Factores relacionados a las condiciones laborales	82
XXIX.	Tabla de indicadores	89

GLOSARIO

Accesorios de computación	Se suele llamar accesorio a todo aquel elemento que forma parte de un sistema o de una máquina de computadora. Sirve para que la misma ejecute la función para la que se diseñó. Se pueden mencionar accesorios como audífonos, cámara web, escáner, grabadora y/o lector de CD, impresora, memoria portátil, entre otros.
Ambiente físico	El medio ambiente o medioambiente es el conjunto de componentes físicos, químicos y biológicos externos con los que interactúan los seres vivos.
Ambiente personal	Es el conjunto de elementos (recursos, actividades, fuentes de información) que rodean a la persona para satisfacer su necesidad de entorno para cumplir los objetivos personales tanto profesionales como propios.
Ambiente profesional	Se refiere al espacio o ambiente en donde las personas realizan diferentes actividades en su entorno laboral.
Aprovechamiento	La palabra se emplea para expresar la obtención de algún tipo de beneficio o de provecho; generalmente en vinculación con el desarrollo de alguna actividad,

a nivel personal, en un negocio, o empleo, entre otras alternativas.

Auge económico

El ascenso también se conoce como auge. Es la fase del ciclo económico donde toda la actividad económica se encuentran en un periodo de prosperidad y apogeo. Así, el auge representa todo lo contrario de la depresión donde hay decadencia.

Aumentar productividad

Mejorar la productividad en la empresa se ha convertido en una prioridad para las organizaciones, no basta con alcanzar utilidades sino conseguir que exista una relación directa entre la cantidad de trabajo realizado y las horas de trabajo realizadas.

Aumentar utilidades

Es incrementar el interés, provecho o fruto que se obtiene de algo. En el campo de la economía y las finanzas, la utilidad está asociada a la ganancia que se obtiene a partir de un bien o una inversión.

Autorrealización

Es el logro efectivo de las aspiraciones o los objetivos vitales de una persona por sí misma, y satisfacción y orgullo que siente por ello.

Bajo control

Es un estado determinado por tener el control de gestión en el proceso administrativo en donde se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la dirección.

Capacidad productiva	Es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. También, puede definirse como la cantidad máxima de producción.
Carencia de motivación	La falta de motivación es no tener una razón o deseo que nos lleve a actuar. Por lo tanto, la falta de motivación causa apatía, dolor y frustración.
Clima laboral	Es el que rige el comportamiento y la conducta de los empleados ya que ejerce una influencia directa sobre estos.
Consecuencia	Hecho o acontecimiento derivado o que resulta inevitable y forzosamente de otro.
Contribuir	Se trata de ayudar y concurrir con otros al logro de un cierto fin. El concepto también hace referencia al aporte voluntario de una cantidad de dinero o de otro tipo de ayuda material.
Cursos alternativos	Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Desarrollo sostenible	Es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo; contribuye de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.
Determinar	Significa fijar la naturaleza, características o límites de un objeto o fenómeno. Es decir, especificar las características que lo distinguen de otro concepto del mismo tipo.
Diseño de evaluación	Es el proceso a través del cual se adopta un conjunto de decisiones que justifican la elección de un enfoque, así como, la de los procedimientos para realizar una evaluación.
Empresa comercial	Es un sistema con su entorno definido como la industria en la cual se materializa una idea, de forma planificada; satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial. La empresa requiere misión, visión, estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación.

Empresarial	En el campo empresarial se define la productividad empresarial como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen ambiente laboral; tiene en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y sus resultados.
Estado anímico	Es el humor o tono sentimental, agradable o desagradable, que acompaña a una idea o situación y se mantiene por algún tiempo. También, se define como una actitud o disposición emocional en un momento determinado.
Estudio de tiempos	Es una técnica de medición del trabajo empleada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos de una tarea definida, efectuada en condiciones determinadas y para analizar los datos a fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según una norma de ejecución preestablecida.
Evaluación	Proceso sistemático y metódico, mediante el cual se recopila información cuantitativa y cualitativa a través de medios formales sobre un objeto determinado, con el fin de juzgar su mérito o valor y fundamentar decisiones específicas.

Factor de motivación	Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y el desarrollo personal; el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización y la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.
Factor de producción	Son los recursos que una empresa o una persona utiliza para crear y producir bienes y servicios. En la teoría económica se considera que existen tres factores principales de producción: el capital, el trabajo y la tierra.
Factor higiénico	Se puede definir el factor higiénico como condición que rodea a la persona cuando ejerce su trabajo, correspondiente al ambiente exterior.
Factor preponderante	Se utiliza para calificar a lo que predomina o sobresale entre aquello con lo que se realiza una determinada comparación. El verbo preponderar, por su parte, refiere a tener más fuerza, impacto, peso o influencia en un cierto contexto.
Factores extrínsecos	Son los factores higiénicos determinados por las condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la organización y la administración, relaciones con el supervisor, salarios y organizaciones internacionales de seguridad, higiene industrial y salud ocupacional.

Factores intrínsecos	Son los factores motivacionales determinados por el reconocimiento, ascenso laboral, responsabilidad, logro y autorrealización.
Fiabilidad	Se refiere a la consistencia en las puntuaciones que otorgan a una misma variable diferentes evaluadores o a la persistencia de las puntuaciones cuando se aplica el mismo instrumento de evaluación en diferentes momentos.
Funcionamiento de la gestión administrativa	Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
Grado de satisfacción	Es el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas.
Higiene industrial	Es la disciplina preventiva que estudia las condiciones del medio ambiente de trabajo, identifica, evalúa y controla los contaminantes de origen laboral.
Identificar	Es reconocer si un objeto, sujeto, fenómeno o situación es la que se supone o busca.

Impacto de productividad	La productividad permite tres resultados positivos que impactan a la empresa: conseguir más resultados utilizando los mismos insumos, obtener la misma producción ahorrando recursos e incrementar la producción aplicando marginalmente menos insumos para el crecimiento.
Incidir	Se refiere a la capacidad de influir en un asunto o causar un efecto en él. También, es caer o incurrir en una falta, error, extremo, etc.
Influencia de factores	La influencia es la calidad que otorga capacidad para ejercer determinado control sobre el poder por alguien o algo y viene determinado por los múltiples factores.
Instrumento	Un instrumento es la herramienta utilizada por el investigador para recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de la investigación.
Medir	Es aplicar escalas de diverso grado a variables.
Mejora de incentivos	Es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

Metas previstas	Es un resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr: un punto final deseado personalmente en una organización en algún desarrollo asumido.
Método	Es el recorrido peculiar de un camino para llegar a una determinada meta.
Modelo de motivación	Se refiere a escoger el modelo de motivación, dependiendo del tamaño de la empresa, la estructura corporativa, el tipo de actividad y los objetivos generales.
Motivación	Es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.
Muestreo	Procedimiento que consiste en retirar pequeñas cantidades del total, que en su conjunto forman una muestra representativa de las características de toda la población.
Objeto de estudio	Es aquello que queremos saber sobre algún tema o situación, también llamado fenómeno de interés.

Optimizar factores	Tiene que ver principalmente con la eficiencia, es decir, que se utilicen los recursos de la mejor manera posible, en el que se espera obtener mayores beneficios con un mínimo de costos. Tanto la eficiencia y la eficacia son muy importante. Por lo tanto, para optimizar factores no deberá ser únicamente eficiente sino también eficaz.
Organización	Estructura administrativa creada para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.
Organización	Se refiere a la manera en que las empresas organizan sus departamentos. Es poner en práctica su estructura.
Organizacional	Son los resultados que consiguen las organizaciones en la medida en que se dé una relación entre los factores que intervienen para lograrlos.
Pagos salariales	Es la suma de dinero que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado. El pago puede ser mensual, semanal o diario; en este último caso, recibe el nombre de jornal, del término jornada.

Parámetro significativo	Es un resultado o efecto que es improbable que haya sido debido al azar.
Percibir	Es adquirir el primer conocimiento de una cosa por medio de las impresiones que comunican los sentidos.
Plan de acción	Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.
Proceso	Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.
Proceso de selección	Es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa.
Productividad	Es la relación entre la cantidad de productos obtenidos por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Productividad propicia

Es lograr compromiso y la alineación de las personas por hacer lo que se requiere para generar los resultados necesarios. Una buena cultura que propicia la productividad está basada en que cada persona en una empresa asuma total responsabilidad por todos los aspectos relacionados con la organización, sin culpar a otros o a las circunstancias por la falta de resultados.

Propietario empresarial

Es aquella persona que, de forma individual o colectiva, fija los objetivos y toma las decisiones estratégicas acerca de las metas, los medios, la administración y el control de las empresas y asume la responsabilidad comercial y legal frente a terceros. El empresario es la persona física, o jurídica, que con capacidad legal y de un modo profesional combina capital y trabajo con el objetivo de producir bienes y/o servicios para ofertarlos en el mercado a fin de obtener beneficios.

Proponer alternativas

Es establecer opciones existentes; se posibilita seleccionar, preferir, optar, escoger o elegir entre varios escenarios.

Recurso económico

Son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso productivo o la actividad comercial de una empresa. Estos recursos, por lo tanto, son necesarios para el desarrollo de las operaciones económicas,

comerciales o industriales.

Recurso financiero	Un recurso es un medio, de cualquier clase, que permite obtener algo que se desea o se necesita. Con respecto a las finanzas, hacen referencia a los bienes, los caudales y la circulación del dinero.
Recurso humano	Se denomina así al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización; aunque lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.
Recurso legal	Es el medio establecido en la ley para obtener la modificación, revocación o invalidación de una resolución judicial, ya sea del mismo juez o tribunal que la dictó o de otro de superior jerarquía.
Recurso técnico	Un recurso es un medio de cualquier clase que permite satisfacer una necesidad o conseguir aquello que se pretende. El recurso técnico hace referencia a las teorías y técnicas que posibilitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.
Requisición de personal	Es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

Resultados obtenidos	Es la parte final del estudio o investigación en donde se establecen las conclusiones. Es la consecuencia o el fruto de una determinada situación o de un proceso.
Retroalimentación	Reutilizar la información obtenida al final de un proceso y usarlas para mejorarlo.
Satisfacción	Estado de la mente producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia.
Satisfacción del personal	Ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salario, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. El personal se siente con alegría, paz y gozo por haber cumplido ciertos objetivos y se siente útil.
Sensación de seguridad	Es tener ausencia de peligro, daño o riesgo. También, es la sensación de confianza que se tiene en algo o alguien.

Sistematización	Es la conformación de un sistema, de una organización específica de ciertos elementos o partes de algo. La sistematización busca establecer un orden o clasificación que tiene por objetivo permitir obtener los mejores resultados posibles de acuerdo al fin que se tenga que alcanzar.
Utilización de métodos	Su relevancia radica en el hecho de desarrollar conocimientos sólidos en distintas áreas científicas. La utilización de métodos debe verse como una herramienta que sirve para llegar a la verdad.
Validación	Es la comprobación de que los elementos de un conjunto o plan sean efectivos en el fin buscado.
Variable	Característica que al ser medida en diferentes individuos es susceptible de adoptar diferentes valores.
Variable de control	Es la cantidad o condición que es medida y controlada. Se dice control al hecho de realizar la medición del valor de la variable controlada del sistema y actuar sobre la variable manipulada del sistema para corregir o limitar la desviación del valor medido desde el valor deseado.
Verificación	Es la aplicación de métodos, procedimientos, ensayos y análisis del cumplimiento de un plan, programa o propósito establecido.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación se realizó en la empresa comercial Computadoras y Más que se dedica a la comercialización de computadoras y accesorios; adicionalmente, también, prestan servicios de reparación y mantenimiento. El estudio se realizó específicamente en su departamento de ventas, con el fin primordial de lograr determinar los factores que causan satisfacción e insatisfacción a sus empleados y trabajar en un plan de acción para aumentar la productividad organizacional basada en la teoría de los dos factores de Herzberg.

Para la recopilación de datos se utilizó un instrumento con preguntas de información genérica, respuesta cerrada y de escala nominal, el cuestionario se dividió en dos partes: la primera sobre la información general de los empleados, y la segunda sobre las variables determinadas por los factores de Herzberg: higiénicos y motivacionales.

La población a la cual se aplicó el cuestionario está conformada por los diez empleados pertenecientes al departamento de ventas: siete de género masculino y tres de género femenino; el rango de edad está comprendido desde los dieciocho años hasta edades mayores a los sesenta años. Para el procesamiento y la sistematización de los datos se empleó el programa Microsoft Office Excel para la tabulación y la elaboración de tablas y gráficos.

Posteriormente, a la tabulación se procedió con el análisis de datos con lo que se buscó separar e identificar los factores que producen satisfacción e insatisfacción al personal laboral.

Como resultado general se puede indicar que, según los factores higiénicos o extrínsecos, el factor de condiciones laborales es el que representa una mayor satisfacción a los empleados; en segundo se tiene el factor de seguridad y, en tercero, los factores económicos.

Respecto a los factores motivacionales o intrínsecos, evaluados se tiene el factor de participación y responsabilidad; es el que mayor satisfacción proporciona a los empleados; el factor de trabajo es interesante y ocupa el segundo y en tercer lugar está el factor de logro. Actualmente, el porcentaje de satisfacción alcanza el 66 % en toda la compañía.

Respecto a los factores clasificados como higiénicos o extrínsecos que mayor insatisfacción ha causado a los empleados en la actualidad cabe mencionar que el primero es supervisión, seguido por las relaciones interpersonales y, por último, el de políticas y administración.

Según los factores motivacionales o intrínsecos evaluados hasta ahora el que mayor insatisfacción está causando es el factor de reconocimiento.

Realmente ambos factores son importantes tanto los higiénicos y los motivacionales; para lograr el aumento de la productividad por lo que se considera trabajar en ambos para su mejoramiento a través de los planes de acción propuestos en este trabajo de graduación los cuales se componen de un plan de acción para programar compensaciones, programa de supervisión y programa de crecimiento profesional.

OBJETIVOS

General

Aumentar la productividad organizacional de la empresa comercial en su departamento de ventas a través de identificar y optimizar los factores de motivación e higiene.

Específicos

1. Identificar los factores higiénicos o extrínsecos y los factores motivacionales o intrínsecos que generan insatisfacción en los empleados.
2. Establecer la productividad organizacional actual de la compañía.
3. Determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados.
4. Proponer estrategias de mejora para la satisfacción que afecten positivamente la productividad y el grado de motivación que requiere el personal de la empresa.

INTRODUCCIÓN

La búsqueda de la productividad organizacional dentro de una empresa comercial es un tema que puede incidir en el tiempo de su vida y, por lo tanto, el único camino para que una compañía sea prospera es el de aumentar sus utilidades, midiendo el incremento de su productividad y el empleo de instrumentos originales. Una mayor productividad se encuentra en la utilización de métodos, el estudio de tiempos y sistemas adecuados y dignos de pagos de salarios.

La evaluación y aplicación de los factores motivacionales y de higiene es de mucha utilidad para los propietarios, directores, gerentes, supervisores y empleadores de empresas comerciales, ya que obtendrán una mejor productividad organizacional y, por lo tanto, mayor rentabilidad.

Frederick Irving Herzberg fue uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa y es reconocido por su teoría de los dos factores, también conocida como la teoría de la motivación e higiene. Esta teoría plantea que las personas están influenciadas por dos factores: factores higiénicos o factores extrínsecos relacionados con el entorno que rodea a las personas y los factores motivacionales o factores intrínsecos relacionados con lo que las personas tienen bajo su control.

El estudio de trabajo de graduación se realizó en la empresa Computadoras y Más, la cual se dedica a la compra y venta de equipos y accesorios de computación, son las actividades fundamentales de la empresa

las ventas que efectúan los empleados de dicho departamento y del servicio de excelencia que brindan al cliente en el momento de adquirir el equipo.

El clima laboral actual es promovido por los mismos empleados, como resultado de sus estados anímicos que desarrollan acerca de su ambiente físico, profesional y personal, lo que permite identificar una oportunidad de parte de la gerencia para motivarlos; contribuye de esta manera con la satisfacción de los empleados y la autorrealización, que en consecuencia aumentará la productividad organizacional.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Marco teórico

El presente marco teórico hace referencia tanto a conceptos relacionados a la teoría del tema elegido como a los antecedentes de la empresa donde se desarrollará el estudio.

1.1.1. Cultura organizacional

“La existencia de una cultura dentro de una organización es de suma importancia para la operación de la misma. Podemos definir la cultura como un conjunto de creencias, valores, normas y experiencias que son compartidos por un grupo de personas dentro de una empresa determinada, y que rigen su comportamiento dentro de la misma”¹.

Una empresa al tener una cultura asegura que sus empleados puedan reaccionar a todas las situaciones de riesgo que se les presenten con integridad y de acuerdo a los valores que tengan inculcados por su cultura, por lo que al tenerla fundamentada y arraigada les permite a las empresas tener una ventaja competitiva en el mercado.

También, cabe mencionar la importancia de la cultura ya que les otorga a los empleados un mayor grado de compromiso con sus labores, un mayor

¹ Bretones, F. F.; SILVA, M. *Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor*. p. 49.

empoderamiento de funciones y una mayor capacidad de una correcta expresión personal.

1.1.2. Clima organizacional

“Toda organización tiene un clima organizacional definido, este es el que rige el comportamiento y la conducta de los empleados ya que ejerce una influencia directa sobre estos”².

Si una empresa desea una mejora en sus procesos y, por ende, en su productividad debe contar con un clima organizacional bueno y contar con las herramientas necesarias de medición y mejora.

Entre algunos factores que influyen en el clima organizacional se pueden citar los siguientes:

- Relaciones entre empleados
- Relaciones entre jerarquías del organigrama
- Espacio y condiciones de labores
- Estilo de liderazgo
- Tipo de comunicación interna y externa
- Políticas internas

Entre las ventajas de tener un buen clima organizacional se pueden citar las siguientes:

- Menor rotación de personal
- Mayor facilidad para alcanzar los objetivos de la empresa
- Incremento en el compromiso de los empleados

² CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. p. 112.

- Fortalecimiento en el trabajo en equipo
- Mayor libertad de expresión

1.1.3. Concepto de motivación

El concepto de motivación se puede definir como la disposición de la persona para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condiciona ese algo. (DECENZO, David; ROBBINS, Stephen). Según HERZBERG F., la motivación se puede definir como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. Según (LEÓN; DÍAZ) la motivación en el trabajo puede definirse como un proceso por medio del cual se mantiene y se dirige la conducta humana hacia el logro de metas que satisfacen las necesidades del individuo y esto permite el logro de las metas organizacionales.

En la gestión de los recursos humanos el concepto de motivación hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible o de hacerlo con un mayor grado de esfuerzo.

Es importante que exista la motivación dentro de las empresas para que el nivel de satisfacción de los empleados ayude a mejorar los niveles de productividad y por ende el cumplimiento de las metas de la organización.

1.1.4. Teoría de los dos factores de Herzberg

Es importante conocer la bibliografía del autor de esta teoría para entender de forma adecuada el contexto. Frederick Irving Herzberg, nació el 18 de abril de 1923 en Lynn Massachusetts, Estados Unidos y murió el 19 de enero del año 2000 en Salt Lake City, Utha, Estados Unidos. Realizó sus

estudios de pregrado en la Universidad de la Ciudad de Nueva York, seguidamente, realizó sus estudios de postgrado en la Universidad de Pittsburg. Fue un psicólogo reconocido por su obra *Teoría del enriquecimiento laboral* y la *Teoría de los dos factores*, también conocida como la Teoría de la motivación e higiene; esta última es en la que fundamenta este trabajo.

