

PE-ECI-44  
2864

Bupena I - 2,389 - 2008

**“Política Salarial y su Relación con la Satisfacción Laboral  
Del Personal Administrativo de la Fábrica el Zepelin”**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Francisca Análida López Motta

Lic. Juan Filiberto Molina Galdámez, Asesor  
Msc. Sandra Concepción de León López, Revisor

Quetzaltenango, Mayo de 2008



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

**Rector**

M. Sc. Alba Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica**

Lic. Mynor Herrera Lemus

**Vicerrector Administrativo**

M. Sc. Alba Rodríguez de González

**Secretaria General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

Lic. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Licda. Nancy Gabriela Lam de León

**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Mayra Jeannette Cóbar Arriola  
Examinador

Lic. Nancy Gabriela Lam de León  
Examinador

Lic. Mayra Leonor González  
Examinador

Lic. Juan Filiberto Molina Galdamez  
Asesor

Lic. Lilian Iracema Gómez de Cajas  
Revisor

**UNIVERSIDAD**



**PANAMERICANA**

*Sabiduría Ante Todo.*

*Adquiere Sabiduría*

Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2261-1663 al 63  
Telefax 2261-1663 al 63  
Campus Central  
Carretera a San Isidro Zona 16  
Guatemala, Ciudad  
Correo electrónico  
[cienciaseconomicas@up.edu.gt](mailto:cienciaseconomicas@up.edu.gt)

**REF.: C.C.E.E.0010-2008-CPA**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 12 DE ABRIL DE 2008**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Juan Filiberto Molina Galdamez tutor, y Licenciada Sandra de León revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto -PED- titulada "POLÍTICA SALARIAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FÁBRICA EL ZEPPELIN". Presentada por la estudiante Francisca Análida López Mota y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 0006-2008 Quetgo. de fecha 19 de Enero del 2008; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

  
**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano**  
**Facultad de Ciencias Económicas**



Quetzaltenango, 9 de mayo de 2,008

Licenciado:  
César Custodio  
Decano de Facultad  
Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como tutor de la estudiante FRANCISCA ANÁLIDA LÓPEZ MOTA con carné número 0703480 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "POLITICA SALARIAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FÁBRICA EL ZEPPELIN", ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Lic. Juan Filiberto Molina Galdámez  
Colegiado 10628

Quetzaltenango, 9 de mayo de 2,008

Licenciado:  
César Custodio  
Decano de Facultad  
Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como Revisora de la estudiante: FRANCISCA ANÁLIDA LÓPEZ MOTA, con carné número 0703480 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "POLITICA SALARIAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FÁBRICA EL ZEPPELIN", ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Msc Sandra Concepción de León López  
Colegiado 7,361

Licda. Sandra C. de León López  
P. S. T. O. L. O. G. A.  
COLEGIADO 7.361



# **UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

*Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría*

## **Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0006-2008 QUETGO.**

El infrascrito Secretario General de la Universidad Panamericana, conforme dictamen del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Lic. César Augusto Custodio Cóbar, hace constar el resultado del **Examen Técnico Profesional Privado** de el (la) estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas, **Francisca Análida López Mota**.

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

1. La Terna Examinadora fue integrada con los siguientes catedráticos, profesionales colegiados activos en su orden y por áreas asignadas:

Área de Administración: Licda. Silvia del Carmen Recinos

Área de Mercadotecnia: Lic. Alfonso Hernández Lepe

Área de Finanzas: Licda. Mayra Leonor González Castro

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de: 80**

3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado **“Política Salarial y su Relación con la satisfacción laboral de la Fábrica El Zeppelin.”** habiendo obtenido la nota global de: 21.

Elaborado por el (la) postulante bajo la tutoría y revisión de profesionales asignados por UPANA.

4. Previo a la aprobación final de la Práctica Empresarial Dirigida-PED- El (la) postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador; las cuales se entregaran por escrito y presentadas nuevamente en la –PED- en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

5. El examen oral se practicó el día 19 Del mes de: Enero

del año: 2008 Iniciándose a las: 11:30

Con el resultado siguiente:

Aspecto	Punteo máximo	Calificación
<b>1 Dominio/conocimiento de los temas</b>		
Muestra conocimiento y dominio de los temas de Administración, Mercadotecnia y Finanzas.	15 Pts	11
Muestra conocimiento del contexto en el que desarrollo su proyecto PED, y la problemática existente con relación al tema.	10 Pts	08
<b>2 Fundamentos teóricos y uso de lenguaje técnico</b>		
Fundamenta sus ideas y argumentos en enfoques actualizados. Utiliza correctamente el lenguaje técnico. La información presentada es completa y válida	10 Pts	08
<b>3 Propuestas de solución de la problemática detectada o de aplicación en su medio de desempeño profesional</b>		
Plantea como resolver la problemática detectada o como llevar a cabo acciones para implementar cambios. Define lineamientos generales de como resolver problemas o aplicar medidas de cambio (plan de implementación). Las propuestas son factibles y adecuadas de acuerdo a lo descrito como situación del contexto. Hace referencia a los resultados esperados y las limitaciones de su propuesta.	25 Pts	21
<b>4 Lógica y congruencia de los planteamientos</b>		
Presenta de forma lógica sus planteamientos e ideas. Las ideas y planteamientos son congruentes.	10 Pts	08
<b>5 Conclusiones y recomendaciones</b>		
Presenta conclusiones y recomendaciones válidas y congruentes de acuerdo a lo planteado.	10 Pts	08
<b>5 Interrogantes planteadas</b>		
Responde con acierto a las interrogantes planteadas por los examinadores.	20 Pts	17
<b>TOTAL</b>		81

6. La evaluación general del examen lo conforma:

La parte escrita, correspondiendo al 50% de la nota global de (80) = 40

La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de (81) = 40

De conformidad a lo anterior, el (la) estudiante:

**López Mota, Francisca Análida**

Ha sumado la nota final de: 80 Puntos.

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

De 0 a 69	Reprobado
De 70 a 89	Aprobado
De 90 a 94	Aprobado con distinción
De 95 a 100	Aprobado con honores

7. Lo anterior hacer constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 80 Puntos en la categoría de:

Aprobado

La presente Acta se extiende y firma en la ciudad de Guatemala, siendo las

14:00 Horas del día: 19 Del mes de: Enero

Del año: 2008

Área de Admisión

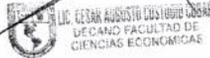
Área de Mercadotecnia

Área de Finanzas

Decano Facultad de  
Ciencias Económicas



*Abdiberry*  
Vicerrectoría Académica



*Abdiberry*  
Secretaría General



# Índice

## Página

Resumen	
Introducción	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Justificación	2
1.1.2 Objetivos	2
1.1.2.1 Objetivo general	2
1.1.2.2 Objetivos específicos	2
1.1.3 Delimitación	3
1.1.3.1 Temporal	3
1.1.3.2 Espacial	3
1.1.3.3 Teórica	3
1.1.4 Alcances y límites	3
1.1.5 Aporte	3
1.1.6 Metodología	4
1.1.7.1 Sujetos	4
1.1.7.2 Instrumento	5
1.1.7.3 Procedimientos	5
1.2 Marco teórico	5
1.2.1 Antecedentes	5
1.2.2 Marco contextual	7
1.2.3 Marco teórico conceptual	8
1.2.3.1 Política salarial	8
1.2.3.2 Satisfacción	9
2.1 Política salarial	10
2.1.1 Definición de política salarial	10
2.1.2 Objetivos de la política salarial	10
2.1.3 Políticas de clasificación salarial	10
2.1.4 Formas de mantenerse dentro de la estructura de sueldos	11
2.1.5 Aspectos de la política que requieren formulación	13
2.1.6 Excepciones en la estructura de sueldos	14
2.1.7 Salario	14
2.1.8 Determinación del salario	14
2.1.9 Patrono	15
2.1.10 Trabajador	15
2.1.11 Pacto colectivo	15
2.1.12 Compensación	16
2.1.13 Incentivos	17
2.1.14 Pago por desempeño	18
2.1.15 Incentivos no monetarios	20
3.1 Satisfacción laboral	21
3.1.1 Definición	21
3.1.2 Raíces del término satisfacción	21

3.1.3	Causas de la satisfacción	22
3.1.4	Consecuencias de la satisfacción laboral	23
3.1.5	Implicaciones generales de la satisfacción	24
3.1.6	Rendimiento laboral versus satisfacción	24
3.1.7	Relación sindicato satisfacción	24
3.1.8	Motivación	24
3.2	Presentación y análisis de resultados	26
	Conclusiones	31
	Propuesta	32
	Recomendaciones	45
	Referencias bibliográficas	47
	Anexos	48

## **Resumen**

El presente trabajo, esta fundamentado sobre la base de una evaluación integral de las áreas funcionales de la empresa El Zeppelin, S.A. empleando como herramienta de diagnóstico el FODA, después de analizar los resultados obtenidos, se diagnosticaron diferentes problemas que requieren ser resueltos para transformar las debilidades de la empresa en fortalezas.

De los problemas identificados se eligió uno, que fue considerado como trascendente por afectar al recurso inteligente, el problema consistió en identificar la relación de la política salarial de la empresa y su influencia en la satisfacción del personal administrativo. Considerando que el recurso humano determina el éxito o fracaso de las organizaciones, una empresa puede contar con tecnología de punta y los mejores sistemas de trabajo, pero si no cuenta con la voluntad e identificación de su personal difícilmente alcanzará sus objetivos.

Una vez identificado el problema se elaboró la encuesta para llegar a conocer la dimensión del problema. Se procedió a encuestar al personal para conocer su nivel de satisfacción en cuanto al sistema actual de asignación salarial vigente en la organización y el sistema empleado por la misma para incrementar la satisfacción de su personal.

## **Introducción**

La economía globalizada impone nuevos retos a los empresarios, quienes buscan diferentes alternativas de solución a los problemas de recurso humano. De allí que la presente investigación facilita una herramienta que contribuya en la búsqueda de la satisfacción laboral.

El pago justo por el trabajo efectuado ha preocupado a colaboradores, administradores de recursos humanos, sindicatos, organizaciones de trabajo y gobierno. Un sistema de compensación bien estructurado se espera que proporcione satisfacción a los colaboradores a cambio de su contribución.