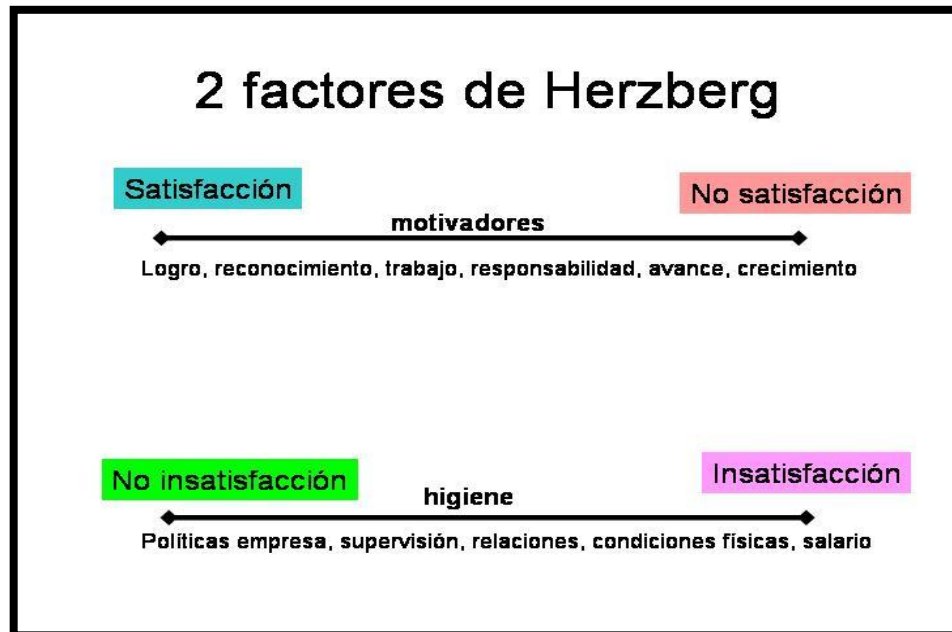
Herzberg creó la teoría de los dos factores para explicar al mundo de forma sencilla, el comportamiento de los seres humanos en el trabajo y al mismo tiempo establece la existencia de dos factores que originan el comportamiento de las personas; establece e identifica los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores responsables de la satisfacción.

“Se establece que la teoría de la motivación desarrollada por Herzberg fue una evolución de la pirámide de Maslow. Tomando de base investigaciones realizadas por ingenieros y contadores, Herzberg creó un modelo de motivación de dos factores en el que concluyó que existen dos conjuntos de factores independientes que tenían influencia en la motivación de las personas en el ámbito laboral: los factores higiénicos y los factores motivacionales. Además, basa su teoría en el ambiente externo de la organización y en el trabajo del individuo Chiavenato Idalberto”³.

En la figura 1 se muestran los dos factores de Herzberg que se presenta en la siguiente página.

³ FELDMAN, R. S. *Psicología con aplicaciones a los países de habla hispana*. p. 83.

Figura 1. Factores de Herzberg



Fuente: ROBBINS P.; TIMOTHY, A. *Comportamiento organizacional*. p. 206.

- Factores higiénicos insatisfacción

“Se pueden definir los factores higiénicos como condiciones que rodean a la persona cuando ejerce su trabajo, corresponden al ambiente exterior y son los factores que las empresas han utilizado habitualmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en la conducta y el comportamiento de los empleados”⁴.

Estos factores son de carácter preventivo y solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio.

⁴ KOONTZ; Weihrich; CANNICE. *Administración, una perspectiva global y empresarial*. p. 69.

Cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción en el puesto de trabajo, pero se debe tener claro que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera duradera. Cuando son precarios, reducen la satisfacción y, por ende, la motivación.

Los factores higiénicos están determinados por:

- Condiciones de trabajo y comodidad: se refieren a la calidad, seguridad y limpieza de la infraestructura física, entre otros factores que inciden en el bienestar y salud del empleado.
- Políticas de la organización y la administración: las primeras, son estándares generales a observar en la toma de decisiones sobre algún inconveniente que se repita una y otra vez dentro de una organización o dentro de su administración.
- Relaciones con el supervisor: se refiere a la manera en la cual se relaciona el empleado con su o sus superiores, esta puede ser de forma positiva o negativa.
- Salarios: valor económico que una persona recibe como consecuencia de realizar un determinado servicio o actividad; esta remuneración se concede de forma regular cada cierto período de tiempo.
- Organizaciones internacionales de seguridad, higiene industrial y salud ocupacional.

Es importante la presencia de los factores higiénicos dentro de toda organización, debido a que son la base de la motivación; factores como las

condiciones de trabajo óptimas, capacitación y el salario adecuado ayudan a que el personal se sienta apreciado dentro de la corporación y tenga el deseo de realizar de una manera adecuada sus responsabilidades; asegura así el buen funcionamiento de la empresa.

Sin embargo, añadir más de estos factores de higiene al puesto de trabajo es una manera equivocada de tratar de motivar a alguien, ya que las necesidades de nivel inferior quedan satisfechas rápidamente, y una vez satisfechas, se tendrá que aumentar la oferta para motivar más a esa persona.

- Factores motivacionales satisfacción

También conocidos como motivadores o satisfactores, tienen que ver con el contenido del cargo o puesto, las tareas relacionadas con este en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales.

“La definición del concepto motivación abarca sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional; estos quedan expuestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un reto y tienen significado para el trabajo realizado”⁵.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción.

⁵ WEINERT, Ansfried. *Manual de psicología de la organización*. p. 183.

Los factores motivacionales están determinados por:

- El reconocimiento: se define como la acción de diferenciar a una persona o una institución entre las demás como resultado de sus características y rasgos diferenciales.
- Ascenso laboral: el ascenso implica la asignación y realización de funciones de un nivel superior en referencia al que se ocupaba anteriormente. Este puesto superior es definitivo, quedando el trabajador consolidado en esta posición hasta acabar su relación laboral o hasta el siguiente ascenso.
- Responsabilidad: se define la palabra responsabilidad como el cumplimiento a totalidad de los compromisos adquiridos como empleado con la empresa para la cual se labora.
- Logro: se refiere al alcance de metas laborales y personales.
- Autorrealización: está relacionada con el cumplimiento de las aspiraciones y logros establecidos por cada persona, el cual produce satisfacción y orgullo.

Hacer uso de los factores motivacionales en la organización hace posible el buen desempeño de los trabajadores, además de forjar en ellos una imagen positiva de la organización por preocuparse de mantenerlos motivados por medio de brindarles una mayor satisfacción laboral y personal.

La importancia de conocer la teoría de motivación de Herzberg ayuda a que las organizaciones conozcan qué factores son los más importantes para

que los colaboradores muestren un alto nivel de satisfacción laboral, también, conocer qué factores producen insatisfacción.

1.1.5. Código de trabajo que estipulan el salario y condiciones laborales

El *Código de trabajo* es el documento jurídico laboral que regula los derechos y obligaciones de patrones y trabajadores, con ocasión del trabajo en Guatemala, y crea instituciones para resolver sus conflictos.

La definición antes detallada se respalda con base en el Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala. Está conformado por 18 capítulos:

- Título primero: disposiciones generales.
- Título segundo: contratos y pactos de trabajo.
- Título tercero: salarios jornadas y descansos.
- Título cuarto: trabajo sujeto a regímenes especiales.
- Título quinto: higiene y seguridad en el trabajo.
- Título sexto: sindicatos.
- Título séptimo: conflictos colectivos de carácter económico.
- Título octavo: prescripciones, sanciones y responsabilidades.
- Título noveno: organización administrativa de trabajo.
- Título décimo: organización de los tribunales de trabajo y previsión social.
- Título undécimo: procedimiento ordinario.
- Título décimo tercero: procedimiento en materia de previsión social.
- Título décimo cuarto: procedimientos en el juzgamiento de fallas contra las leyes de trabajo o de previsión social.
- Título décimo quinto: ejecución de sentencias.
- Título décimo sexto: del recurso de responsabilidad.

- Título décimo séptimo: de las atribuciones de la Corte Suprema de Justicia en materia laboral.
- Título décimo octavo: disposiciones transitorias, derogatorias y finales.

Los conceptos del *Código de trabajo* importantes para resaltar son los siguientes:

- Artículo 2. Patrono es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo.
- Artículo 3. Trabajador es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo.
- Artículo 18. Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono) sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.
- Artículo 88. Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo de la relación de trabajo vigente entre ambos". El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse:
 - Por unidad de tiempo (por mes quincena, semana, día u hora).
 - Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo).
 - Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.
- Artículo 89. Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se deben tomar en cuenta la intensidad y calidad del mismo, clima y condiciones de vida.

A trabajo igual, desempeño en puesto y condiciones de eficiencia y antigüedad dentro de la misma empresa, también iguales, corresponderá salario igual, el que debe comprender los pagos que se hagan al trabajador a cambio de su labor ordinaria.

En las demandas que entablen las trabajadoras relativas a la discriminación salarial por razón de sexo, queda el patrono obligado a demostrar que el trabajo que realiza la demandante es de inferior calidad y valor.

- Artículo 90. El salario debe pagarse exclusivamente en moneda de curso legal.
- Artículo 103. Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia.
- Artículo 116. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana.
- Artículo 197. Todo empleador está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la seguridad, y la salud de los trabajadores en la presentación de sus servicios. Para ello, deberá adoptar las medidas necesarias que vayan dirigidas a:
 - Prevenir accidentes de trabajo, velando porque la maquinaria, el equipo y las operaciones de proceso tengan el mayor grado de seguridad y se mantengan en buen estado de conservación, funcionamiento y mantenimiento permanente.
 - Prevenir enfermedades profesionales y eliminar las causas que las provocan.
 - Prevenir incendios.
 - Proveer un ambiente sano de trabajo.
 - Suministrar cuando sea necesario, ropa y equipo de protección apropiados, destinados a evitar accidentes y riesgos de trabajo.
 - Colocar y mantener los resguardos y protecciones a las máquinas y a las instalaciones, para evitar que de las mismas pueden derivarse riesgo para los trabajadores.
 - Advertir al trabajador de los peligros que para su salud e integridad se deriven del trabajo.
 - Efectuar constantes actividades de capacitación de los trabajadores sobre higiene y seguridad en el trabajo.
 - Cuidar que el número de instalaciones sanitarias para mujeres y para hombres estén en proporción al de trabajadores de uno a otro sexo, se mantengan en condiciones de higiene apropiadas y estén además dotados de lavamanos.

- Cuando sea necesario, habilitar locales para el cambio de ropa separados para mujeres y hombres.
- Mantener un botiquín provisto de los elementos indispensables para proporcionar primeros auxilios⁶.

1.1.6. Productividad

La productividad es reconocida como el parámetro más significativo para establecer el nivel de aprovechamiento de cada uno de los insumos de la empresa; es claro que entre mayor sea la productividad de la organización, mayor será la utilidad y el desarrollo sostenible que pueda alcanzar la empresa a través del tiempo.

Por lo tanto, se define la productividad como la relación entre la cantidad de productos obtenidos y los recursos utilizados para obtener dicha utilidad. También, puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad, la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de resultados obtenidos.⁷

En los términos de empleados la productividad es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático se afirma que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos, como se observa en la figura 2.

A continuación, se presenta la fórmula de la productividad y las formas como se puede mejorar dentro de la organización.

$$\text{Productividad} = \text{salida/entrada}$$

- Una mayor salida con las mismas entradas
- Idéntica salida con menores entradas
- Incrementar la salida con menores entradas

⁶ Ministerio de trabajo y prevención social. *Código de trabajo de Guatemala*. p. 38.

⁷ *Productividad*. <https://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>. Consulta: 26 de abril de 2017.

- Incrementar salida en mayor proporción que las entradas
- Disminuir la salida en menor proporción que las entradas

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad ya que una empresa que no sea productiva simplemente no podría continuar en sus actividades. El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización y aplicación de técnicas de métodos y teorías.

1.1.7. Productividad organizacional

Mientras más satisfechas se sientan las personas que trabajan dentro de un proceso productivo mayor será su rendimiento por lo que una organización con un funcionamiento apropiado aumenta la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos, al hacer que todos los factores funcionen dentro de un sistema que establece los roles específicos para cada uno.

Es necesario que cada trabajador cuente con las herramientas necesarias para realizar su trabajo eficientemente, al haber deficiencias la productividad se verá afectada pues habrá una parte de la tarea que no se podrá cumplir por deficiencias técnicas. Además, es necesario asegurarse de mantener a los trabajadores en condiciones de trabajo dignas en cuanto a higiene, seguridad y jornadas de descanso de manera de no denigrar su fuente de ingresos y cumplir también con las leyes locales en cuanto a estos temas.

“Según Rodríguez, el término productividad organizacional se refiere a los resultados que consiguen las organizaciones en la medida en que se dé una relación entre los factores que intervienen para lograrlos, por lo que puede señalarse que el incremento de la rentabilidad de la empresa depende de las

mejoras de productividad; de manera que tanto la rentabilidad y la productividad deben planificarse y aplicarse continuamente en el personal, ya que si una organización cuenta con el compromiso del factor humano hacia el logro de objetivos, se hará posible el incremento de la productividad”.⁸

1.2. La empresa

La empresa objeto de estudio se denomina Computadoras y Más está clasificada como una empresa comercial pequeña, debido a que su estructura organizativa actual está conformada por 20 trabajadores. En la figura 3 se presenta el logotipo de esta empresa.

Figura 2. Logo de la empresa Computadoras y Más



Fuente: Logo de la empresa. <https://www.facebook.com/compumasgt/>. Consulta: 17 de abril de 2017.

⁸ GÓMEZ, Luis; BALKIN, David; CARDY, Robert. *Gestión de recursos humanos*. p. 88.

La empresa Computadoras y Más se dedica a la venta de computadoras, accesorios y prestación de servicios en reparación y mantenimiento de computadoras; está registrada con todos los lineamientos de la ley de Guatemala, con Nit 5606616-3; se adjunta la pantalla de consulta de la Sat.

Figura 3. **Pantalla de captura, consulta del Nit, Sat**

CONSULTA CONTRIBUYENTES INDIVIDUALES	
CUI:	
NIT:	56066163
APELLIDOS Y NOMBRES:	KARINA EUGENIA DIAZ GALDAMEZ DE VALLADARES COPROPIEDAD
FECHA NACIMIENTO:	13/11/2007
NIT GENERADO EN:	CENTRAL
FECHA DE CREACIÓN NIT:	04/12/2007

Fuente. *Consulta de Nit*. <https://portal.sat.gob.gt/portal/>. Consulta: 18 de abril de 2017.

1.2.1. Historia

La empresa se fundó hace más de siete años por los esposos Valladares Díaz, esta empresa surgió de la necesidad de emprender un negocio familiar. Su principal actividad es la importación de productos desde Estados Unidos hacia Guatemala, los cuales se venden a clientes mayoristas que requieren productos de calidad a bajos precios, principalmente, a colegios interesados en adquirir equipos de computación y a personas que buscan productos tecnológicos.

La empresa cuenta con un departamento de ventas que incluye vendedores, técnicos, supervisores, puestos administrativos y gerenciales. Laboran de lunes a viernes en horario diurno y sábados medio día.

La empresa cuenta con una bodega en donde se observan los productos a la venta, un taller de reparación de computadoras, oficinas administrativas y una sala de ventas.

1.2.2. Ubicación

La empresa Computadoras y Más está ubicada en la 0 calle, A 30-77, zona 7, colonia Uatlán I, ciudad de Guatemala. A continuación, se presenta un mapa con la localización de la empresa.

Figura 4. **Mapa de la empresa Computadoras y Más**



Fuente: *Google Maps*. <https://www.google.com/maps>. Consulta: 18 de abril de 2017.

1.2.3. Misión

“Somos una empresa guatemalteca dedicada a promover la satisfacción de nuestros clientes mayoristas, a través de la importación directa y comercialización de equipos de cómputo seminuevos de marcas reconocidas, así como a la venta de periféricos y accesorios de computación”.⁹

1.2.4. Visión

“Ser una empresa que se desarrolle de forma confiable, segura, sólida, flexible y rentable, con la audacia y calidad humana de nuestra gente, con una gestión que se anticipe y adapte al cambio, que se distinga por proveer un excelente servicio al cliente, brindándoles productos de elevada calidad a precios accesibles”.¹⁰

1.2.5. Valores

- Servicio al cliente: atender y entender las necesidades de los clientes con una actitud de servicio.
- Honestidad: actuar correctamente siendo leal a los principios de la empresa.
- Trabajo en equipo: coordinar e integrar esfuerzos entre los miembros de la empresa para lograr los objetivos establecidos.

⁹ *Visión y misión.* <https://www.facebook.com/compumasgt/>. Consulta: 18 de abril de 2017.

¹⁰ *Ibíd.*

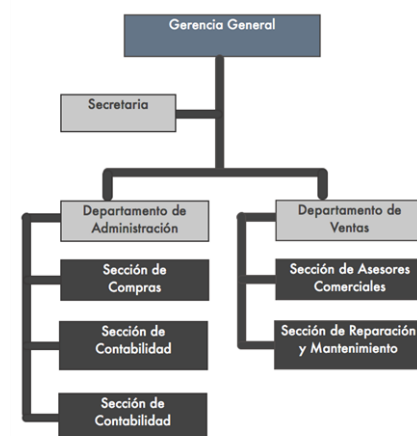
- Competitividad: ser eficientes y eficaces para lograr un valor agregado a la prestación del servicio, y posicionarse en el mercado.
- Calidad: ofrecer productos en condiciones superiores de estándares, a las que el cliente requiera y a un precio asequible.

1.2.6. Organigrama

El organigrama general de la empresa Computadora y Más por su contenido se determina que es funcional; por su presentación es vertical; muestra un tipo de autoridad y sistema de organización lineal-funcional; los niveles jerárquicos que se establecen son: estratégico, técnico y operativo.

En la página siguiente se presenta la figura 4 con el organigrama actual de la empresa.

Figura 5. Organigrama general



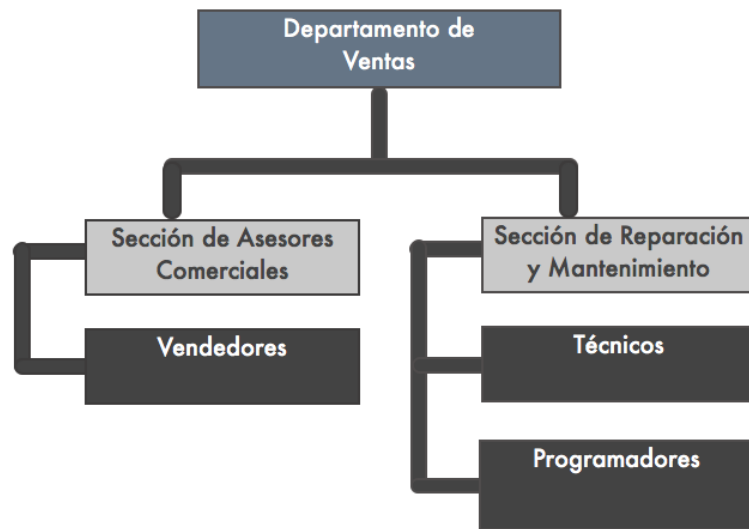
Fuente: *Organigrama general*. <https://www.facebook.com/compumasgt/>. Consulta: 19 de abril de 2017.

1.2.7. Organigrama del departamento de ventas

El organigrama específico del departamento de ventas por su contenido se determina que es funcional; por su presentación es vertical; muestra un tipo de autoridad y sistema de organización lineal-funcional.

A continuación, se presenta el esquema gráfico del organigrama del departamento de ventas.

Figura 6. Organigrama del departamento de ventas



Fuente: *Organigrama del departamento de ventas*. <https://www.facebook.com/compumasgt/>.

Consulta: 18 de abril de 2017.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. Metodología empleada en la investigación

El objetivo de la metodología utilizada fue determinar el nivel de comportamiento organizacional para medir el grado de satisfacción laboral de los empleados del departamento de ventas de la empresa Computadoras y Más, que está relacionado directamente con su nivel de productividad. Para esto se utilizan los factores de Herzberg: higiénicos y motivacionales.

2.1.1. Diseño de la investigación

El tipo de diseño que se utilizó fue la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas mediante las cuales se recolectó información de preguntas cerradas que se plantearan de forma idéntica y homogénea lo cual permitió la cuantificación y el tratamiento estadístico.

2.1.2. Definición de variables

Las variables que se definieron como objeto de estudio son las que se presentan a continuación, las cuales se dividieron en información personal de los empleados así como las variables determinadas por los factores de Herzberg. Lo que se buscó con estas variables fue enlazar a la población con los resultados sujetos a medición. Las variables determinadas por los factores se pueden apreciar en la tabla I.

Tabla I. **VARIABLES DETERMINADAS POR LOS FACTORES**

Herramienta	División	VARIABLES DE ESTUDIO	Instrumento
Información General	Especificaciones del Personal	Rango de Edad Género Escolaridad Antigüedad en la empresa Jornada Laboral	Cuestionario
Factores de Herzberg	Factores Higiénicos	Factores económicos Condiciones Laborales Seguridad Relaciones Interpersonales laborales Supervisión Políticas	
	Factores Motivacionales	Reconocimiento Trabajo interesante Logro Participación	

Fuente: elaboración propia.

2.1.3. Preguntas de investigación

El tipo de preguntas de la investigación se enfocó a determinar la satisfacción e insatisfacción laboral de los empleados del departamento de ventas de la empresa Computadoras y Más, a través de la utilización de las variables determinadas por los factores de Herzberg. En el cuestionario se utilizaron preguntas de respuesta cerrada y preguntas de escala nominal; así como preguntas de información genérica de los empleados.