La elaboración del presente estudio requirió de un análisis integral de las diferentes áreas de la organización, de donde se pudo establecer que de no contar con políticas salariales representaba una debilidad en la administración del recurso humano. Por lo que el presente proyecto propone responder a las necesidades de la empresa facilitando a la misma una herramienta en la administración de sueldos.

Para el empleador es imprescindible lograr la combinación perfecta de los recursos presentes en la gestión empresarial, mientras que para el trabajador es determinante contar con los recursos necesarios que le permitan resolver sus necesidades tanto económicas como de autorrealización. Lo que provocará una gestión eficiente en el intercambio de intereses.

# Capítulo I

## 1.1 Planteamiento del Problema:

Fábrica de tejidos de punto El Zeppelin, S.A. ubicada en la 4ta calle 15 -38 zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango es una empresa textil con 328 trabajadores. Por la naturaleza del trabajo los colaboradores deben mantener relaciones de cooperación. De la efectividad de su trabajo depende el futuro de la empresa en el competido mercado de la confección.

En los últimos años se ha manifestado cierta insatisfacción de los trabajadores de administración hacia algunos aspectos de su trabajo tales como; ingreso que reciben, falta de un programa de incentivos, poco reconocimiento por su aporte, deficiencia en la supervisión, y crecimiento limitado.

El nivel de insatisfacción de los empleados ha influido en el ambiente laboral, a nivel organizacional se han producido problemas de comunicación, deficientes relaciones interpersonales. Se considera que el desempeño de los trabajadores en general ha disminuido lo cual repercute negativamente en el nivel de productividad de la empresa, ya que se produce menos, con más recursos.

Se ha descuidado la satisfacción laboral del personal administrativo, por lo que se plantea la siguiente interrogante ¿un programa de incentivos para personal administrativo puede compensar la política salarial?

### 1.1.1 Justificación

La compensación es el elemento siempre presente en la vida de las organizaciones y las empresas dependiendo de su capacidad económica emplean diferentes formas de retribuir a sus colaboradores su esfuerzo de trabajo.

Las más conocidas son; incremento por desempeño, por tiempo de servicio o por antigüedad, incremento por promoción, participación en las utilidades, sin embargo no todas las compensaciones pertenecen al orden financiero, las hay del orden social y psíquico.

Entre las compensaciones sociales mencionaremos; el reconocimiento y el elogio. Las compensaciones psíquicas provienen de sentimientos personales de autoestima, autosatisfacción y logro.

Un buen sistema de compensación debiera fomentar el crecimiento y desarrollo del personal, lo cual evitaría que los empleados más capaces abandonen la organización, y los que carecen de cierto conocimiento o habilidades se esfuercen por cultivarse y ser tan competitivos como sus colegas, lo cual produciría una ejecución de tareas de elevada eficiencia.

Por lo anterior se consideró estudiar la existencia de una política salarial y si ésta puede relacionar S.A..

### 1.1.2 Objetivos:

#### 1.1.2.1 Objetivo general

1. Determinar la existencia de una política salarial.
2. Evidenciar la relación de la política salarial y la satisfacción laboral.

#### 1.1.2.2 Objetivos específicos:

1. Evaluar las políticas salariales de los diferentes departamentos.

2. Evaluar el nivel de satisfacción del personal administrativo.
3. Establecer la relación de las políticas salariales con la satisfacción laboral.

### 1.1.3 Delimitación:

- 1.1.3.1 Temporal: el estudio se elaborará de marzo a noviembre del año dos mil siete
- 1.1.3.2 Espacial: El estudio se llevó a cabo en Fábrica El Zeppelin, S.A. de la ciudad De Quetzaltenango.
- 1.1.3.3 Teórica: administración de recursos humanos

### 1.1.4 Alcances y Límites

#### 1.1.4.1 Alcances

El estudio se realizó en Fábrica de Tejidos de Punto “El Zeppelin”, S.A. ubicada en la ciudad de Quetzaltenango. Identificado el problema se pensó en proponer un programa de incentivos que compense la política salarial y con ello contribuir a aumentar la satisfacción de los trabajadores hacia el ingreso que reciben.

#### 1.1.4.2 Límites

Los límites encontrados durante la realización del trabajo fueron:

1. Retraso de los trabajadores al responder la encuesta
2. Duda al responder la encuesta
3. Temor de algunos trabajadores a expresar su opinión en relación al tema salarial.
4. Temor del trabajador de expresar su opinión en relación a su jefe inmediato y compañeros.
5. Confusión al responder, por lo que fue necesario repetir algunos cuestionarios y dar amplia inducción en el uso de los mismos.
6. Estudio específico para fábrica El Zeppelin, S.A.

### 1.1.5 Aporte

1. A la empresa se ofrece una herramienta que le permite elevar su nivel de competitividad al retener personal capacitado por medio de la implementación de un adecuado sistema de remuneración.
2. A estudiantes de Administración de Empresas, profesionales y universidades se ofrece un documento de consulta y apoyo para realizar futuras investigaciones.
3. A empresarios, sindicatos, personas en general se presenta un modelo de como optimizar un sistema de remuneración, por ser un tema de interés general.

### 1.1.6 Metodología:

La presentación y análisis de resultados se llevó a cabo graficando las respuestas de los trabajadores en cuanto a su apreciación sobre salarios actuales que paga la empresa y como se relaciona el tema con la satisfacción.

#### 1.1.6.1 Sujetos:

La población sujeto de estudio esta compuesta por 328 trabajadores de la industria textil, productora de tejidos de punto de la ciudad de Quetzaltenango, la muestra es de 74 trabajadores, se contó con la participación de supervisores, mandos medios, y personal administrativo.

Se aplicó fórmula para población conocida.

Simbología:

n = tamaño de la muestra.

P = probabilidad

Q = no probabilidad

E<sup>2</sup> = error

Z<sup>2</sup> = nivel de confianza

N = Total de la población.

$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N-1) + Z^2 P Q}$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (328)}{(0.10)^2 (328-1) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{3.8416 (82)}{(327) + 3.8416(0.25)}$$

$$n = \frac{315.0112}{3.27 + 0.9604}$$

$$n = \frac{315.0112}{4.2304}$$

$$n = 74.46369$$

### 1.1.6.2 Instrumento:

1. El instrumento utilizado fue el cuestionario de preguntas cerradas y abiertas con la finalidad de obtener mejores respuestas.
2. Así mismo se entrevistó a los gerentes de las diferentes áreas funcionales de la empresa para conocer su punto de vista en relación al tema.
3. Se realizó una evaluación de documentos en los cuales se conoció el salario asignado a los diferentes puestos.

### 1.1.6.3 Procedimientos:

1. Inicialmente se contacto la empresa en la cual se llevó a cabo el estudio, solicitando autorización a la gerencia de la misma, para llevar a cabo la práctica empresarial dirigida.
2. Se procedió a realizar un foda sobre la situación actual de la empresa, por medio del cual se identificaron algunas debilidades que podrían ser modificadas en beneficio de la empresa.
3. Identificación del área de trabajo, en este caso recursos humanos.
4. En base al foda se seleccionó el tema “Política salarial y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Fábrica El Zeppelin”.
5. Se planteo el problema ya que la debilidad se consideró de suma importancia por tratarse del recurso más importante de la empresa.
6. Se elaboró la justificación, los objetivos, delimitación, metodología, muestra, e instrumento.
7. Los instrumentos seleccionados fueron: entrevista, cuestionario de preguntas cerradas, análisis de documentos.
8. Para probar la validez o no validez del planteamiento, la herramienta a emplear fue el método estadístico por medio del cual se presentan gráficamente los resultados.

## 1.2 Marco teórico:

### 1.2.1 Antecedentes

García E. (2,004) U. R. L. Tesis titulada “Políticas empleadas en la administración de las compensaciones salariales del personal operativo en empresas medianas fabricantes de productos alimenticios”. Realizada en Agosto de 2,004. Establece cuales son las formas de administrar las políticas de incremento salarial que emplea la mayoría de organizaciones.

Así como los objetivos específicos del estudio que exponen:

- Como se administra la política salarial para otorgar incrementos a los sueldos y salarios en las organizaciones objeto de estudio. En su mayoría las empresas pagan a sus trabajadores el salario mínimo así como la bonificación mínima. Un porcentaje reducido paga a sus trabajadores además de salario mínimo un incentivo por productividad, lo cual despierta en los trabajadores sentido de identificación con su empresa.
- Indica los beneficios y dificultades que tienen los empresarios fabricantes de productos alimenticios al incrementar los sueldos y salarios de su personal y los beneficios y dificultades que tiene el personal de las empresas al obtener incremento a su sueldo.

Vásquez G. (2,006) URL En su artículo especializado de nombre “Como influyen los salarios e incentivos económicos en el servicio hotelero de la ciudad de Guatemala” de donde concluye: Los incentivos económicos son parte fundamental de la motivación de los empleados aunque no es la única forma que debe utilizarse.

Estos deben ir acompañados de otras formas de motivación para alcanzar mejores resultados. Es importante recompensar su tarea y dedicación así como sus logros y metas cumplidas.

El clima laboral de la empresa influye positiva o negativamente en el desempeño de los trabajadores. Por esto es necesario crear un ambiente de trabajo agradable en cualquier compañía.

Calderón E. (2,006) URL en su tesis “Factores Motivacionales en el Recurso Humano de los Hospitales Privados de la cabecera departamental de Huehuetenango” afirma en sus conclusiones que los factores motivacionales en Hospitales Privados de la cabecera departamental de Huehuetenango son:

1. Equidad
2. Clima organizacional
3. Compensación
4. Algunos elementos de la satisfacción laboral

Así mismo detectó que las organizaciones sujetos de estudio carecen de departamento de recursos humanos, por lo tanto no cuentan con procesos formales. Su estructura organizacional esta integrada por un director general, administrador financiero, gerente asistencial. Los jefes prestan poca atención al personal, lo que provoca renuncias, despidos y abandono de los puestos de trabajo, la falta de atención que recibe el personal provoca mala atención al cliente.