2.1.4. Población

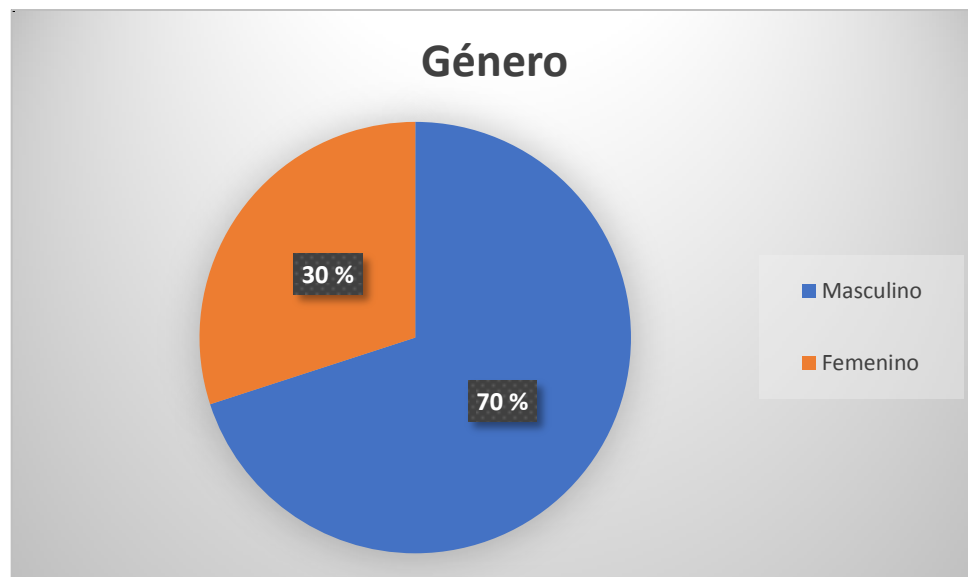
La población a tomar estará conformada por los diez empleados del departamento de ventas de la empresa Computadoras y Más.

Tabla II. **Población encuestada**

Género	Cantidad de personas
Masculino	7
Femenino	3
Total	10

Fuente: elaboración propia.

Figura 7. **Gráfica del género de la población**



Fuente: elaboración propia.

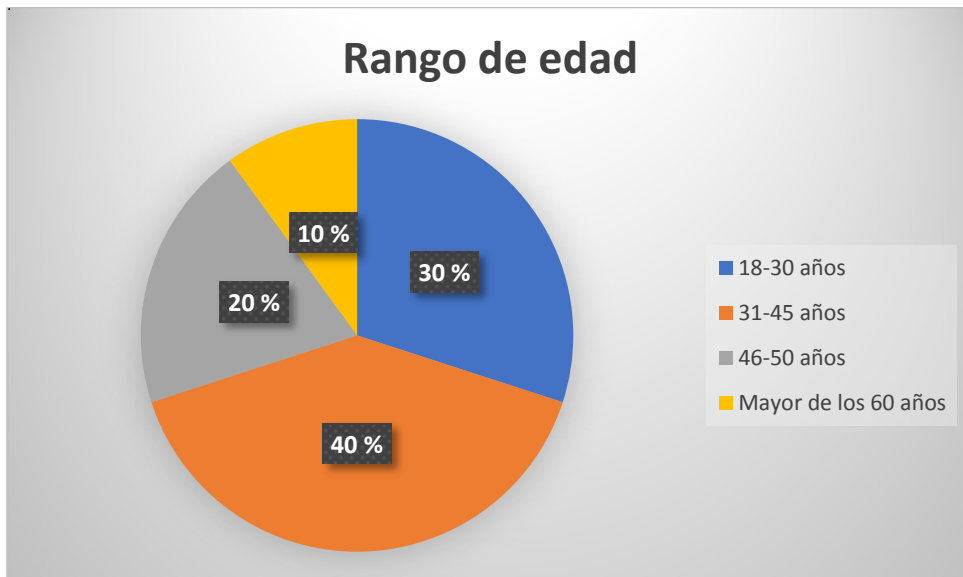
Los rangos de edad en los que se encuentran los empleados son los siguientes:

Tabla III. Rangos de edad

Rango de edad	Cantidad de personas
18-30 años	3
31-45 años	4
46-50 años	2
Mayor de los 60 años	1
Total	10

Fuente: elaboración propia.

Figura 8. Gráfico de rangos de edad



Fuente: elaboración propia.

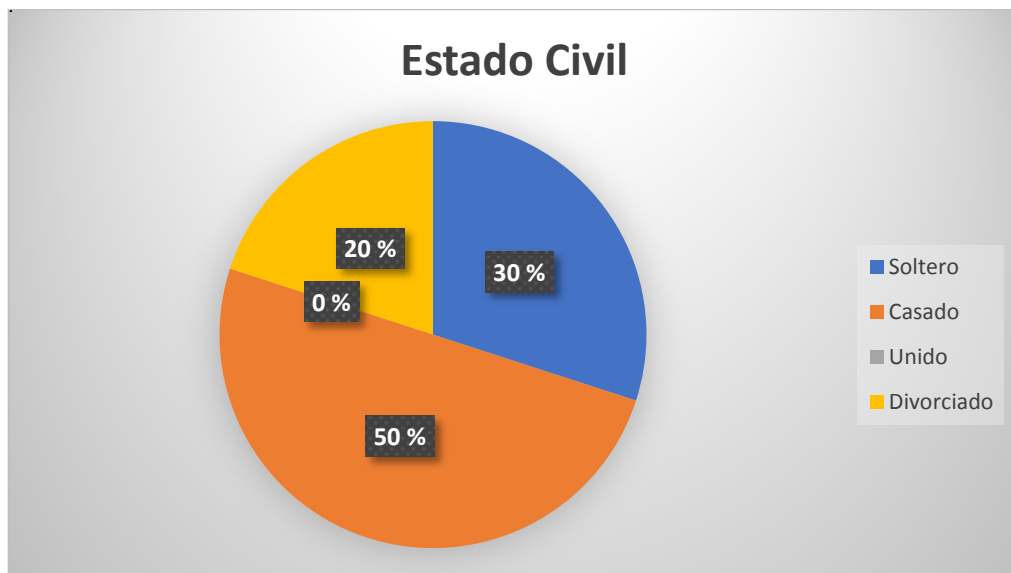
El estado civil de los empleados es el siguiente:

Tabla IV. **Estado civil**

Estado civil	Cantidad de personas
Soltero	3
Casado	5
Unido	0
Divorciado	2
Total	10

Fuente: elaboración propia.

Figura 9. **Gráfico de estado civil**



Fuente: elaboración propia.

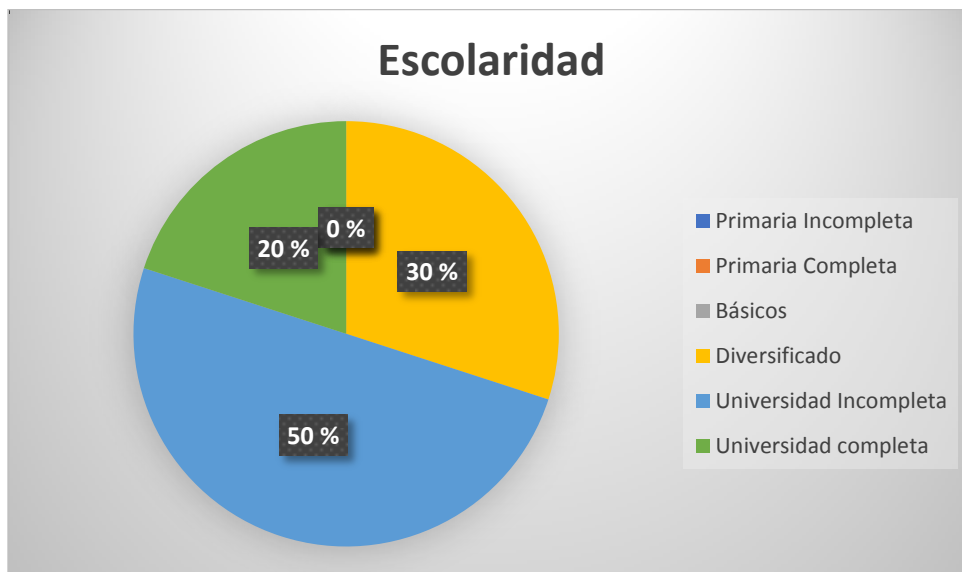
Respecto a la escolaridad, los resultados son los siguientes:

Tabla V. **Escolaridad**

Escolaridad	Cantidad de personas
Primaria incompleta	0
Primaria completa	0
Básicos	0
Diversificado	3
Universidad incompleta	5
Universidad completa	2
Total	10

Fuente: elaboración propia.

Figura 10. **Gráfico de la escolaridad**



Fuente: elaboración propia.

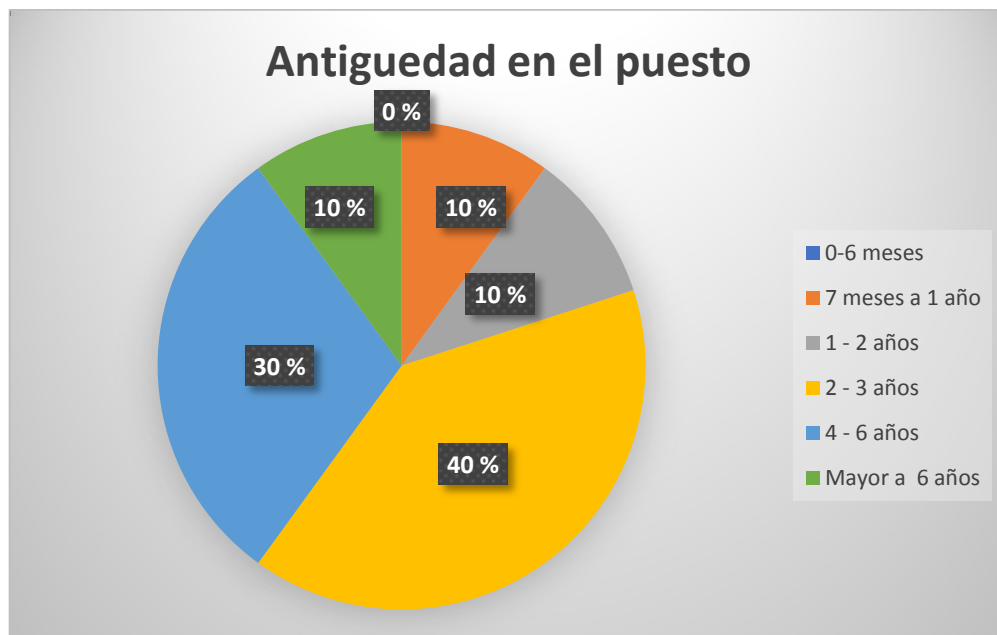
La antigüedad de cada uno de los empleados es la que se presenta a continuación:

Tabla VI. **Antigüedad en el puesto**

Antigüedad en el puesto	Cantidad de personas
0-6 meses	0
7 meses a 1 año	1
1 - 2 años	1
2 - 3 años	4
4 - 6 años	3
Mayor a 6 años	1
Total	10

Fuente: elaboración propia.

Figura 11. **Gráfico de la antigüedad en el puesto**



Fuente: elaboración propia.

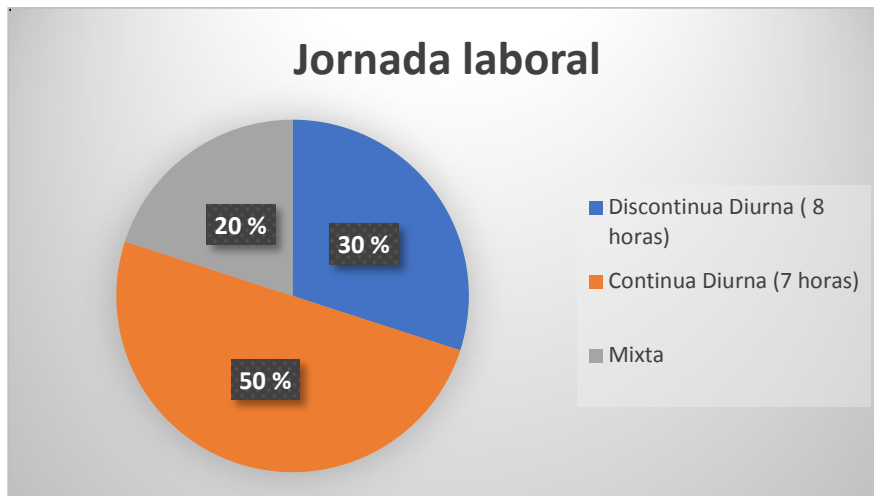
Respecto en qué tipo de jornada laboral se encuentra cada empleado se presentan los siguientes resultados:

Tabla VII. **Jornada laboral**

Jornada laboral	Cantidad de personas
Discontinua diurna (8 horas)	3
Continua diurna (7 horas)	5
Mixta	2
Total	10

Fuente: elaboración propia.

Figura 12. **Gráfica de la jornada laboral**



Fuente: elaboración propia.

2.1.5. **Formato de encuesta**

La boleta de encuesta se realizó de acuerdo a los siguientes parámetros y criterios para no comprometer la validez de la misma: ¹¹

¹¹ IKEN, Lewis. *Test psicológicos y de evaluación*. p. 84.

- Redacción de instrucciones claras y precisas, con el fin que sea de fácil comprensión para las personas que la van a completar.
- Las preguntas se realizaron de forma estructurada con el fin de descubrir el secuencial del pensamiento de las personas a encuestar.
- La recolección de datos fue de forma homogénea ya que se realizaron las mismas preguntas a todos los encuestados.
- La boleta de encuesta fue compuesta con preguntas cerradas para la primera división y con escala ordinal para la segunda división. Para la segunda división se buscó que el tipo de preguntas pudiera asignar valores a distintas respuestas con la finalidad de tener un rango y orden.

La escala a utilizar fue la siguiente:

- (1) Muy insatisfecho
- (2) Insatisfecho
- (3) Satisfecho
- (4) Muy satisfecho

2.1.6. Procesamiento de datos estadísticos

Para el procesamiento de los datos de la boleta de encuesta se utilizó el programa Microsoft Office Excel. Posteriormente, se realizó de forma sistemática el análisis de datos con esta misma herramienta tanto de forma tabular como de forma gráfica.

2.2. Análisis de datos

Posterior al procesamiento de datos se realizó su análisis con el fin de separar e identificar los datos útiles que permitieron medir el grado de satisfacción en cuanto a los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg, y que al ser identificados se puedan tomar las acciones correspondientes y, por ende, mejorar la productividad de la empresa.

2.3. Resumen de la encuesta

Se procedió a realizar la encuesta a los empleados del departamento de ventas de la empresa Computadoras y Más con el objetivo de identificar los aspectos más relevantes acerca de sus necesidades, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo, políticas, estilo de liderazgo, calidad de supervisión, relaciones interpersonales, logros, reconocimientos y desarrollo en la empresa; esto con el fin de determinar el grado de satisfacción de los empleados en general y terminar las acciones de mejor que lleven a la empresa a mejorar su productividad. El formato del cuestionario se encuentra en la sección del apéndice donde se encuentra cada pregunta realizada a los empleados y en las próximas secciones se pueden encontrar sus resultados.

2.4. Medición de la productividad organizacional

La productividad se puede medir de dos formas a través de un método técnico y a través de un método humano; en el presente trabajo se estará midiendo la productividad tomando como base el método humano el cual se encuentra relacionado con el comportamiento y la conducta de los empleados dentro de la organización; el objeto de este método es la modificación del

sistema y el comportamiento de una organización para la mejora de la productividad.

2.4.1. Cálculo de la productividad en función de las unidades vendidas vs los insumos utilizados por los empleados

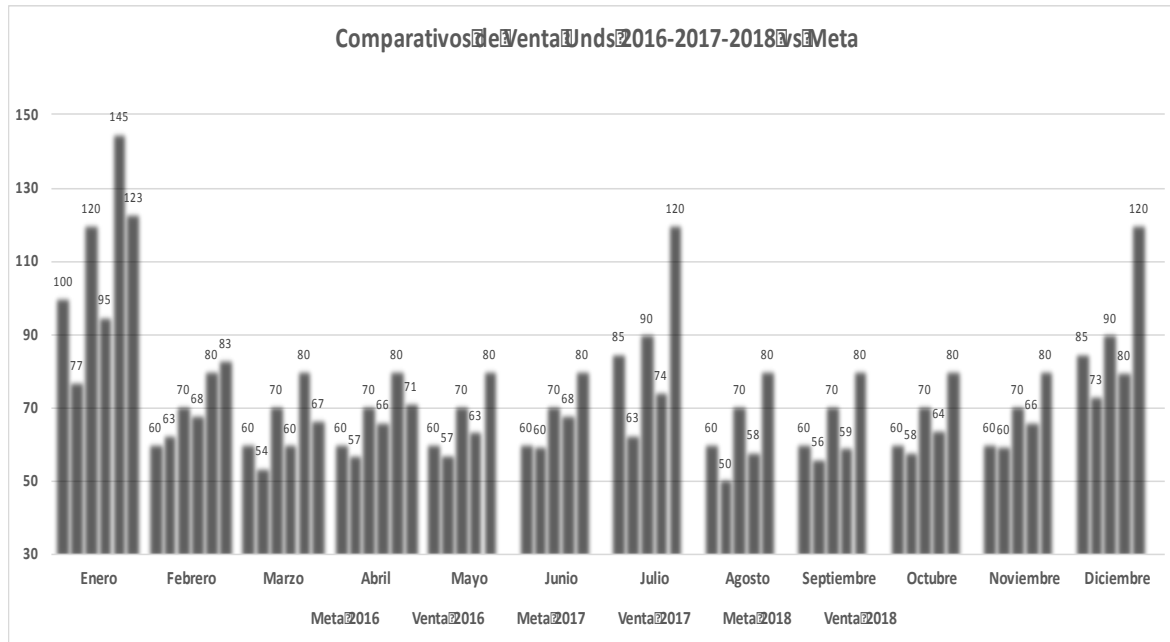
El cálculo de la productividad se realizará en función de la medición de las unidades vendidas por cada empleado del departamento de ventas de la empresa Computadoras y Más, así como de su alcance de metas definidas; como se menciona en la sección anterior se estará utilizando un método humano para la medición relacionado con el comportamiento y conductas de los empleados y como al mejorar estas se logra un aumento en sus ventas.

Tabla VIII. Datos de las ventas vs metas establecidas unidades correspondientes a los años 2016, 2017, 2018

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta 2016	100	60	60	60	60	60	85	60	60	60	60	85
Venta 2016	77	63	54	57	57	60	63	50	56	58	60	73
Meta 2017	120	70	70	70	70	70	90	70	70	70	70	90
Venta 2017	95	68	60	66	63	68	74	58	59	64	66	80
Meta 2018	145	80	80	80	80	80	120	80	80	80	80	120
Venta 2018	123	83	67	71								

Fuente: elaboración propia.

Figura 13. Gráfico del comparativo de ventas vs meta 2016, 2017, 2018



Fuente: elaboración propia

3. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS POR MEDIO DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN E HIGIENE APLICANDO LA TEORÍA DE HERZBERG

3.1. Medición a nivel de factores

En esta sección se estará presentando la medición a nivel de factores higiénicos o extrínsecos, motivacionales o intrínsecos, y a nivel de subfactores.

3.1.1. Factores higiénicos o extrínsecos

“Los factores higiénicos o extrínsecos son determinantes en la satisfacción laboral de los empleados, por lo que son importantes para la empresa ya que con estos se puede lograr una mayor implicación de la plantilla”.¹²

¹² ROBBINS, P.; Timothy. *Comportamiento organizacional*. p. 233.

Tabla IX. Factores higiénicos e extrínsecos

Núm.	Factor	Insatisfacción (-)		Satisfacción		Resumen	
		Altamente Insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Altamente satisfactorio	Insatisfacción	Satisfacción
		Nunca, ninguna, muy inconveniente, muy malo	a veces, poca, regular, inconveniente, malo	Buena, moderada, casi siempre, bueno, conveniente, parcialmente	Siempre, mucho, muy bueno, muy conveniente, completamente		
1	Factores económicos	3 %	13 %	65 %	20 %	15 %	85 %
2	Condiciones laborales	0 %	10 %	78 %	12 %	10 %	90 %
3	Seguridad	0 %	12 %	76 %	12 %	12 %	88 %
4	Relaciones interpersonales	9 %	26 %	58 %	7 %	35 %	65 %
5	Supervisión	10 %	30 %	47 %	13 %	40 %	60 %
6	Políticas/ administración	4 %	30 %	62 %	4 %	34 %	66 %

Fuente: elaboración propia.