En relación a la compensación se estableció que solamente pagan las prestaciones de ley tales como: salario mínimo, bono catorce, aguinaldo y vacaciones. Los trabajadores comentan que sienten satisfacción cuando cuentan con: materiales de trabajo, tienen buenas relaciones entre empleados, y sienten satisfacción con el salario.

### 1.2.2 Marco Contextual

La empresa en donde se llevó cabo el estudio se fundo el uno de mayo del año de 1,946, iniciaron tres socios Sr. Rodolfo Richter Pencil y su esposa Sra. Rosa de León Makeny de Richter, Sr. Samuel Camhi, El primero de ellos de origen Alemán, la segunda se origen guatemalteco y el último socio de origen Israelí.

La misma inicio como una empresa de responsabilidad limitada pero por el nivel de demanda se vio en la necesidad de ampliar sus operaciones por lo que abrió una oficina de atención a clientes y proveedores en la ciudad capital y adquirió la marca CATALINA para

producir trajes de baño, actualmente su marca en trajes de baño es OCEAN patrocinadora a nivel nacional de eventos de belleza.

Posee una cultura organizacional que le propicia un ambiente agradable de trabajo al recurso humano, que se ve enmarcada por una cultura de valores compartidos. En su visión contempla mantener liderazgo en Guatemala y consolidar su posición en Centroamérica con la ayuda de sus colaboradores y del ser supremo.

Misión fábrica El Zeppelin: Somos una empresa moderna que fabrica y comercializa prendas de vestir de la más alta calidad para toda la familia, con el objetivo de satisfacer a nuestros clientes con excelente servicio, lo cual nos diferencia de la competencia y coloca en una posición de liderazgo. Nuestro activo más valioso son los colaboradores, por lo que les garantizamos ingresos justos y trato digno. Nos esforzamos en realizar un buen trabajo siguiendo un marco de ética y valores de mas de medio siglo legado por los fundadores, para ofrecer a los socios niveles adecuados de rentabilidad, estableciendo un justo equilibrio de intereses entre colaboradores, clientes, proveedores, accionistas y comunidad en general.

### 1.2.3 Marco Teórico conceptual

#### 1.2.3.1 Política salarial

(Harold Koontz, 2,004)) “El dinero como incentivo en América Latina” El incentivo que representa el dinero puede volverse más importante para el trabajador cuando vive bajo una situación económica generalizada en la cual sus ingresos reales son bajos. Desafortunadamente para los países de Latinoamérica ésta es circunstancia común, por lo que es de esperarse que los trabajadores de las empresas de la región, se vean motivadas por el monto de sus sueldos, bonificación e incentivos que puedan apoyarles en la satisfacción de sus necesidades.

### 1.2.3.2 Satisfacción

(Kinicki K. 1,997) “Comportamiento de las organizaciones” La satisfacción laboral es la respuesta efectiva o emocional del ser humano hacia el trabajo. Una persona puede sentirse satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con otro u otros aspectos. Los aspectos que se pueden medir son: reconocimiento, compensación, supervisión, sueldo, actitud del jefe inmediato, actitud de los compañeros de trabajo.

Existen cinco modelos predominantes de satisfacción laboral, estas son:

Cumplimiento de necesidades. Este modelo propone que la satisfacción está determinada por el grado en que las características de un trabajo permiten al individuo cumplir sus necesidades.

Discrepancia: Este modelo propone que la satisfacción es el resultado de las expectativas del trabajador: su expectativa en relación al sueldo, oportunidades de ascenso y lo que realmente recibe.

Consecución de valores: relaciona el cumplimiento de valores en la empresa con la satisfacción.

Equidad: Este modelo se relaciona con lo justo o injusto con que se trate a un individuo en el trabajo.

Componentes genéticos: Este modelo señala que la satisfacción es en parte una función de los rasgos personales y de los factores genéticos del individuo.

Mondy W. (,997) en su libro Administración de Recursos Humanos menciona que la creciente competencia internacional y nacional requiere de un alto nivel de competencia del recurso humano de las empresas, lo que provoca adoptar pago por desempeño, que representa algunas ventajas entre las que se mencionan:

- Incrementa la satisfacción con el puesto
- Aumenta la productividad
- Reduce el ausentismo
- Reduce la rotación
- Mejora la calidad

Importante mencionar que previo a implementar pago por desempeño se debe implementar un sólido sistema de evaluación por desempeño.

## **Capítulo II**

### **2.1 Política Salarial:**

#### **2.1.1 Definición de Política Salarial**

Política salarial es el conjunto de conceptos que norman la forma de asignar compensación al trabajador. Las empresas normalmente diseñan su estructura de sueldos en relación a la actividad de la empresa y a la capacidad de recursos que poseen. El éxito de la estructura de sueldos depende de la forma en que se administre. La empresa puede contar con una estructura exacta, pero si no se administra eficientemente, no se comunica y no es comprendida por todos, el instrumento mejor diseñado creará resultados nulos.

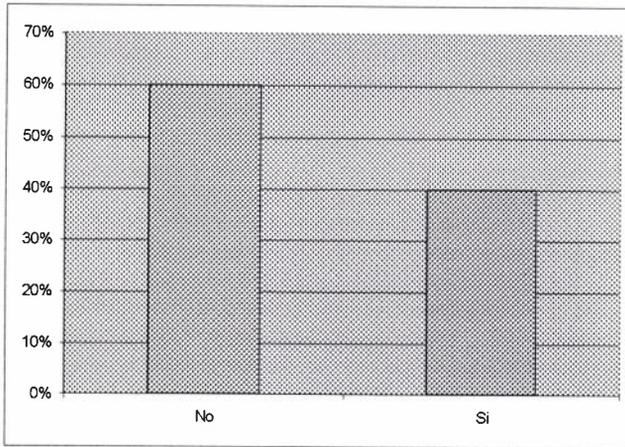
#### **2.1.2 Objetivo de la Política Salarial:**

El objetivo de la política salarial es proporcionar la herramienta que permita asignar incremento salarial al personal de nuevo ingreso, o al personal que ha sido promovido.

#### **2.1.3 Políticas de clasificación salarial:**

Los sueldos o salarios deben ordenarse de acuerdo a las clases de trabajo existentes en la organización de que se trate, los salarios reflejan el valor que se le da a los diferentes puestos de trabajo. Se crean franjas de puestos de trabajo similares a los cuales se les asignan salarios similares, cada franja tendrá un piso y un techo en cuanto a ingreso, los puestos no pueden salirse de la franja para evitar que se pierda la uniformidad, y como consecuencia se asignen ingresos diferentes a dos puestos de la misma categoría.

Gráfica No. 1: Satisfacción con la política salarial actual



Fuente: Investigación de campo 2,007

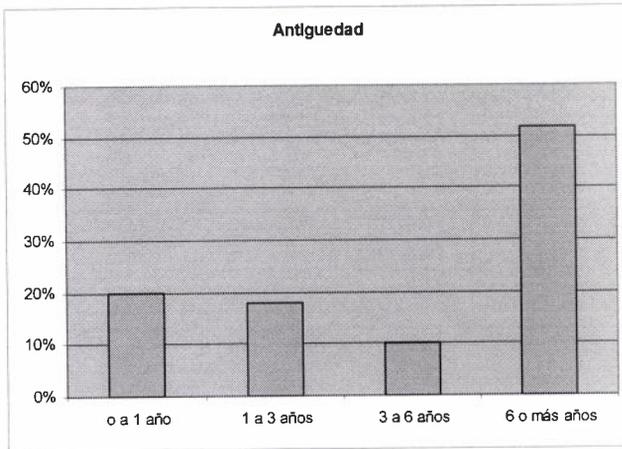
En la población estudiada se identificó que los trabajadores insatisfechos con la política salarial son aquellos cuyos sueldos están fuera de la franja correspondiente a la categoría de su puesto, ya que existen puestos iguales con sueldos desiguales.

#### 2.1.4 Formas de mantenerse dentro de la estructura de sueldos:

Es importante introducir una estructura de sueldos en forma ordenada, justa y equitativa, pero es aun más importante mantener los sueldos en línea, para ello es necesario incluir políticas para efectuar cambios en las compensaciones. Se puede emplear el método de:

- Aumento por méritos: son los que conceden las organizaciones a los empleados que han demostrado habilidad y eficiencia extraordinaria en su trabajo.
- Aumentos por tiempo de servicio son los que se conceden al trabajador en fechas específicas, en este tipo de aumentos se debe establecer una política clara en cuanto a como y cuando otorgar aumentos, lo cual guiará la acción de los administradores de compensaciones.

## Gráfica No. 2 Tiempo de laborar en la empresa



Fuente: Investigación de campo 2,007

Los colaboradores encuestados tienen más de seis años de laborar para la empresa, el zepelín ofrece estabilidad, lo cual indica que el índice de rotación es bajo, esto permite a la empresa contar con personal conocedor de las funciones que realiza.

- Ascensos: los aumentos por ascenso son aquellos que se conceden cuando un trabajador es promovido a un puesto de mayor responsabilidad y jerarquía.
- Sueldos de contratación para empleados con experiencia anterior a su contratación: cuando la empresa comprueba lo real de la experiencia normalmente asigna un sueldo mayor, sin embargo no se debe descuidar a los trabajadores existentes, ya que de asignar sueldos mayores a los nuevos puede producir rotación innecesaria de personal.
- Sueldos para empleados ancianos: Las empresas toman en cuenta la condición física del trabajador y ajustan la carga de trabajo a la capacidad del empleado, sin embargo a la par ajustan el salario.
- Sueldos para limitados físicamente: las tareas deben ser ajustadas a la capacidad del empleado, lo cual amerita un ajuste del sueldo, sin llegar a afectar al trabajador.

### 2.1.5 Aspectos de la política que requieren formulación:

Es necesario realizar una comparación con el nivel de salarios de la localidad y a partir de allí determinar si la empresa debe ajustar su nivel de salarios en un nivel paralelo, superior o inferior. A largo plazo y para evitar la consabida pérdida de personal es mejor pagar aproximadamente lo que pagan las empresas similares que compiten en el mercado de mano de obra.

El pagar salarios y prestaciones inferiores a las que pagan los competidores hace difícil la obtención de trabajadores que llenen el perfil del puesto, incrementa la rotación del personal y el índice de eficiencia es bajo.