Los datos que se presentan en la tabla y la gráfica anterior son los resultados de las preguntas que abarcaban la información de los factores higiénicos o extrínsecos según el modelo de Herzberg y los subfactores que estos contienen los cuales se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente laboral.

La encuesta fue realizada a los diez trabajadores de la empresa Computadoras y Más del departamento de ventas; el formato se puede encontrar en la sección del apéndice, se evaluaron seis diferentes factores: factores económicos, condiciones laborales, seguridad, relaciones interpersonales, supervisión y políticas o administración, con preguntas de respuestas a escala ordinal; inicia con muy insatisfecho hasta muy satisfecho.

El factor que se encontró que mayor satisfacción aporta es el de condiciones laborales seguido del factor seguridad; en un tercer lugar el de

condiciones económicas, el factor que menos satisfacción representa es el de supervisión.

3.1.2. Factores motivacionales o intrínsecos

Estos factores son los responsables de la motivación de los empleados y tienen una influencia directa en su satisfacción entre los cuales se puede mencionar reconocimiento y méritos, trabajo interesante, logro y participación.

Tabla X. Factores motivacionales e intrínsecos

Núm.	Factor	Insatisfacción (-)		Satisfacción		Resumen	
		Altamente Insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Altamente satisfactorio	Insatisfacción	Satisfacción
		Nunca, ninguna, muy inconveniente, muy malo	a veces, poca, regular, inconveniente, malo	Buena, moderada, casi siempre, bueno, conveniente, parcialmente	Siempre, mucho, muy bueno, muy conveniente, completamente		
1	Reconocimientos y mérito	57 %	27 %	17 %	0 %	83 %	17 %
2	Trabajo interesante	10 %	23 %	60 %	7 %	33 %	67 %
3	Logro	18 %	20 %	44 %	18 %	38 %	62 %
4	Participación /responsabilidad mayor	12 %	23 %	48 %	17 %	35 %	65 %

Fuente: elaboración propia.

Los datos que se presentan en la tabla y la gráfica anterior son los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Computadoras y Más del departamento de ventas, en cuanto a factores motivacionales e intrínsecos y los subfactores que estos contienen, los cuales se destinan a encontrar fuentes de satisfacción a los empleados.

El factor que mayor satisfacción aporta es el de trabajo interesante; el segundo es el de participación y responsabilidad; en un tercer lugar se encuentra el logro; el factor que menor satisfacción aporta es el de reconocimiento y mérito.

3.2. Medición a nivel de los subfactores

A continuación, se presentan de forma detallada los resultados y un análisis de cada uno de los subfactores evaluados en la encuesta realizada.

3.2.1. Factores económicos

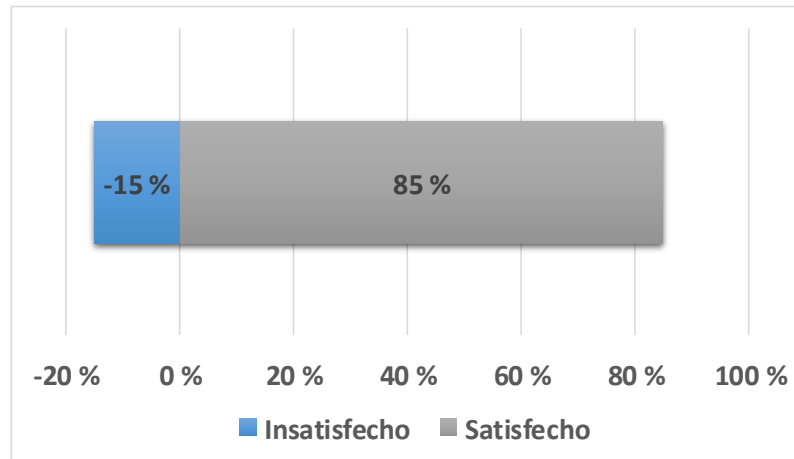
Los factores económicos se refieren a la remuneración y las prestaciones que obtienen los empleados a cambio de sus servicios y la relación que estos tienen con la satisfacción laboral.

Tabla XI. Factores económicos

Factores económicos	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
El sueldo que devengo está de acuerdo a los salarios de otras empresas y en puestos similares al mío.	0	2	7	1
Considero que las prestaciones laborales de la empresa son adecuadas.	1	1	7	1
Me siento satisfecho con mi salario.	0	2	7	1
En la empresa los sueldos siempre son pagados puntual y en la forma convenida.	0	0	5	5
Total	1	5	26	8

Fuente: elaboración propia.

Figura 14. Factores económicos



Fuente: elaboración propia.

Se observa en la gráfica de barras que dentro de los factores económicos, el 85 % de los trabajadores se encuentra satisfechos esto acorde a que el sueldo que devengan está de acuerdo a los salarios que pueden encontrar en el mercado de trabajo en puestos similares; también, consideran que las prestaciones laborales son adecuadas y se sienten satisfechos con su salario el cual es pagado puntual y en forma convenida.

Por lo tanto, la empresa aplica satisfactoriamente las políticas generalmente aceptadas y son mínimos los colaboradores que se encuentran insatisfechos o muy insatisfechos con dichas políticas. Esto puede deberse a que existen colaboradores con más años de antigüedad y no ha habido aumentos ni mejorías relacionadas con el salario devengado y las prestaciones que la empresa provee a estos colaboradores; los demás se encuentran satisfechos por tener menos tiempo y se sienten conformes.

3.2.2. Condiciones laborales

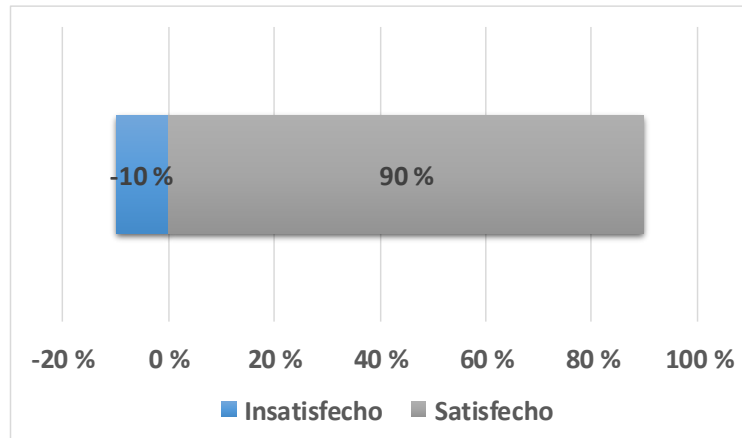
Las condiciones laborales se refieren a las herramientas de trabajo, condiciones físicas y ambientales, en las que los empleados de la empresa Computadoras y Más laboran diariamente.

Tabla XII. **Condiciones laborales**

Factores condiciones laborales	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Me satisface el mobiliario, equipo técnico, y herramientas de trabajo que la empresa me proporciona.	0	2	5	3
Las herramientas informáticas que utilizó están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.	0	2	7	1
Las condiciones ambientales en mi área de trabajo en cuanto a iluminación, climatización, decoración, ruidos etc., facilitan mi actividad diaria y desempeño las tareas con agrado.	0	1	9	0
La empresa cuenta con un área adecuada para ingerir alimentos.	0	0	8	2
Los servicios sanitarios son suficientes, tienen los suministro necesarios y se encuentran siempre limpios.	0	0	10	0
Total	0	5	39	6

Fuente: elaboración propia

Figura 15. **Condiciones laborales**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos sobre las condiciones laborales muestran que el 90 % de los colaboradores se encuentran satisfechos con todos los ambientes de la empresa, el mobiliario, el equipo técnico y las herramientas de trabajo que la empresa les proporciona. Adicional, las herramientas informáticas que utilizan están bien adaptadas a las necesidades del trabajo; cuentan con iluminación, decoración, poco ruido y seguridad lo que facilita la actividad diaria y el desempeño de las tareas con agrado. Como parte de la convivencia, la empresa cuenta con un área adecuada para ingerir alimentos y los servicios sanitarios tienen los suministros necesarios y se encuentran siempre limpios.

A pesar que se cuenta con la mayoría de colaboradores satisfechos no se puede pasar por alto al grupo insatisfecho que representa un 10 % ya que eso puede generar molestias y disminución en los porcentajes de eficiencia de la empresa. Se debe prestar mucha atención a los diferentes factores que pueden estar influyendo a esa insatisfacción, ya que al ser factores que si puede

manipular la empresa es de mayor facilidad solucionar la problemática para tener a los colaboradores satisfechos en su totalidad.

3.2.3. Seguridad

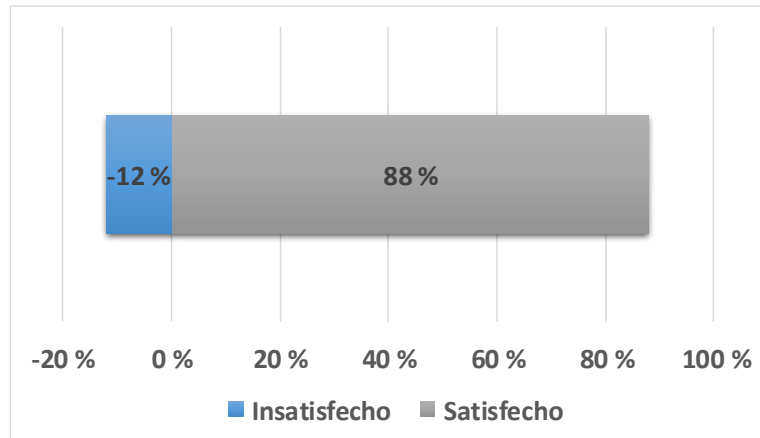
El factor seguridad está relacionado con los protocolos de emergencia con los que la empresa cuenta, así como los riesgos a los que están expuestos los trabajadores al desempeñar su trabajo.

Tabla XIII. Seguridad

Factores seguridad	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Están claros y conozco los protocolos en caso de emergencia.	0	0	10	0
La empresa me facilita el equipo de protección individual necesario para mi trabajo (contestar solamente si desempeña un puesto que necesite protección especial).	0	0	10	0
Considero que la empresa me proporciona estabilidad laboral.	0	0	7	3
Se cuenta con botiquín de primeros auxilios y de fácil acceso.	0	2	7	1
Las condiciones de trabajo de mi departamento son seguras y no representan riesgos para la salud, accidentes o que mi vida esté expuesta al peligro.	0	4	4	2
Total	0	6	38	6

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. **Seguridad**



Fuente: elaboración propia.

Se observa en la gráfica que en lo que respecta a la seguridad en el trabajo, el 88 % de trabajadores se encuentra satisfecho; es decir, conocen los protocolos en caso de emergencia; la empresa les facilita equipo de protección, en especial a los trabajadores de sexo masculino por encargarse de trabajos con más riesgo que las mujeres y además cuentan con un botiquín de primeros auxilios que está a la disponibilidad de los colaboradores; sin embargo, algunos indican que las actividades que realizan representan riesgos para su salud o que estén expuestos al peligro lo cual se puede deber a que son vendedores y mantienen comunicación con todo tipo de personas que no conocen y en algunos momentos pueden representar amenaza para ellos.

Con respecto a la estabilidad laboral los colaboradores se sienten satisfechos; sin embargo, es interesante relacionar la gráfica 5 que hace mención al tiempo que llevan los empleados laborando, en la cual se nota que hay diversidad de antigüedad y que son pocos los que han alcanzado largo tiempo dentro de la empresa.

3.2.4. Relaciones interpersonales

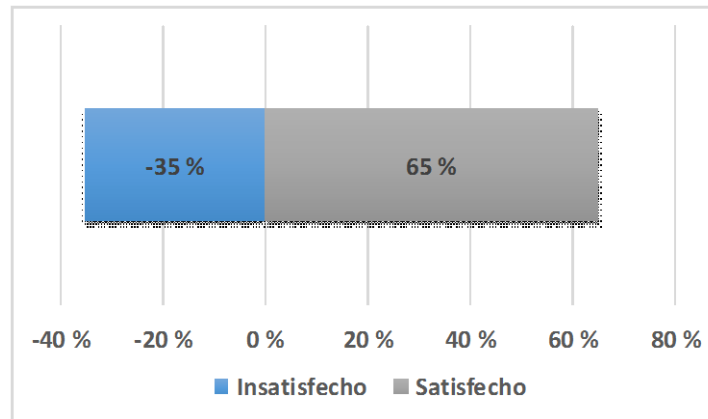
Este factor se refiere a la relación laboral que tienen los empleados con sus compañeros de trabajo y con la jefatura. Abarca temas de comunicación, trabajo en equipo y confianza, entre otros.

Tabla XIV. Relaciones interpersonales

Relaciones interpersonales	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Con mis compañeros				
Es habitual la cooperación para sacar adelante las tareas en mi departamento y existe suficiente apoyo de otras áreas de la empresa para cumplir con mi trabajo.	1	3	6	0
Me siento parte de un equipo de trabajo.	0	2	7	1
Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.	0	5	4	1
En mi departamento, la comunicación es clara, oportuna y satisfactoria.	0	3	6	1
En la empresa se fomenta el compañerismo, la unión y amistad entre los colaboradores.	5	1	4	0
Con mi jefe				
Recibo la información e instrucciones necesarias para realizar mi trabajo satisfactoriamente.	0	2	8	0
Mi jefe es una persona accesible, me inspira confianza, respeto, seriedad, responsabilidad y motiva a que realice las actividades con entusiasmo.	0	1	6	3
Mi jefe me ayuda a obtener los servicios y apoyo de las personas de las que dependo para realizar mi trabajo.	0	2	7	1
Al momento de hacer una llamada de atención, mi jefe actúa en forma justa.	0	3	7	0
Frecuentemente nos reunimos en equipo para programar, trazar metas, informar avances y hacer sugerencias.	3	4	3	0
Total	9	26	58	7

Fuente: elaboración propia.

Figura 17. Relaciones interpersonales



Fuente: elaboración propia.

Se observa en la gráfica de la figura 9 lo que corresponde a relaciones interpersonales entre compañeros y jefe; los colaboradores en su mayoría se encuentran satisfechos en total, según los resultados son un 65 %. Estos reciben las indicaciones necesarias de parte de su jefe inmediato para realizar el trabajo y cuando corresponde realizarlo, al trabajo en equipo, las personas responden de manera positiva; genera un sentido de pertenencia no solo al equipo de trabajo, también, a la organización.

Cabe resaltar que un 35 % de los colaboradores se encuentran insatisfechos con sus relaciones interpersonales dentro de la organización esto se debe a que les es difícil expresar su opinión en el lugar de trabajo y la comunicación no es clara, oportuna ni satisfactoria; aceptar la manera como la organización está fomentando el compañerismo es insatisfactorio dentro de la empresa. También, este porcentaje de colaboradores se encuentra insatisfecho con su relación jefe-empleado porque no hay programas o reuniones donde los trabajadores puedan establecer metas en conjunto o donde se brinde información suficiente para alcanzar las metas organizacionales.

3.2.5. Supervisión

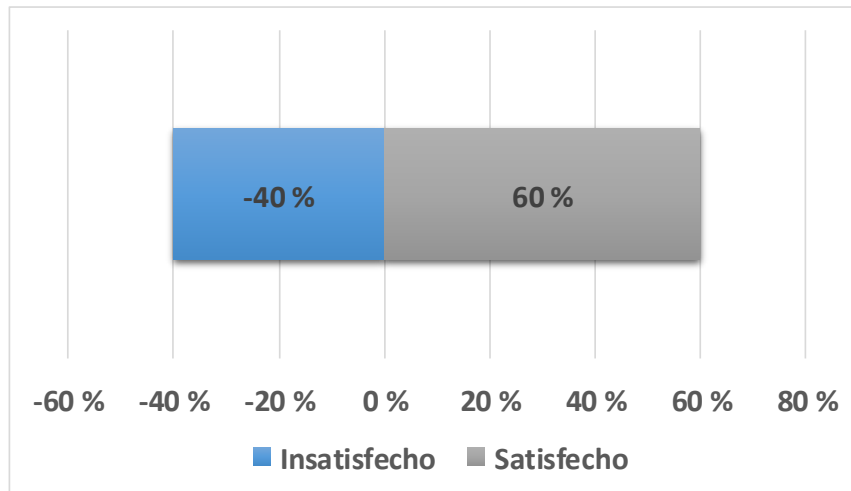
El factor de supervisión está relacionado directamente con la opinión de los empleados respecto a cómo sus jefaturas ejercen su autoridad, supervisión y la retroalimentación que estos les dan respecto a sus labores.

Tabla XV. **Supervisión**

Factores supervisión	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Mi jefe sabe y tiene experiencia sobre el trabajo que yo realizo.	1	1	6	2
Mi jefe se preocupa en verificar que lo ejecutado esté de acuerdo a lo planeado y me retroalimenta oportunamente, lo que ayuda a mejorar mi desempeño.	1	2	6	1
Mi jefe tiene suficiente autoridad para desempeñar bien la supervisión, por lo tanto, me siento satisfecho de sus competencias y las opiniones que emite sobre mi trabajo tienen mucha credibilidad.	1	6	2	1
Total	3	9	14	4

Fuente: elaboración propia.

Figura 18. **Supervisión**



Fuente: elaboración propia.

Se observa que la gráfica muestra un grado de satisfacción del 60 % respecto a la supervisión que los jefes realizan sobre los trabajadores en el departamento de ventas de la empresa Computadoras y Más.

Según las respuestas obtenidas se puede determinar que los trabajadores se sienten satisfechos al saber que su jefe tiene el conocimiento y la experiencia sobre el trabajo que realizan; lo que genera que se sientan satisfechos al momento de realizar sus labores; se puede observar también que su jefe se preocupa en verificar que lo ejecutado esté de acuerdo a lo planeado y retroalimenta oportunamente; lo que ayuda a mejorar el desempeño de los colaboradores de manera positiva y permite que sean más eficientes al momento de realizar su trabajo y no se sientan bajo presión por la supervisión que se realiza sobre ellos.

El 40 % de los empleados se siente insatisfecho con relación a estas variables, que tiene que ver específicamente con que su jefe inmediato; no tiene la suficiente autoridad para desempeñar bien la supervisión, por lo tanto, no se sienten satisfechos de sus competencias y las opiniones que emiten sobre su trabajo.

3.2.6. Políticas y administración de la empresa

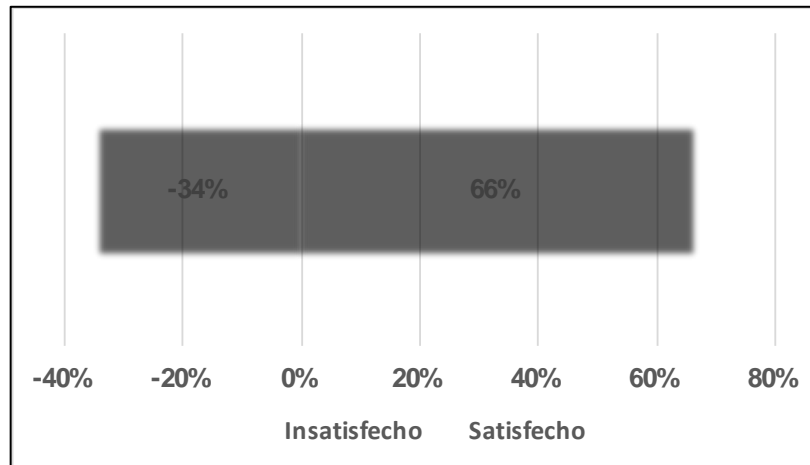
Este factor se refiere a la objetividad y claridad de las políticas y normas que están establecidas actualmente en la empresa con las cuales se rige la administración.

Tabla XVI. **Políticas y administración de la compañía**

Factores políticas y administración de la compañía	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Las políticas y normas de la empresa son claras y objetivas.	0	5	4	1
Los procedimientos en la empresa permiten alcanzar los resultados de forma oportuna.	0	2	8	0
Las metas son razonables y claramente definidas en materia de cantidad, calidad y tiempo.	1	1	8	0
Estoy satisfecho de cómo la empresa cumple con el contrato y las leyes laborales.	0	2	8	0
La empresa proporciona oportunidades para el desarrollo personal y profesional.	1	5	3	1
Total	2	15	31	2

Fuente: elaboración propia.

Figura 19. **Políticas y administración de la compañía**



Fuente: elaboración propia.

Se observa en la gráfica anterior los resultados sobre las políticas y administración de la compañía que el 66 % de los empleados se encuentran satisfechos porque los procedimientos en la empresa permiten alcanzar los resultados de forma oportuna; lo cual es conveniente para los colaboradores porque pueden sentirse productivos y eficientes a la vez que es de utilidad a la compañía para alcanzar sus objetivos de una forma más rápida; de igual forma, se observa que las metas son razonables y claramente definidas en materia de cantidad, calidad y tiempo, lo que representa una clara utilización del liderazgo mediante la teoría del establecimiento de metas; otra de sus fortalezas es que se encuentran satisfechos de cómo la empresa cumple con el contrato y las leyes laborales lo que se puede afirmar en la gráfica siete, algo que realmente es un motivador eficaz, tal como la seguridad que se menciona dentro la jerarquía de necesidades de Maslow.

Por otro lado puede observarse que el resto de los colaboradores que representan el 34 % se encuentran insatisfechos porque las políticas y normas

de la empresa no son claras y objetivas lo que puede interpretarse como una falta de comunicación adecuada de la forma jefe-colaborador; también, se muestra que las normas no son aplicadas a todos por igual, lo que se interpreta como una falta de equidad y justicia dentro de la organización. De igual forma, la empresa no proporciona oportunidades para el desarrollo personal y profesional; es decir, a pesar de los méritos y la antigüedad que posea una persona no puede aspirar a un ascenso laboral o un enriquecimiento en su puesto de trabajo, lo que genera un trabajo aburrido y rutinario, que ocasionalmente podría causar altas tasas rotación de personal y ausentismo.

3.2.7. Reconocimiento y mérito

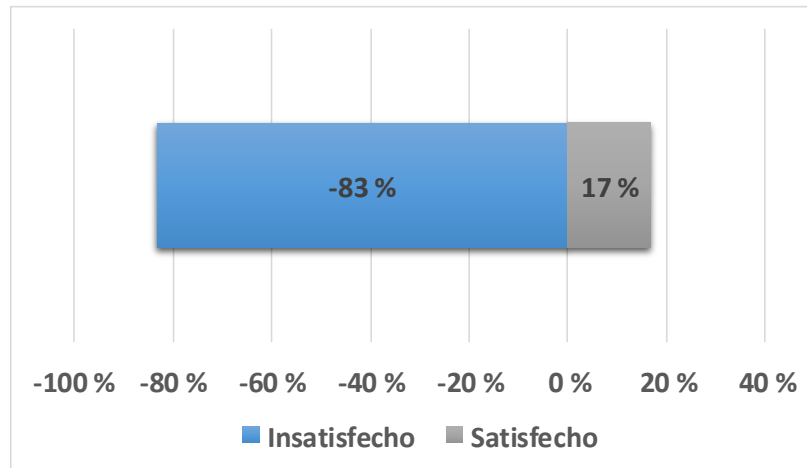
Este factor está relacionado con las acciones que toma la empresa para reconocer y valora el trabajo ejecutado por sus empleados.

Tabla XVII. Reconocimiento y mérito

Factores de reconocimiento y mérito	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
He recibido reconocimientos como premios, felicitaciones, certificados, diplomas, entre otros por mi buen desempeño.	6	3	1	0
En la empresa existen programas de reconocimiento por metas alcanzadas.	6	3	1	0
Estoy satisfecho con la valoración que hacen mis superiores de mi trabajo.	5	2	3	0
TOTAL	17	8	5	0
Total	2	15	31	2

Fuente: elaboración propia.

Figura 20. **Reconocimiento y mérito**



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica de factores motivacionales de reconocimiento y mérito se muestra que la mayoría de los empleados están insatisfechos por no recibir ningún tipo de reconocimiento por parte de la organización tal como premios, felicitaciones, certificados, diplomas, entre otros; tampoco, cuenta con programas de reconocimientos por metas alcanzadas lo que por la dirección de la empresa sería un buen motivador para incrementar ganancias.

Con respecto a este dato es importante considerar que la motivación depende de la persona directamente y que es a través de ella que se logran objetivos personales y organizacionales; por lo tanto, es de preocupar la situación porque los trabajadores no cuentan con el ánimo y la actitud positiva para generar metas de ventas con mayor alcance.

3.2.8. Trabajo interesante

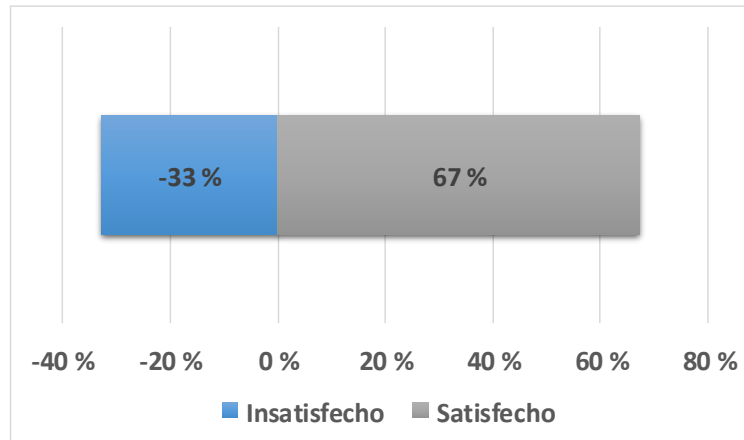
El factor de trabajo interesante se refiere a la autonomía, las responsabilidades, las funciones y la capacitación de los empleados de la empresa Computadoras y Más.

Tabla XVIII. Trabajo interesante

Factores de trabajo interesante	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Mis funciones y responsabilidades están bien definidas, por lo tanto se lo que se espera de mí.	0	2	6	2
En mi unidad tenemos las cargas de trabajo repartidas de forma justa y equitativa.	1	2	6	1
El encargado de mi unidad, pone en marcha iniciativas de mejora y brinda oportunidad para hacer cosas distintas o nuevas en el trabajo.	1	1	8	0
El puesto que ocupo en la empresa, está en relación con el nivel de estudios y competencias que tengo.	1	3	6	0
Me satisface la oportunidad que me da la empresa para decidir aspectos de mi trabajo.	1	1	7	1
En la empresa se preocupan porque el personal mejore su potencial en cuanto a conocimientos y habilidades.	0	3	6	1
La capacitación que se recibe es aplicable a mi trabajo y contribuye a mi crecimiento profesional.	3	4	3	0
Total	7	16	42	5

Fuente: elaboración propia.

Figura 21. Trabajo interesante



Fuente: elaboración propia.

Se observa en la gráfica que el factor de trabajo interesante, en su mayoría está satisfecho para los empleados del departamento de ventas de la empresa Computadoras y Más.

Factor determinado mediante las respuestas dadas por los colaboradores en las cuales la mayoría hizo ver que se siente satisfecho con sus responsabilidades y funciones dentro de la empresa, debido a que consideran que están repartidas de una manera justa y equitativa. Además de tener la oportunidad de hacer cosas nuevas y distintas en su puesto de trabajo, como tomar decisiones en aspectos que corresponden a su puesto; también, mejorar y adquirir nuevos conocimientos que contribuyen a su crecimiento profesional mediante capacitaciones que la empresa se ha preocupado por impartirles.

Sin embargo, hay una minoría de los empleados que están insatisfechos en ciertos aspectos de este factor, dentro de lo que resalta que algunos no consideran que el puesto que ocupan dentro de la empresa esté a nivel de los

estudios y competencias que poseen; también, la empresa no se preocupa por que el empleado mejore su potencial en cuanto a conocimientos y habilidades, deja de recibir la capacitación adecuada.

3.2.9. Logro

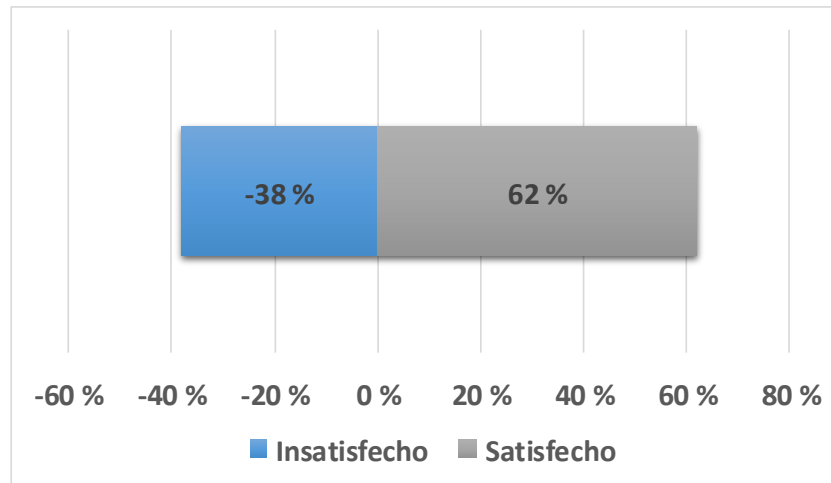
El factor logro se refiere al sentido de pertenencia que tienen los empleados respecto a la empresa, también, cómo perciben las oportunidades de crecimiento y progreso que la empresa les brinda.

Tabla XIX. Logro

Factores de logro	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Me siento participe de los éxitos de mi área de trabajo.	0	3	6	1
La empresa se interesa en brindarme oportunidades para mi crecimiento y progreso.	1	1	5	3
Considero que mi trabajo me ayuda a lograr objetivos personales.	0	1	6	3
En la empresa tengo oportunidades de mejora, promoción y ascenso.	5	2	2	1
El trabajo me dignifica, desarrolla mis capacidades y satisface mis deseos de superación.	3	3	3	1
Total	9	10	22	9

Fuente: elaboración propia.

Figura 22. **Logro**



Fuente: elaboración propia.

Según los datos obtenidos a nivel general se determina que los trabajadores se encuentran satisfechos en su mayoría en lo que se refiere al factor motivacional de logro.

En la tabla se observa que la mayoría se sienten partícipes de los éxitos que alcanzan como departamento de ventas; la empresa se interesa en brindar oportunidades de progreso, lleva mucho tiempo para que se dé un cambio. En lo que respecta a que los trabajadores se sientan con un poco de motivación es porque en su mayoría consideran que su trabajo ayuda a lograr objetivos personales.

3.2.10. Participación y responsabilidad mayor

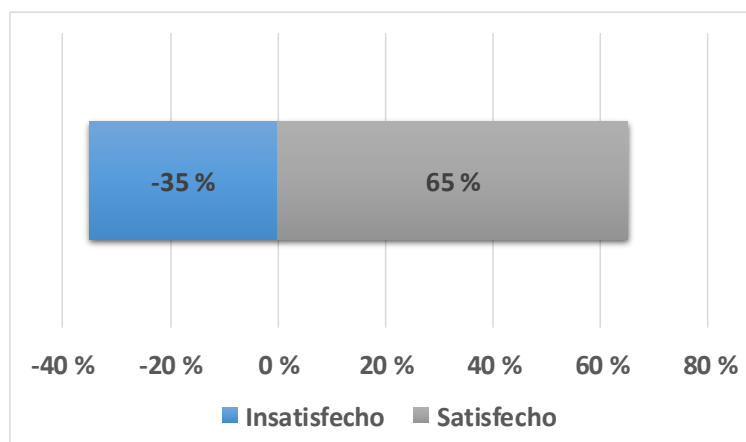
Este factor está relacionado con la participación de los empleados en las actividades y decisiones que se toman dentro de la empresa, así como la responsabilidad que muestran en sus labores diarios.

Tabla XX. Participación y responsabilidad mayor

Factores de participación y responsabilidad mayor	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
El nombre y prestigio de la empresa son gratificantes para mí, por lo tanto me siento vinculado con ella.	0	4	2	4
Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi equipo.	1	4	4	1
Estoy satisfecho con las exigencias de mi puesto, adquiero experiencia y es un desafío personal.	0	2	6	2
Cuando hay un reto en mi departamento mis compañeros participan activamente.	3	1	6	0
Me gusta participar en las actividades que se organizan en la empresa.	0	3	5	2
Cuando me delegan una tarea o actividad importante, me agrada ser la persona que tenga las capacidades y competencias para llevarlo a cabo.	3	0	6	1
Total	7	14	29	10

Fuente: elaboración propia.

Figura 23. **Participación y responsabilidad mayor**



Fuente: elaboración propia.

Se observa en la figura que en lo referente a la participación y responsabilidad mayor, la mayoría de trabajadores se encuentran satisfechos, esto debido a que el nombre y prestigio de la empresa son gratificantes y se vinculan con ella; le satisface el nivel de participación en el que se actualmente se encuentran; las exigencias del puesto y la experiencia que adquieren en el área de ventas la utilizan como crecimiento personal y que desarrolla responsabilidad en la ejecución de sus actividades; se sienten partícipes al estar involucrados en actividades que se organizan en la empresa y tienen las capacidades y competencias para llevar a cabo tareas o actividades que le deleguen.

El porcentaje de insatisfacción que se muestra se da especialmente porque algunos trabajadores no se sienten partícipes en las decisiones de equipo, lo que en ocasiones sienten como obligación las actividades que se les asignan y no como oportunidad de mejora.

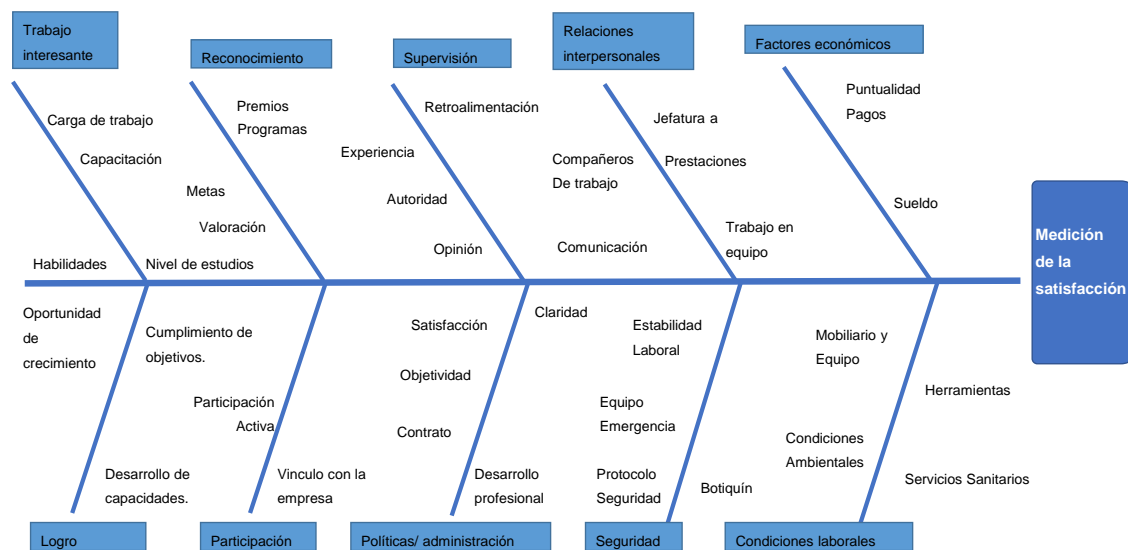
3.3. Planteamiento del problema

Identificar el porcentaje de satisfacción e insatisfacción laboral de los empleados de la empresa Computadoras y Más; con el uso de los factores de Herzberg: higiénicos y motivacionales.

3.3.1. Diagrama de espina de pescado

A continuación, se presenta la figura con el diagrama de pescado para la medición de la satisfacción laboral por medio de los factores de motivación e higiene aplicando la teoría de Herzberg.

Figura 24. Diagrama de espina de pescado

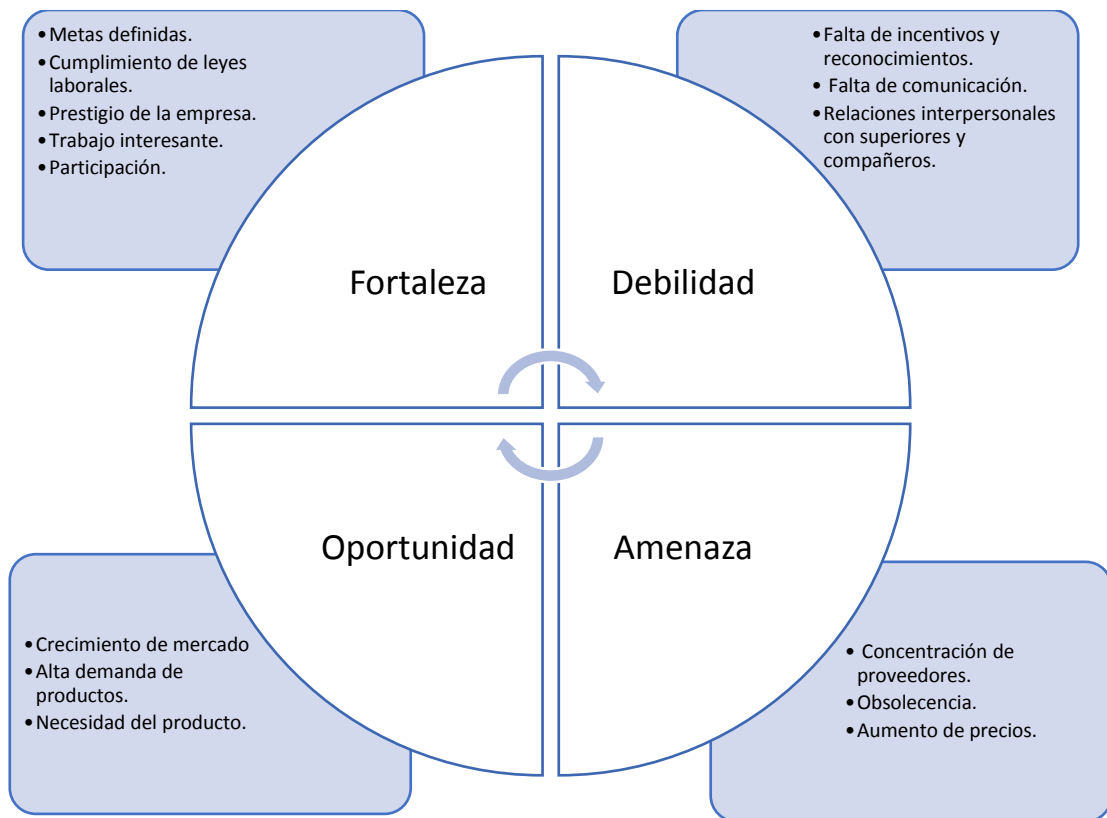


Fuente: elaboración propia.

3.3.2. Matriz de FODA

A continuación, se presenta la matriz FODA que permite definir el entorno de la empresa, saber cuáles son sus amenazas y oportunidades, y saber internamente cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Figura 25. **Matriz FODA**

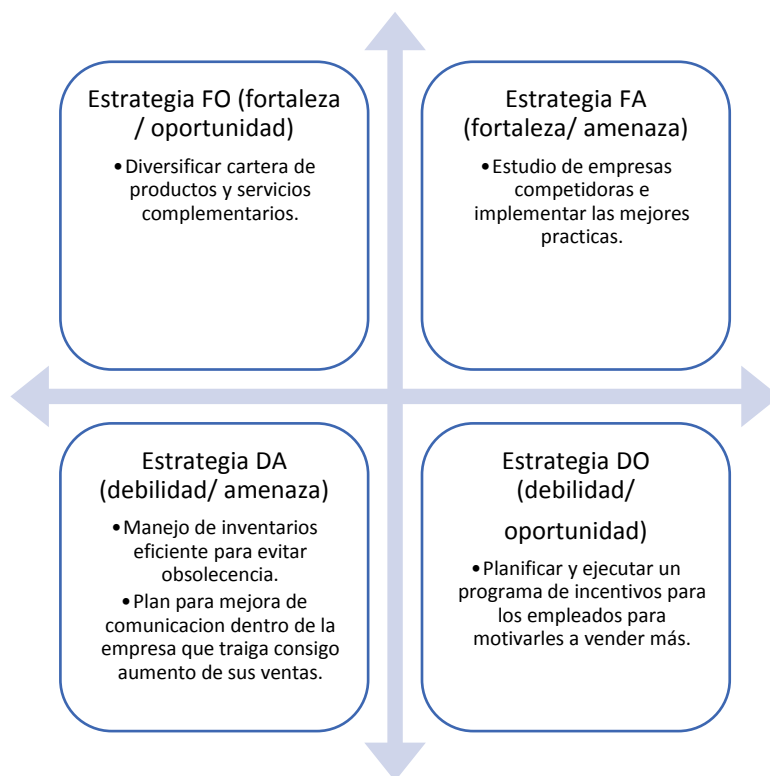


Fuente: elaboración propia.