Pagar más que los competidores produce un efecto contrario a lo anterior, sin embargo esto será posible si los beneficios de la compañía lo permiten a largo plazo, si las utilidades bajan la empresa puede verse forzada a despedir personal o pagar menores salarios. Lo anterior implica problemas derivados de la reducción de salarios.

Las políticas salariales no son iguales para todas las empresas ya que éstas son diferentes. Sin embargo es recomendable que:

- Los salarios base, de contratación, promedios, mínimos, y máximos, así como las prestaciones deben ser similares a las del mercado local.
- A trabajo igual se le compensa con salario igual.
- Deben establecerse grupos de puestos con intervalos de salarios.

El análisis de las políticas salariales requiere de un estudio, análisis y juicio cuidadoso. Si los salarios existentes no están alejados de la política de mercado local solo se debe contemplar un pequeño ajuste de manera que se cuente con personal calificado.

### 2.1.6 Excepciones en la estructura de sueldos:

Las excepciones en cuanto a sueldos y salarios no se debe dar, sin realizar antes un cuidadoso análisis de las razones que permiten realizar dicha excepción. El mejor método para llegar a la excepción es realizar una evaluación de puestos, para que la medida sea justa para los otros trabajadores.

Las excepciones se deben efectuar en base a las consideraciones contempladas anteriormente.

### 2.1.7 Salario:

**Código de trabajo** Según la legislación Guatemalteca: se entiende por salario o sueldo a la retribución que el patrono debe pagar al trabajador a cambio de su trabajo.

Existen diferentes formas de calcular esta remuneración entre las más comunes mencionaremos:

- Por unidad de tiempo se le denomina al pago que se calcula por mes, por quincena, por semana, por día u hora.
- Por unidad de obra: pago calculado por pieza trabajada o a destajo.
- Por participación: en el volumen de ventas o cobros, utilidades obtenidas al final del ejercicio.

Para fijar la cantidad de salario a pagar es necesario tomar en cuenta la clase trabajo, intensidad y calidad del mismo.

### 2.1.8 Determinación del Salario:

Ayau M. (1,994) en su obra “El Proceso Económico” escribe que existe una ley económica que enuncia “El nivel de salarios en cada actividad lo determina la productividad marginal del trabajo” ley similar a la ley de la gravedad, no puede ser derogada por nada ni nadie ya que será resultado de la eficiencia de los equipos de trabajo y la competencia de los dirigentes de las organizaciones , ya que los eficientes contarán con recursos para pagar salarios mayores a aquellos que no son tan eficientes.

### 2.1.9 Patrono:

Código de trabajo Para la ley de trabajo se entiende por “Patrono” persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato de trabajo o relación de trabajo.

### 2.1.10 Trabajador:

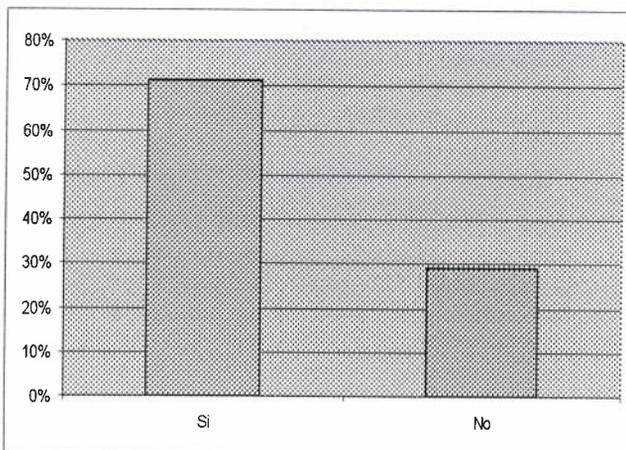
Es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo.

### 2.1.11 Pacto Colectivo:

Código de trabajo de la república de Guatemala dice que: pacto colectivo de condiciones de trabajo es el que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores o uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con el objeto de reglamentar las condiciones en que el trabajo deba prestarse.

Los sindicatos se forman con el fin de proteger los intereses del grupo reunido en cuestión frente a persona individual o jurídica con quien deban negociar mejores condiciones de: trabajo, ingreso, trato etc.

Gráfica No. 3: Incrementos salariales fuera de pacto colectivo de condiciones de trabajo



Fuente: Investigación de campo 2,007

La población encuestada responde que la empresa realiza aumentos salariales fuera de la negociación anual de pacto colectivo de condiciones de trabajo, por lo que perciben el ingreso como aceptable. Los aumentos otorgados son resultado del buen desempeño del trabajador, por incremento en la carga de trabajo, o se conceden cuando el personal es promovido a puestos de mayor responsabilidad. Los trabajadores que no han recibido aumentos salariales fuera de pacto colectivo son aquellos que deben ser capacitados o son de reciente ingreso a la empresa.

### 2.1.12 Compensación:

Mondy W. (1,997) en su obra “Administración de Recursos Humanos” menciona que compensación se entiende por toda remuneración que el individuo recibe como resultado de su trabajo.