3.3.3. Estrategias y cursos alternativos

En la figura siguiente se describen las estrategias y cursos los alternativos para la empresa Computadoras y Más, según lo establecido en la matriz FODA.

Figura 26. Estrategias sobre la matriz FODA



Fuente: elaboración propia.

3.3.4. Supuesto

Con base en el análisis de la matriz FODA de todas las variables tanto externas como internas, se define como supuestos las siguientes afirmaciones:

- Entre las fortalezas que fueron encontradas se encuentra el establecimiento y la definición de metas dentro de la empresa, el cumplimiento de las leyes laborales, el buen nombre que mantiene la empresa en su sector, la participación de los empleados y la realización de trabajos con responsabilidad.
- Entre las debilidades identificadas en la empresa se puede mencionar la falta de un programa de incentivos y reconocimientos para los empleados; también, se debe mejorar la comunicación como las relaciones laborales con superiores y compañeros.
- Entre las oportunidades encontradas en el exterior de la empresa se pueden mencionar la alta demanda de productos de computación, un mercado en crecimiento y, por ende, la necesidad de los clientes está en constante incremento.
- Entre las amenazas encontradas esta una alta concentración de proveedores, obsolescencia de los productos por el rápido avance de la tecnología, y una variabilidad de los precios que hace que la demanda del mercado sea fluctuante.

4. OBTENCIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE CONDICIONES IDEALES

4.1. Resumen general de los factores de Herzberg

“Los factores de Herzberg que fueron evaluados en la encuesta que fue trasladada a los empleados de la empresa Computadoras y Más se dividen en dos: higiénicos o extrínsecos y motivacionales o intrínsecos. Cabe mencionar que los empleados son elementos claves dentro de la empresa y que estos presentan diferentes necesidades y objetivos que influyen en su comportamiento laboral, por lo que fue de suma importancia poder utilizar la división de los factores según Herzberg”.¹³

Cabe mencionar que ambos factores son importantes para la mejora de la productividad ya que los factores higiénicos son los responsables de la insatisfacción y los factores motivacionales son responsables de la satisfacción, por lo que se debe buscar tener un balance entre los resultados de ambos.

Como resultado de forma general se puede indicar que según los aspectos contenidos y evaluados en los factores higiénicos o extrínsecos, el factor de condiciones labores es el que representa una mayor satisfacción a los empleados, en segundo lugar; se tiene al factor seguridad y en tercer lugar los factores económicos.

Respecto a los factores motivacionales o intrínsecos evaluados está el factor de participación y responsabilidad, el que mayor satisfacción proporciona

¹³ ROBBINS P.; Timothy. *Comportamiento Organizacional*. p. 96.

a los empleados; en segundo lugar, el factor de trabajo interesante y en tercer lugar, al factor de logro.

4.2. Discusión a nivel de factores

En total se evaluaron 10 factores combinados entre higiénicos y motivacionales los cuales fueron evaluados a través de un instrumento de encuesta y tabulados los resultados a través del programa Excel.

Los factores económicos dieron un resultado de un 85 % de satisfacción y un 15 % de insatisfacción; el factor relacionado con las condiciones laborales dio como resultado un 90 % de satisfacción y un 10 % de insatisfacción; el factor de seguridad arrojó que el 88 % de los empleados están satisfechos y el 12 % restante se encuentran insatisfechos; el factor relacionado con las relaciones interpersonales dio como resultado un 65 % de satisfacción y un 35 % de insatisfacción; el factor relacionado con la supervisión dio como resultado un 60 % de satisfacción y un 40 % de insatisfacción; el factor relacionado a las políticas y administración dio como resultado un 66 % de satisfacción y un 34 % de insatisfacción; respecto al factor relacionado al reconocimiento y mérito un 17 % se encuentra satisfecho y un 83 % se encuentra insatisfecho; respecto al factor referente a si los empleados encuentran el trabajo interesante un 67 % está satisfecho y un 33 % no está satisfecho; respecto al logro dio un resultado de un 62 % de satisfacción y un 38 % de insatisfacción; por último, el factor de participación y responsabilidad mayor arrojó un resultado de un 65 % de satisfacción y un 35 % de insatisfacción.

4.2.1. Similitudes y diferencias entre los factores

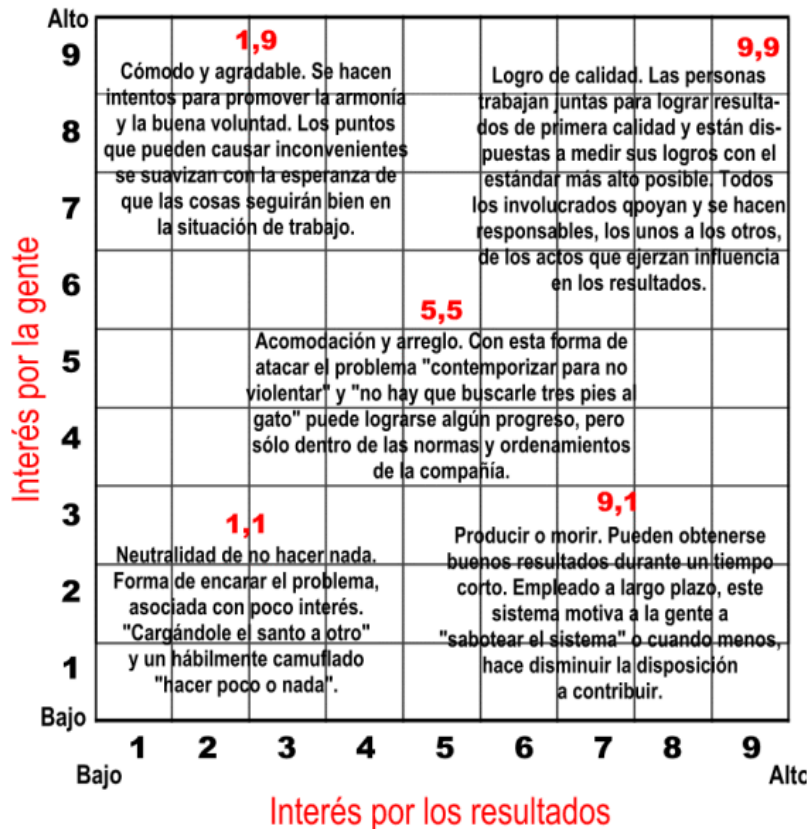
Según los resultados obtenidos a nivel general se alcanza un grado de satisfacción laboral de un 66 % de satisfacción dentro de los cuales el mayor satisfactor para los empleados son las condiciones laborales, seguido por la seguridad y los factores económicos; es importante mencionar que estos son factores higiénicos y que, por lo tanto, la motivación que se pueda alcanzar no es la necesaria y suficiente para que los trabajadores se identifiquen plenamente con los objetivos de la organización y se sientan comprometidos a laborar efectivamente en la empresa; por lo tanto, se determina que hay poca insatisfacción sin lograr la satisfacción en los empleados.

El aspecto de reconocimiento y méritos ocupa el primer lugar en insatisfacción con un 83 %, cifra que es preocupante debido a la importancia que pertenece a los factores motivacionales de los cuales si depende el estado de ánimo de los trabajadores. Seguido por un factor de higiene que es la supervisión con la cual los empleados no confían en la capacidad que tiene su supervisor directo para ejercer el puesto y lo que contribuye a la poca dirección y motivación, lo que provoca que los empleados no sepan de la importancia de sus logros dentro de la empresa y se sientan al margen del éxito de las operaciones.

4.3. Porcentaje de incremento en la productividad organizacional en condiciones ideales

Para la medición de la productividad de la empresa Computadoras y Mas se está utilizando el método humano; por lo que se utiliza la siguiente rejilla gerencial que relaciona el interés por la gente con los resultados.

Tabla XXI. Relación factor humano vs resultados



Fuente: BLAKE, R.; MOUTON, J. *El Nuevo grid gerencial*. Consulta: 18 de enero de 2018

En el caso de Computadoras y Más su puntuación ideal sería que se encontrara en el cuadrante ubicado en el extremo 9,9 ya que lo que se busca es que la empresa tenga un logro de calidad, que las personas trabajen juntas para lograr los resultados según las metas corporativas establecidas y, según los estados financieros de la empresa, se busca aumentar en un periodo de doce meses la venta en un 10 %; por ende, aumentar también su utilidad a través de un incremento en ventas y un control adecuado de gastos.

Actualmente, la empresa se encuentra con un 66 % de satisfacción en sus empleados, por lo que se debe trabajar a través de los planes de acción que se proponen que este número se incremente y la empresa se pueda situar en el extremo 9,9. A continuación, se presentan los resultados a través de un resumen general de cada uno de los factores evaluados.

Tabla XXII. **Resumen general de resultados de factores**

Núm.	Factor	Instatisfacción (-)		Satisfacción		Resumen	
		Altamente Insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Altamente satisfactorio	Instatisfacción	Satisfacción
		Nunca, ninguna, muy inconveniente, muy malo	a veces, poca, regular, inconveniente, malo	Buena, moderada, casi siempre, bueno, conveniente, parcialmente	Siempre, mucho, muy bueno, muy conveniente, completamente		
1	Factores económicos	3 %	13 %	65 %	20 %	15 %	85 %
2	Condiciones laborales	0 %	10 %	78 %	12 %	10 %	90 %
3	Seguridad	0 %	12 %	76 %	12 %	12 %	88 %
4	Relaciones interpersonales	9 %	26 %	58 %	7 %	35 %	65 %
5	Supervisión	10 %	30 %	47 %	13 %	40 %	60 %
6	Políticas y administración	4 %	30 %	62 %	4 %	34 %	66 %
7	Reconocimientos y mérito	57 %	27 %	17 %	0 %	83 %	17 %
8	Trabajo interesante	10 %	23 %	60 %	7 %	33 %	67 %
9	Logro	18 %	20 %	44 %	18 %	38 %	62 %
10	Participación y responsabilidad mayor	12 %	23 %	48 %	17 %	35 %	65 %
Promedios		12 %	21 %	55 %	11 %	34 %	66 %

Fuente: elaboración propia.

4.4. Costo anual para la implementación de las estrategias motivacionales

A continuación, se presenta el presupuesto de las estrategias motivacionales propuestas; este se cuantificó según los insumos y las horas hombre que se deben utilizar para poner en marcha las actividades.

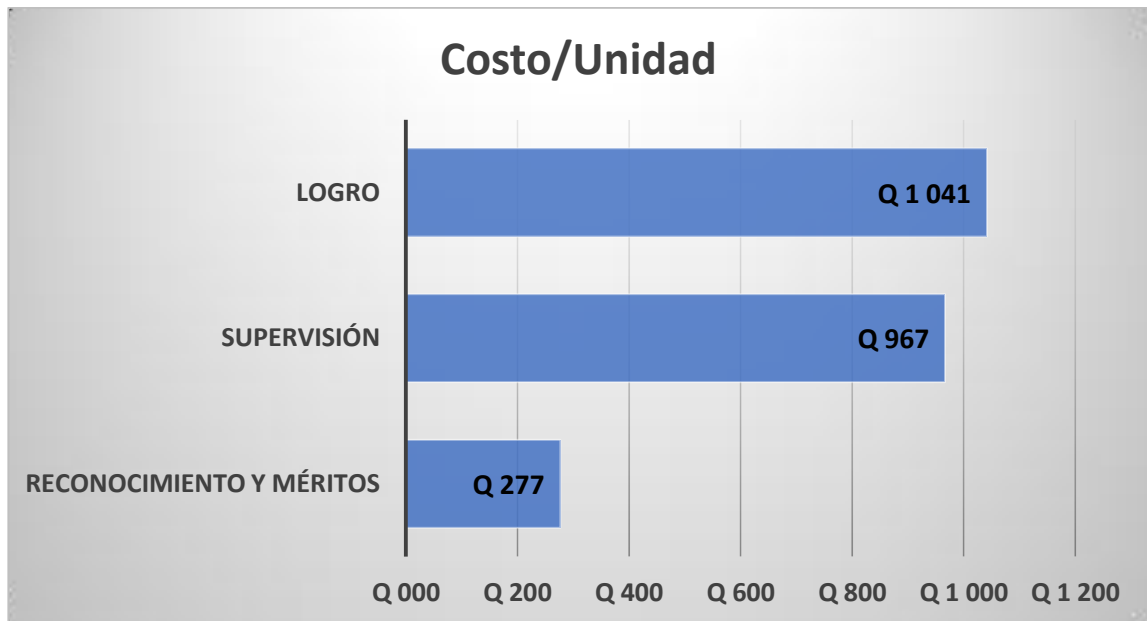
Tabla XXIII. Presupuesto de las estrategias motivacionales

Empresa: "Computadoras y Más"			
Departamento/área: departamento de ventas			
Fecha de elaboración: Julio 2017		Presupuesto consolidado unitario: Q 2 284,72	
Área	Objetivo	Costo/unidad	Cantidad de actividades
Reconocimientos y méritos	Reconocer y motivar a los colaboradores a través de un programa de incentivos no económicos por el buen desempeño en las tareas asignadas.	276,8	10
Supervisión	Mejorar las relaciones jefe-empleado para que la supervisión sea armoniosa y exista buena comunicación.	966,56	6
Logro	Brindar oportunidades de crecimiento y participación en la empresa para los trabajadores del departamento de ventas.	1 041,36	5

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta un gráfico con los datos de la tabla anterior en donde se muestra el costo por unidad de cada área.

Figura 27. Costo unitario de las estrategias promocionales



Fuente: elaboración propia.

Para el área de reconocimientos y méritos se propone realizar diez actividades al año con un costo unitario de Q 276,80 en las cuales se le entregue un reconocimiento al mejor empleado por los resultados obtenidos con la participación de las jefaturas y la realización de un tablero de logros; en el área de mejora de la supervisión se propone realizar actividades bimensuales en todo el año para mejorar la comunicación y trabajo en equipo jefe – empleado con un costo unitario de Q 966,56 por actividad en el cual se pueda dar un tipo de *coaching* a los empleados, sesiones uno a uno, y actividades motivacionales; por último, para el área de logro se propone desarrollar programas donde el empleado pueda tener oportunidad de participar en una capacitación de sucesores de puestos donde aprenderán las habilidades y conocimientos básicos estos con un costo de Q 1 041,36 por actividad.

Tomar nota que los costos determinados anteriormente son un estimado del costo de horas – hombre dedicadas, tomando como base el salario mínimo de (Q 90,16) según el Ministerio de Trabajo, sumado el costo de los materiales de los cuales se realizaron cotizaciones de forma telefónica.

4.5. Análisis de la relación costo / beneficio

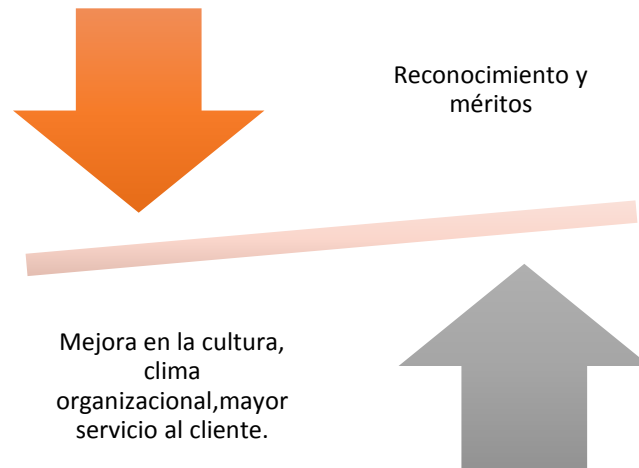
A continuación, se presenta el presupuesto relacionando los beneficios que se espera obtener al implementar las actividades de mejora en cada área correspondiente, y de esta forma justificar su costo.

Tabla XXIV. Relación costo / beneficio

Empresa: "Computadoras y Más" Departamento/área: Departamento de Ventas Fecha de elaboración: Julio 2017 Presupuesto consolidado unitario: Q 2 284,72				
Área	Objetivo	Costo / unidad	Cantidad de actividades	Beneficios esperados
Reconocimientos y méritos	Reconocer y motivar a los colaboradores a través de un programa de incentivos no económicos por el buen desempeño en las tareas asignadas.	276,8	10	Mejora en la cultura y clima organizacional, mayor servicio al cliente.
Supervisión	Mejorar las relaciones jefe-empleado para que la supervisión sea armoniosa y exista buena comunicación.	966,56	6	Compromiso, <i>engagment</i> , enfoque en resultados, comunicación doble vía.
Logro	Brindar oportunidades de crecimiento y participación en la empresa para los trabajadores del departamento de ventas.	1 041,36	5	Desarrollo de talento, capacitación, menor tasa de rotación, estandarización de procesos.

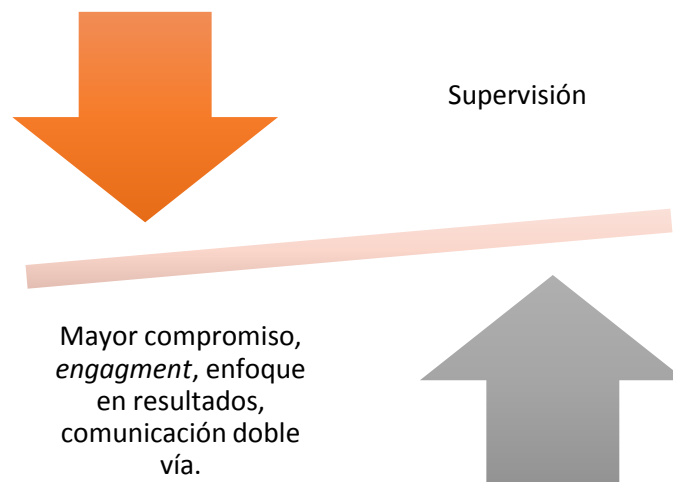
Fuente: elaboración propia.

Figura 28. **Relación costo beneficio de reconocimiento y méritos**



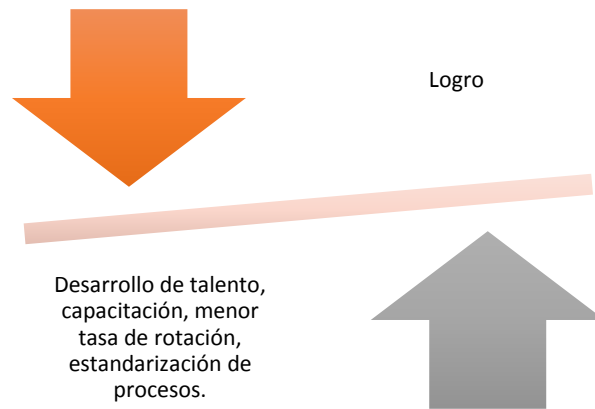
Fuente: elaboración propia.

Figura 29. **Relación costo beneficio de la supervisión**



Fuente: elaboración propia.

Figura 30. **Relación costo beneficio de logro**



Fuente: elaboración propia.

4.6. Financiamiento

Ya que el monto presupuestado para la implementación de las estrategias de motivación es razonable, no es necesario el financiamiento a través de organizaciones externa; la empresa estará utilizando fondos destinados a la cuenta financiera correspondiente a la capacitación de los empleados.

4.7. Beneficios de implementar la propuesta

La propuesta se elaboró con base en el mejoramiento de los factores críticos, los cuales obtuvieron los porcentajes más altos en insatisfacción y más bajos en satisfacción: reconocimientos y méritos, supervisión y logro. Los beneficios es elevar los niveles y mejorar el clima organización de la empresa y su productividad.

Es de total importancia que al mejorar con la propuesta los niveles de insatisfacción el efecto que se produzca se vea reflejado en el buen estado del

clima organizacional, el cual debe considerarse fundamental en toda área donde se encuentren las personas que laboran por su relación directa con los niveles de productividad dentro de una entidad privada o gubernamental; también, estas mejoras permiten estabilidad en el bienestar emocional de sus colaboradores quienes son los encargados de velar por la venta de la organización y el alcance de las metas.

A continuación, se incluye una lista con diez beneficios esperados que se darían al implementar la propuesta citada en el apartado anterior:

- Mejora en el clima organizacional
- Motivación a los empleados para alcanzar sus metas
- Cumplimiento de objetivos de la empresa
- Mejor distribución del éxito entre los responsables de generarlo
- Retención del talento interno de la empresa
- Potenciar el talento interno de la empresa
- Aumento del desempeño de equipos de trabajo
- Mejora de la relación laboral jefes – trabajadores
- Incremento de productividad y calidad de las asignaciones
- Identificación con los objetivos de la empresa

4.8. Consecuencias de no implementar la propuesta

Como consecuencia de no implementar la propuesta, la empresa tiene una mayor probabilidad de no llegar al incremento propuesto como meta corporativa en sus ventas, tampoco, la de alcanzar su utilidad; pone en riesgo el funcionamiento de la empresa en el largo plazo.

Como una empresa dedicada a la venta es de total importancia que los empleados de su departamento de ventas se encuentren satisfechos y

motivados con su empleo y, por ende, comprometidos con sus actividades asignadas; de esta forma podrán alcanzar sus metas de ventas individuales y corporativas, de una forma mucho más sencilla y eficaz.

A continuación, se incluye una lista con las diez consecuencias que se podrían dar al no implementar la propuesta citada en el apartado anterior:

- Dificultades en la supervisión
- Desmotivación de los empleados para hacer bien su trabajo
- Alta rotación de empleados
- Mala gestión de la comunicación interna
- Clima laboral deficiente
- Relación laboral débil entre los líderes y empleados
- Deterioro de la productividad
- Monotonía en las labores
- Falta de claridad de los objetivos de la empresa
- Bajo servicio a los clientes

4.9. Plan de la propuesta para aumentar la productividad organizacional

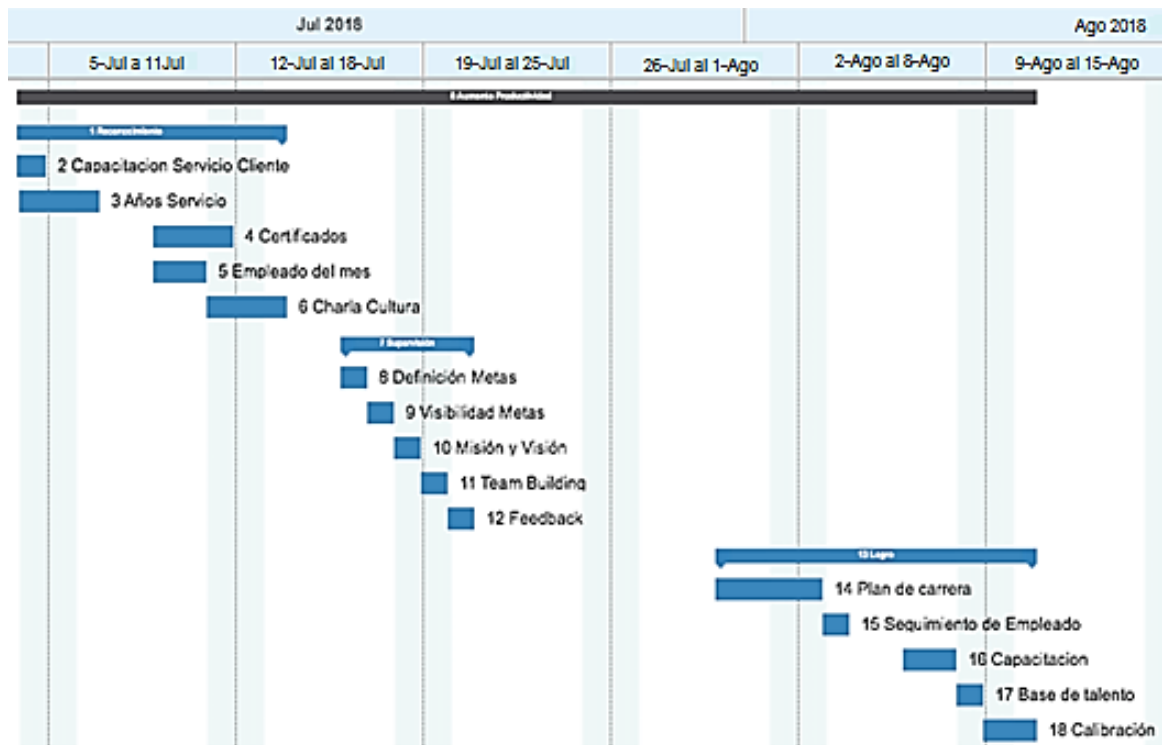
A continuación, se presenta el detalle de la propuesta con tiempos definidos para implementar una mejora en la productividad organizacional de la empresa Computadoras y Más.

Figura 31. **Listado de tareas propuestas para la mejora de productividad**

Id	Nombre de Tarea	Duración	Inicio	Finalización
0	Aumento Productividad	30d	02-jul.-2018	10-ago.-2018
1	Reconocimiento	10d	02-jul.-2018	13-jul.-2018
2	Capacitacion Servicio Cliente	3d	02-jul.-2018	04-jul.-2018
3	Años Servicio	3d	04-jul.-2018	06-jul.-2018
4	Certificados	3d	09-jul.-2018	11-jul.-2018
5	Empleado del mes	2d	09-jul.-2018	10-jul.-2018
6	Charla Cultura	3d	11-jul.-2018	13-jul.-2018
7	Supervisión	5d	16-jul.-2018	20-jul.-2018
8	Definición Metas	1d	16-jul.-2018	16-jul.-2018
9	Visibilidad Metas	1d	17-jul.-2018	17-jul.-2018
10	Misión y Visión	1d	18-jul.-2018	18-jul.-2018
11	Team Building	1d	19-jul.-2018	19-jul.-2018
12	Feedback	1d	20-jul.-2018	20-jul.-2018
13	Logro	10d	30-jul.-2018	10-ago.-2018
14	Plan de carrera	4d	30-jul.-2018	02-ago.-2018
15	Seguimiento de Empleado	1d	03-ago.-2018	03-ago.-2018
16	Capacitacion	2d	06-ago.-2018	07-ago.-2018
17	Base de talento	1d	08-ago.-2018	08-ago.-2018
18	Calibración	2d	09-ago.-2018	10-ago.-2018

Fuente: elaboración propia.

Figura 32. **Cronograma de tareas propuestas para la mejora de productividad**



Fuente: elaboración propia.

5. MEJORA CONTINUA

5.1. Plan de acción para la implementación de estrategias motivacionales

Los planes de acción que se presentan a continuación para la implementación de estrategias motivacionales pretenden mejorar aspectos motivacionales e higiénicos dentro de la empresa Computadoras y Más con la finalidad de incrementar el índice de satisfacción y reducir el índice de insatisfacción que actualmente presentan los trabajadores del departamento de ventas.

Con la implementación del programa se pretende cubrir aspectos como el reconocimiento a los trabajadores, la supervisión y el sentimiento de logro de los colaboradores.

Se presentan tres planes de acción a continuación:

- Plan de acción para programa de compensaciones
- Plan de acción para programa de supervisión
- Plan de acción para programa de crecimiento profesional

Tabla XXV. Plan de acción para programa de compensaciones

Empresa: "Computadoras y Más"			Departamento / área: Departamento de Ventas			
Objetivo: Reconocer y motivar a los colaboradores a través de un programa de incentivos no económicos por el buen desempeño en las tareas asignadas.						
Fecha de elaboración: Julio 2017			Presupuesto total: Q.276.80		Tiempo total: (1 año)	
Actividad	Responsable	Duración	Períodidad	Recursos	Evaluación	Presupuesto
Presentar la propuesta de compensaciones a gerente general.	Gerente general y administrativo	2 horas	Anual	Humanos: gerente administrativo y gerente general. Físicos: hojas y lapiceros.	Análisis de la propuesta por parte del gerente general.	Q. 39,36 Q. 10,00
Aprobación de propuesta de compensaciones.	Gerente general.	2 horas	Anual	Humanos: gerente general.	Análisis presupuestario con departamento de contabilidad.	Q. 19,68
Cotización de diseños de tarjetas de felicitación, vales de almuerzos y	Gerente administrativo	3 horas	Mensual	Humanos: gerente administrativo Físicos: Teléfono, papel y lapiceros.	Evaluar las diferentes opciones	Q. 29,52 Q. 60,00
Seleccionar la mejor opción para realizar los diseños de tarjetas de felicitación, vales de almuerzos y plaquetas de reconocimiento.	Gerente administrativo	1 horas	Mensual	Humanos: gerente administrativo.	Realizar contratos correspondientes con la empresa encargada de los diseños y la reproducción de los mismos.	9,84
Definir los estándares para la entrega de incentivos a los colaboradores.*	Gerente general y gerente administrativo	2 horas	Anual	Humanos: gerente administrativo y gerente general Físicos: hojas y lapiceros	El gerente administrativo generará el documento con los estándares.	Q. 39,36 Q.10.00
Estimular a los colaboradores en forma verbal y hacerles de su conocimiento los tipos de incentivos que pueden obtener.	Gerente administrativo	2 horas	Mensual	Humanos: gerente administrativo y gerente general	Observación de cambios en el desempeño laboral de los colaboradores después de presentados al área de	Q. 19,68
Selección de los posibles ganadores del mes.	Gerente administrativo	2 horas	Mensual	Humanos: gerente administrativo	Presentar candidatos al Gerente General	Q. 19,68
Análisis y aprobación de candidatos.	Gerente general	2 horas	Mensual	Humanos: gerente general	Trasladar información a Gerente Administrativo.	Q. 19,68
Recepción de tarjetas de felicitación, vales de almuerzos y plaquetas de reconocimiento	Gerente administrativo	1 día	Mensual	Humanos: gerente administrativo	Colocar nombres de los ganadores a las tarjetas de felicitación y vales de almuerzo.	-
Reunión con los colaboradores y jefes para el reconocimiento al esfuerzo y desempeño de los trabajadores.	Gerente general y administrativo	1 día	Mensual	Humanos: gerente administrativo Físicos: incentivos	Lograr un sentido de pertenencia y motivación alto en los colaboradores lo que generará compromiso organizacional.	-

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVI. Plan de acción para programa de supervisión

Empresa: "Computadoras y Más"			Departamento/área: Departamento de Ventas			
Objetivo: Mejorar las relaciones jefe-empleado para que la supervisión sea armoniosa y exista buena comunicación.						
Fecha de elaboración: Julio 2017			Presupuesto total: Q. 966.56		Tiempo total: (1 año)	
Actividad	Responsable	Duración	Periodicidad	Recursos	Evaluación	Presupuesto
Presentar la propuesta de supervisión a gerente general.	Gerente administrativo	2 horas	Anual	Humanos: Gerente administrativo y gerente General. Físicos: hojas y lapiceros.	Análisis de la propuesta por parte del gerente general.	Q. 39.36 Q. 10.00
Aprobación de propuesta de supervisión.	Gerente general	2 horas	Anual	Humanos: Gerente general.	Informar al jefe del área acerca de la propuesta a implementar.	Q. 19.68
Realizar una evaluación con los colaboradores del desempeño del jefe de área.	Gerente administrativo	2 horas	Trimestral	Humanos: Gerente administrativo y colaboradores. Físicos: evaluaciones, lapiceros.	Analizar resultados para determinar los aspectos con menor manejo por parte del	Q. 216.48 Q30.00
Dar capacitaciones al jefe del Departamento de Ventas para ampliar y reforzar los aspectos resultantes de la evaluación.	Gerente administrativo	5 días	Semestral	Humanos: Gerente administrativo y jefe de área Físicos: Material impreso, energía eléctrica. Tecnológicos: laptop	Generar pruebas de conocimiento para evaluar al jefe de área.	Q. 393.60 Q. 50.00 Q. 50.00
Se aplicarán pruebas de conocimiento sobre el área para determinar si adquirió de manera	Gerente administrativo	1 día	Semestral	Humanos: gerente administrativo y jefe de área. Físicos: evaluaciones, lapiceros.	Analizar los resultados de las pruebas.	Q.157.44
Observar las relaciones jefe-empleado después de capacitaciones.	Gerente administrativo	1 hora	Diario	Humanos: Gerente administrativo	Se analiza la nueva forma de supervisión.	-

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVII. Plan de acción para programa de crecimiento profesional

EMPRESA: "Computadoras y Más"			DEPARTAMENTO/ÁREA: Departamento de Ventas			
OBJETIVO: Brindar oportunidades de crecimiento y participación en la Empresa para los trabajadores del Departamento de Ventas.						
FECHA DE ELABORACIÓN: Julio 2017			PRESUPUESTO TOTAL: Q. 1,041.36		TIEMPO TOTAL: (1 año)	
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	PERIODICIDAD	RECURSOS	EVALUACIÓN	PRESUPUESTO
Presentar la propuesta de supervisión a Gerente General.	Gerente Administrativo	2 horas	Anual	Humanos: Gerente administrativo y Gerente General. Físicos: Hojas y lapiceros.	Análisis de la propuesta por parte del Gerente General.	Q. 39.36 Q. 10.00
Aprobación de propuesta de crecimiento profesional.	Gerente General.	2 horas	Anual	Humanos: Gerente General.	Reunión con los trabajadores para informarles de la propuesta.	Q. 19.68
Elaboración de pizarra de metas en la que se detallan las metas a cumplir.	Gerente Administrativo	1 día	Mensual	Humanos: Jefe de área Físicos: Pizarra, marcadores y borradores	Supervisión de las actividades al final del mes comparando el progreso con las metas	Q78.72 Q100.00
Evaluar de forma individual a cada uno de los trabajadores del departamento para medir sus aptitudes y habilidades y ofrecerle ascensos laborales a quienes lo ameriten.	Jefe del Departamento de Ventas	5 días	Anual	Humanos: Jefe de área Físicos: Material impreso, gastos varios	Se harán distintos tipos de pruebas para determinar el conocimiento de cada trabajador y el más óptimo para poder acceder a un ascenso laboral.	Q. 93.60 Q. 50.00
Hacer convocatorias dentro del departamento para puestos de mayor rango, siempre estableciendo requisitos de conocimiento y experiencia en el área.	Jefe del Departamento de Ventas y Jefe Administrativo	8 días	Anual	Humanos: Jefe de área y administrativo. Físicos: Material impreso, gastos varios	Se observará la influencia de personas interesadas en la convocatoria y el número de personas que cumplan con los requisitos.	Q. 250.00

Fuente: elaboración propia.

5.1.1. Plan de mejora continua

A continuación, se presentan un gráfico y la descripción de los pasos para implementar un ciclo de mejora continua en la empresa Computadoras y Más.

- Identificación de oportunidades

Se recomienda que cada semestre se realice una identificación de oportunidades, la cual la pueden realizar a través de cuestionarios, retroalimentación de los empleados y jefaturas, evaluaciones de desempeño, análisis FODA.

- Análisis y evaluación de oportunidades

Al tener identificadas las oportunidades que están afectando el desempeño del negocio; se debe realizar un análisis y evaluación rigurosa de cada una de estas, y dar prioridad a las que mayor impacto tienen en la empresa; se puede utilizar un diagrama de pescado, y un análisis de Pareto para priorizarlas.

- Tratamiento de oportunidades

Al tener identificadas y evaluadas las oportunidades se debe proceder a tomar acciones para corregirlas lo más rápido posible con el fin de minimizar el impacto que han estado afectando el desempeño positivo de la empresa.

- Registro de tareas de corrección a llevar a cabo

Se recomienda llevar una bitácora con los registros de las tareas y acciones tomadas para cada una de las oportunidades encontradas ya que con esto se puede guiar la empresa para resolver oportunidades encontradas en nuevos análisis.

- Seguimiento y control de resultados

Como el fin del ciclo de mejora continua siempre es recomendable dar un seguimiento y control de cerca de las acciones tomadas para poder asegurar su eficacia para resolver las oportunidades encontradas.

Figura 33. **Plan de mejora continua**



Fuente. elaboración propia.

5.2. Evaluación y seguimiento

Para el procesamiento de la mejora continua a continuación se establecerá los lineamientos e instrumento de evaluación.

5.2.1. Lineamientos

Como lineamientos a seguir se establece que los planes de acción elaborados para cada factor crítico deben ser presentados al gerente general de la empresa Computadoras y Más en un reunión en la cual se informarán los resultados del estudio de la medición de la satisfacción laboral y el porqué de la importancia de implementar el programa para obtener una mejora en la productividad; aprobada la propuesta se asignarán los responsables de las actividades que contribuirán al objetivo de los planes, así mismo, entregándoles una copia de los mismos.

Se reunirá a los diez colaboradores del departamento de ventas en conjunto con su jefe y gerente general para comunicar la nueva propuesta que requerirá de cambios y la colaboración de los colaboradores.

Finalmente, se realizarán reuniones trimestrales con el gerente general, jefe de área y colaboradores para evaluar la implementación de la propuesta y tomar decisiones de seguimiento o cambio en algunas tareas o actividades.

5.2.2. Instrumento de evaluación

Como instrumento de evaluación se recomienda a la empresa utilizar la encuesta diseñada que se encuentra en el área de apéndice, se recomienda aplicarla a los empleados dos veces al año para hacer un diagnóstico y

reenfocar las acciones propuestas en el plan de acción establecido, y de salir una nueva área donde se debe reforzar agregarlo a los planes establecidos que se encuentra en la página 83.

5.3. Recomendaciones para los factores de motivación

Como recomendación para los factores de motivación se aconseja seguir la propuesta de Herzberg que el estableció como enriquecimiento de tareas. Se recomienda a la empresa Computadoras y Más que no permita que sus empleados tengan un trabajo rutinario y que no sea desafiante ya que esto afecta la motivación y disminuye la productividad y calidad del trabajo de sus empleados.

A continuación, se presentan ciertos lineamientos para que se pueda mantener en un nivel adecuado de motivación en los empleados:

- Empoderamiento a los empleados en sus actividades diarias.
- Involucrar al trabajador en la definición de objetivos.
- Realizar revisiones uno a uno de los objetivos trimestralmente.
- Comunicar e informar a todos los empleados de los resultados financieros de la empresa.
- Dar apoyo a programas de capacitación que hagan que el empleado enriquezca sus habilidades y conocimientos.
- Reparto de nuevas tareas y retos a los empleados.
- Reconocimiento de logros y metas alcanzadas de los empleados.
- Convertir a los empleados en socios de la empresa.
- Formar comités con la empresa.
- Formar grupos de trabajo con un líder democrático.

5.4. Recomendaciones para los factores de higiene

Se recomienda a la empresa Computadoras y Más que no se descuiden los factores de higiene ya que estos son los causantes de la insatisfacción de los empleados; se recomienda una revisión periódica, una vez consolidados se puede pasar directamente a trabajar con la motivación de los empleados. Los factores de higiene engloban unas condiciones de trabajo dignas para los empleados que les permitan desarrollar su trabajo a su máximo potencial; y cumplir las normas de seguridad e higiene industrial; dotar al personal de equipo de protección personal según el rol que desempeñen.

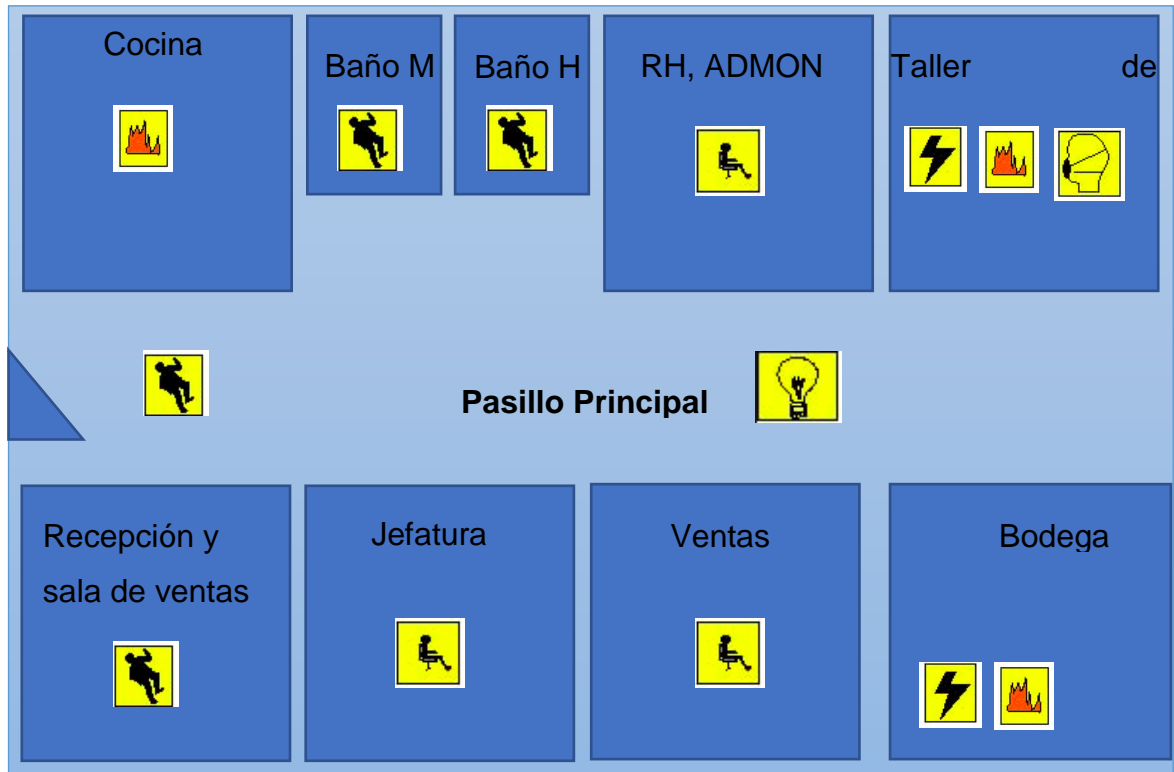
A continuación, se presenta un listado de los factores de higiene relacionados con las condiciones laborales que se deben estar evaluando continuamente en la empresa al igual se incluye un croquis con los ambientes físicos con los que la empresa cuenta actualmente.

Tabla XXVIII. **Factores relacionados a las condiciones laborales**

Condiciones Laborales	Factores
Condiciones de seguridad	Lugar de trabajo Máquinas Herramientas manuales Instalación eléctrica Sustancias químicas
Condiciones medioambientales	Ventilación Ruido Iluminación Temperatura

Fuente: elaboración propia.

Figura 34. Mapa de identificación de riesgos



Fuente: elaboración propia.

5.5. Acciones preventivas y correctivas para mantener una buena motivación en los empleados

Debido a los factores críticos que se encontraron a través del estudio realizado a los trabajadores del departamento de ventas, se elabora la propuesta del programa de mejora.

Con el propósito de mejorar en forma sustancial los factores de reconocimientos y méritos, supervisión y logro que de acuerdo al estudio afectan negativamente la satisfacción de los empleados de la empresa, se proponen medidas correctivas para cada uno de los factores a través de estrategias; de manera que el encargado del área tenga las herramientas necesarias para lograr el continuo mejoramiento en la satisfacción de los colaboradores y contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales; así mismo, se vea reflejado en su productividad y atención a los clientes de la empresa Computadoras y Más.

- Implementar las estrategias propuestas del programa de fortalecimiento de la satisfacción laboral en la empresa Computadoras y Más en período de un año para reducir los índices de insatisfacción laboral. Entre las cuales se pueden mencionar un 83 % de insatisfacción para el factor de reconocimiento y mérito, el factor de supervisión obtuvo un resultado del 40 % de insatisfacción, y como último ejemplo el factor de logro obtuvo un 38 % de insatisfacción.
- Fortalecer las políticas de reconocimientos y méritos al personal del departamento de ventas para incrementar el sentimiento de pertenencia hacia la organización.

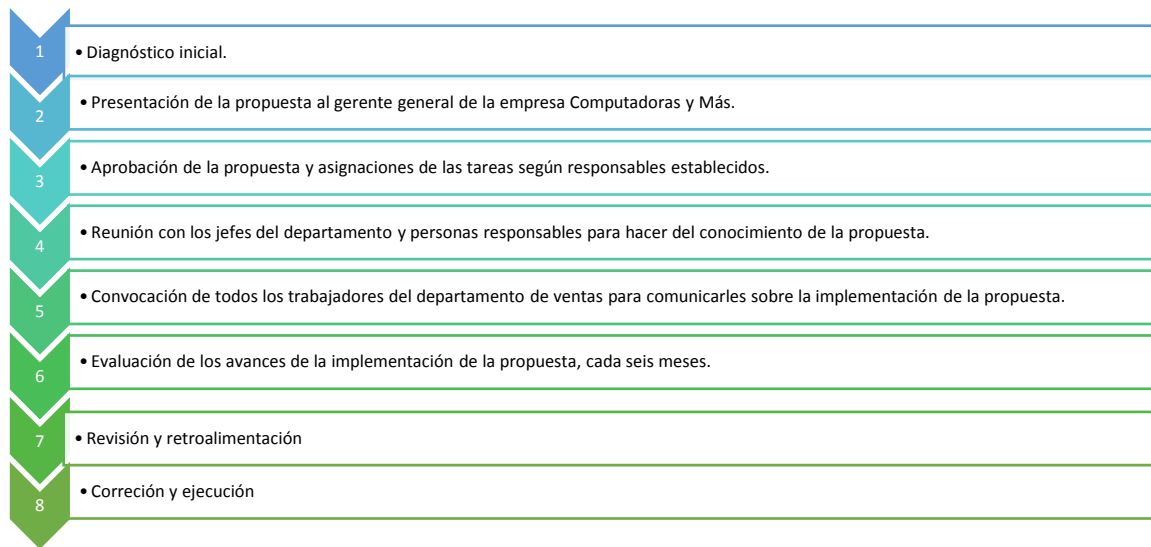
- Mejorar las relaciones jefe-empleado para que la supervisión sea armoniosa y exista buena comunicación.
- Brindar oportunidades de crecimiento y participación en la empresa para los trabajadores del departamento de ventas.
- Crear un programa de incentivos
- Remuneraciones de acuerdo al trabajo que realiza cada empleado.
- Crear una atmosfera laboral apropiada.

5.6. Desarrollo de documento para la revisión recurrente

La metodología para el desarrollo de un documento de revisión recurrente hace referencia al conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen el estudio y la puesta en marcha de los planes de acción.

El procedimiento a seguir para el desarrollo del documento para revisión recurrente del programa de mejora de la satisfacción laboral consiste en ocho fases que son las establecidas a continuación.

Figura 35. **Metodología propuesta para el programa de mejora de la satisfacción laboral**



Fuente: elaboración propia.

Se deben seguir los pasos establecidos anteriormente para hacer la revisión de los programas de acción enfocados en mantener un nivel elevado de satisfacción de los empleados de la empresa Computadoras y más; se recomienda que esta metodología se aplique dos veces al año.

5.7. Auditoría

Se recomienda que se realicen auditorías de forma constante, internas y externas, las cuales se explican a continuación.

5.7.1. Auditoría interna

Se recomienda realizar una auditoría interna como mínimo dos veces al año, ya que esta consiste en un proceso de monitoreo con el fin de fortalecer la

productividad organizacional a través de la satisfacción laboral de los empleados dentro de la empresa; esta debe cumplir los propósitos de diagnóstico, seguimiento y control para determinar si se necesita corregir o realinear el proceso.

5.7.2. Auditoría externa

El propósito principal de esta auditoría es obtener una opinión imparcial sobre la operación de la empresa, adicional a recibir propuestas innovadoras de soluciones a las oportunidades encontradas.

La auditoría externa consiste en realizar una recopilación de la información de la empresa de forma amplia y detallada; después de este paso, realizar un exhaustivo análisis para detectar las oportunidades y, por último, proporcionar un informe a la empresa con lo encontrado, a diferencia con la auditoría interna la ventaja que proporciona es que no se tienen ningún vínculo laboral entre la empresa o persona que está realizando la auditoría y la empresa.

5.8. Indicadores

Con relación a los indicadores es de suma importancia para la empresa que cuente con estos ya que es necesario realizar una medición de las acciones llevadas a cabo, revisar su progreso, y tener una visibilidad del desempeño de la empresa. A continuación, se presentan algunos tipos de indicadores.

5.8.1. Tipos de Indicadores

En cuanto a los tipos de indicadores existentes, estos se deben clasificar según el nivel al cual se estarán usando y dando la visibilidad sobre el desempeño de la empresa, en particular se tienen los siguientes tres tipos:

- Indicadores estratégicos

Son los indicadores que ayudan a las gerencias a decidir qué hacer en cada situación que se les presente, estos indicadores dan una visión a nivel general.

- Indicadores tácticos

Son los indicadores que ayudan a mandos medios a decidir qué hacer en cada situación que se les presente, a diferencia de los indicadores estratégicos este tipo de indicadores da una visión con mayor detalle.

Indicadores operacionales

Este tipo de indicadores es el adecuado para el personal operativo ya que les ayuda a tener visibilidad sobre su desempeño y si están alcanzando sus metas, a diferencia de los indicadores de tipo estratégicos y tácticos; es la clase de indicadores que más detalle proporcionan.

Es importante presentar este tipo de indicadores de una forma clara y sencilla, y organizarla en estos tres tipos ya que permiten un rápido acceso a la información al personal según su nivel de responsabilidades y funciones.

A continuación, se presenta una tabla de indicadores con los datos del presente trabajo:

Tabla XXIX. **Indicadores**

Tipo	Detalle	Factor	% Satisfacción	% Insatisfacción
Estratégicos	General	Medida General de la empresa	66 %	34 %
Tácticos	Resultados de cada uno de los factores evaluados	Factores económicos	85 %	15 %
		Condiciones Laborales	90 %	10 %
		Seguridad	88 %	12 %
		Relaciones Interpersonales	65 %	35 %
		Supervisión	60 %	40 %
		Políticas/ Administración	66 %	34 %
		Reconocimiento y Mérito	17 %	83 %
		Trabajo Interesante	67 %	33 %
		Logro	62 %	38 %
		Participación	65 %	35 %
Operacionales	Detalle de los indicadores con mayor bajo desempeño	Las condiciones de mi departamento son seguras y no representan riesgos para la salud.	60 %	40 %
		Expresión de Opiniones	50 %	50 %
		Reuniones de Equipo	30 %	70 %
		Fomento de Compañerismo	40 %	60 %
		Cooperación y Trabajo en equipo	60 %	40 %
		Autoridad y capacidad de jefatura	30 %	70 %
		Políticas y Normas de la empresa	50 %	50 %
		Oportunidades de desarrollo	40 %	60 %
		Reconocimientos, premios, etc.	10 %	90 %
		Valoración de trabajo	30 %	70 %
		Capacitación apropiada	30 %	70 %
		Trabajo dignificante	40 %	60 %

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. El aspecto de las condiciones laborales para la empresa Computadoras y Más es una fortaleza debido a que presenta el mayor porcentaje de satisfacción.
2. Las relaciones interpersonales es un aspecto que se debe mejorar para lograr una armonía con el equipo de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. Es de suma importancia la forma como se desempeña el rol de liderazgo de las jefaturas; este debe estar enfocada en el trabajo en equipo y en buscar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
3. El factor higiénico que representa la mayor insatisfacción de los empleados es la supervisión por parte de los jefes; debido a que los empleados no presentan confianza en la capacidad y las decisiones tomadas por las jefaturas de la empresa.
4. El nivel de satisfacción del departamento de ventas de la empresa Computadoras y Más es de un 66 % este determinado por el estudio realizado, del cual únicamente un 11 % es clasificado como altamente satisfactorio.
5. El nivel de insatisfacción del departamento de ventas de la empresa Computadoras y Más es de un 34 % este determinado por el estudio realizado, del cual el 12 % es altamente insatisfactorio.

RECOMENDACIONES

1. Mantener la competitividad y responsabilidad en los salarios y conforme al tiempo que los trabajadores han laborado para la empresa para reconocer la fidelidad que ha tenido cada uno y para evitar la insatisfacción.
2. Analizar la posibilidad de mejorar aún más las instalaciones de la empresa para lograr en su totalidad el grado de satisfacción, y de los factores higiénicos y la atmosfera laboral en dicho entorno.
3. Implementar programas de compañerismo, de apoyo y confianza dentro del departamento para aumentar los niveles de satisfacción y desarrollar un tipo de escucha activa con el equipo de liderazgo democrático donde los jefes escuchen la opinión de los empleados y esta sea utilizada para generar soluciones, cuyo resultado es el cumplimiento de metas y de esta forma hacer que el colaborador se sienta incluido y, por ende, importante para la organización.
4. Implementar medios de motivación como premios, felicitaciones, bonos, incentivos, nombramientos, reconocimientos para incrementar la motivación personal de cada uno de los trabajadores y para aumentar la productividad total de la empresa.
5. Lograr un equilibrio entre factores higiénicos y motivacionales para generar un clima organizacional adecuado en el cual los trabajadores se

sientan parte de la empresa y sepan la importancia y la responsabilidad de su trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. BRETONES, F. D.; SILVA, M. *Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor*. Granada, España: Editorial de la Universidad de Granada, 2009. 294 p.
2. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill. 2003. 402 p.
3. DECENZO, David; ROBBINS, Stephen. *Administración de recursos humanos*, S.A. México: Limusa, 2001. 392 p.
4. EBERHARDT, Todt. *La motivación, problemas, resultados y aplicaciones*. España: Herder, 1990. 292 p.
5. FELDMAN, R. S. *Psicología con aplicaciones a los países de habla hispana*, México: Editorial McGraw Hill, 1998. 243 p.
6. GÓMEZ, Luis; BALKIN, David; CARDY, Robert. *Gestión de recursos humanos*, S.A. España: Pearson Educación, 2008. 420 p.
7. KOONTZ; Weihrich; CANNICE. *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Colombia: McGraw Hill, 2008. 403.
8. LEWIS, AIKEN. *Test psicológicos y evaluación*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996. 392 p.

9. MARISTANY, Jaime. *Administración de recursos humanos*. Argentina: Prentice Hall, 2000. 392 p.
10. Organismo Judicial de Guatemala. *Código de trabajo de Guatemala*. Guatemala: Organismo Judicial de Guatemala, 2010. 329 p.
11. ROBBINS P.; Timothy. *Comportamiento organizacional*. México: Pearson, 2013. 201 p.
12. TWYLA, Deli. *La motivación en el trabajo. El desarrollo de una actitud positiva en el empleado*. México: Trillas, 1998. 402 p.
13. WEINERT, ANSFRIED. *Manual de psicología de la organización*. España: Herder, 1998. 592 p.
14. Wikipedia. *Productividad*. [En línea]. <<https://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>>. [Consulta: 26 de abril de 2017].

APÉNDICE

Apéndice 1. Encuesta para medir la satisfacción laboral

. Finalidad: el presente cuestionario pretende obtener su opinión sobre algunos aspectos de su trabajo lo cual servirá para tomar acciones de mejora.

Instrucciones: lea atentamente y conteste con honestidad marcando con una equis (X) cada una de las preguntas que corresponda sobre la opción que considere conveniente (solamente puede elegir una de las cuatro). Los datos que se consignent se tratarán de forma confidencial y anónima.

Edad	Género	Estado civil	Escolaridad	Antigüedad	Jornada
<input type="checkbox"/> 18-30 años	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Soltero	<input type="checkbox"/> Primaria incompleta	<input type="checkbox"/> 0-6 meses	<input type="checkbox"/> Discontinua diurna (8 horas)
<input type="checkbox"/> 31-45 años	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Primaria completa	<input type="checkbox"/> 7 meses-1 año	<input type="checkbox"/> Continua diurna (7 horas)
<input type="checkbox"/> 46-60 años		<input type="checkbox"/> Unido	<input type="checkbox"/> Básicos	<input type="checkbox"/> 1-2 años	<input type="checkbox"/> Mixta (3-10 pm.)
<input type="checkbox"/> Mayor de 60 años		<input type="checkbox"/> Divorciado	<input type="checkbox"/> Diversificado	<input type="checkbox"/> 2-3 años	
			<input type="checkbox"/> Universidad incompleta	<input type="checkbox"/> 4-6 años	
			<input type="checkbox"/> Universidad completa	<input type="checkbox"/> más de 6 años	

Continuación del apéndice 1.

	Preguntas	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1	El sueldo que devengo está de acuerdo a los salarios de otras empresas y en puestos similares al mío.				
2	Considero que las prestaciones laborales de la empresa son adecuadas.				
3	Me siento satisfecho con mi salario.				
4	En la empresa los sueldos siempre son pagados puntual y en la forma convenida.				
5	Me satisface el mobiliario, equipo técnico, y herramientas de trabajo que la empresa me proporciona.				
6	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.				
7	Las condiciones ambientales en mi área de trabajo en cuanto a iluminación, climatización, decoración, ruidos etc., facilitan mi actividad diaria y desempeño las tareas con agrado.				
8	La empresa cuenta con un área adecuada para ingerir alimentos.				
9	Los servicios sanitarios son suficientes, tienen los suministros necesarios y se encuentran siempre limpios.				
10	Están claros y conozco los protocolos en caso de emergencia.				
11	La empresa me facilita el equipo de protección individual necesario para mi trabajo (contestar solamente si desempeña un puesto que necesite protección especial).				
12	Considero que la empresa me proporciona estabilidad laboral.				
13	Se cuenta con botiquín de primeros auxilios y de fácil acceso.				
14	Las condiciones de trabajo de mi departamento son seguras y no representan riesgos para la salud, accidentes o que mi vida esté expuesta al peligro.				
15	Es habitual la cooperación para sacar adelante las tareas en mi departamento y existe suficiente apoyo de otras áreas de la empresa para cumplir con mi trabajo.				
16	Me siento parte de un equipo de trabajo.				
17	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.				
18	En mi departamento, la comunicación es clara, oportuna y satisfactoria.				
19	En la empresa se fomenta el compañerismo, la unión y amistad entre los colaboradores.				

Continuación del apéndice 1.

		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
20	Recibo la información e instrucciones necesarias para realizar mi trabajo satisfactoriamente.				
21	Mi jefe es una persona accesible, me inspira confianza, respeto, seriedad, responsabilidad y motiva a que realice las actividades con entusiasmo.				
22	Mi jefe me ayuda a obtener los servicios y apoyo de las personas de las que dependo para realizar mi trabajo.				
23	Al momento de hacer una llamada de atención, mi jefe actúa en forma justa.				
24	Frecuentemente nos reunimos en equipo para programar, trazar metas, informar avances y hacer sugerencias.				
25	Mi jefe sabe y tiene experiencia sobre el trabajo que yo realizo.				
26	Mi jefe se preocupa en verificar que lo ejecutado esté de acuerdo a lo planeado y me retroalimenta oportunamente, lo que ayuda a mejorar mi desempeño.				
27	Mi jefe tiene suficiente autoridad para desempeñar bien la supervisión, por lo tanto me siento satisfecho de sus competencias y las opiniones que emite sobre mi trabajo tienen mucha credibilidad.				
28	Las políticas y normas de la empresa son claras y objetivas.				
29	Los procedimientos en la empresa permiten alcanzar los resultados de forma oportuna.				
30	Las metas son razonables y claramente definidas en materia de cantidad, calidad y tiempo.				
31	Estoy satisfecho de cómo la empresa cumple con el contrato y las leyes laborales.				
32	La empresa proporciona oportunidades para el desarrollo personal y profesional.				
33	He recibido reconocimientos como premios, felicitaciones, certificados, diplomas, entre otros por mi buen desempeño.				
34	En la empresa existen programas de reconocimiento por metas alcanzadas.				
35	Estoy satisfecho con la valoración que hacen mis superiores de mi trabajo.				
36	Mis funciones y responsabilidades están bien definidas, por lo tanto se lo que se espera de mí.				
37	En mi unidad tenemos las cargas de trabajo repartidas de forma justa y equitativa.				

Continuación del apéndice 1.

		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
38	El encargado de mi unidad, pone en marcha iniciativas de mejora y brinda oportunidad para hacer cosas distintas o nuevas en el trabajo.				
39	El puesto que ocupo en la empresa, está en relación con el nivel de estudios y competencias que tengo.				
40	Me satisface la oportunidad que me da la empresa para decidir aspectos de mi trabajo.				
41	En la empresa se preocupan porque el personal mejore su potencial en cuanto a conocimientos y habilidades.				
42	La capacitación que se recibe es aplicable a mi trabajo y contribuye a mi crecimiento profesional.				
43	Me siento participe de los éxitos de mi área de trabajo.				
44	La empresa se interesa en brindarme oportunidades para mi crecimiento y progreso.				
45	Considero que mi trabajo me ayuda a lograr objetivos personales.				
46	En la empresa tengo oportunidades de mejora, promoción y ascenso.				
47	El trabajo me dignifica, desarrolla mis capacidades y satisface mis deseos de superación.				
48	El nombre y prestigio de la empresa son gratificantes para mí, por lo tanto me siento vinculado con ella.				
49	Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi equipo.				
50	Estoy satisfecho con las exigencias de mi puesto, adquiero experiencia y es un desafío personal.				
51	Cuando hay un reto en mi departamento mis compañeros participan activamente.				
52	Me gusta participar en las actividades que se organizan en la empresa.				
53	Cuando me delegan una tarea o actividad importante, me agrada ser la persona que tenga las capacidades y competencias para llevarlo a cabo.				
Si cree preciso incluir algún comentario puede hacerlo a continuación.					

Fuente: elaboración propia.