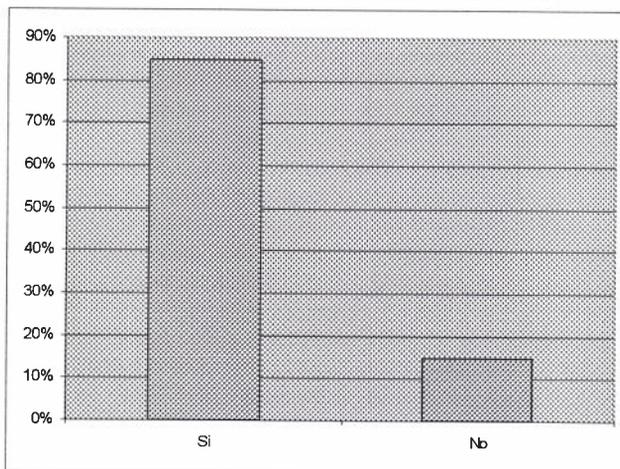
La remuneración es una combinación de:

**Pago:** Dinero que se recibe por desempeñar un trabajo.

**Prestaciones:** Remuneraciones financieras adicionales al salario entre las que podemos mencionar: vacaciones pagadas, asuetos pagados, permiso por enfermedad, pago de primas, paga por riesgo, diferenciales por cambio de turno.

**Remuneraciones no financieras:** Ambiente agradable de trabajo, reconocimiento, capacitación, cuidado dental y de la vista, planes de jubilación, servicio médico, uniforme, seguro de vida, horario flexible, semana laboral comprimida, teletrabajo, puesto compartido.

Gráfica No. 4: Prestaciones adicionales al sueldo



Fuente: investigación de campo 2,007

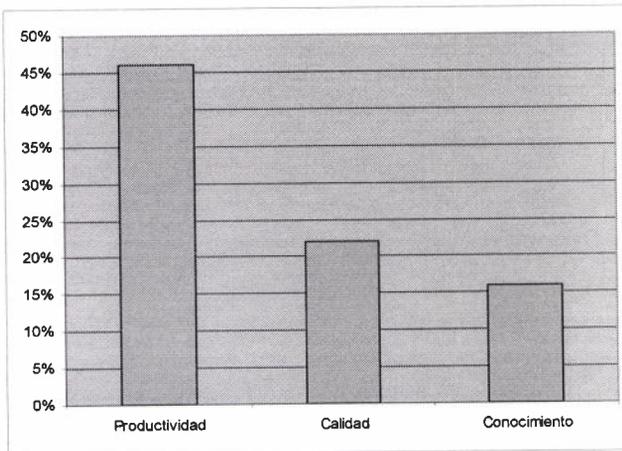
Los encuestados responden que Zeppelin ha contratado los servicios de medicos, laboratorios y farmacias para que otorguen sus servicios y productos a los colaboradores. La empresa paga por estos servicios y productos y concede crédito a los trabajadores pagaderos en módicas cuotas. Así mismo otorga préstamos a tasa baja de interés y mantiene en sus instalaciones una abarrotería que permite al trabajador adquirir artículos de consumo básico a precio muy bajo, el objetivo es apoyar el ingreso del colaborador.

### 2.1.13 Incentivos:

Mondy W. (1,997) en su obra “Administración de Recursos Humanos” dice que los programas de compensación que relacionan el pago con la productividad se conocen como compensación de incentivos, el propósito de estos programas es mejorar la productividad del trabajador obteniendo por este medio una ventaja competitiva.

Para que un programa de incentivos sea exitoso debe tener como fundamento la determinación del tiempo por tarea, trabajo a realizar por especialistas en estudios de tiempos. Debe existir una relación clara entre el desempeño y el pago para que el dinero sea un motivador exitoso.

Gráfica No. 5: Factores a los que se les debe asignar incentivo



Fuente: Investigación de campo 2,007

De los diferentes factores planteados para asignar incentivos, los que recibieron mayor aceptación de parte los colaboradores encuestados fueron: productividad, calidad de trabajo y conocimiento, los colaboradores perciben estos factores como fundamentales en la ejecución de las tareas y comentan que la calidad de producto es lo que permite a la empresa competir con la variedad de productos y precios que ofrece el mercado al consumidor.

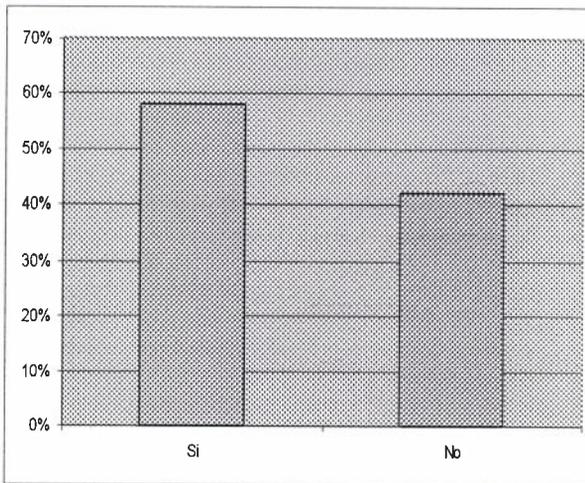
#### 2.1.14 Pago por Desempeño:

Mondy W. (1,997) en su libro Administración de Recursos Humanos menciona que la creciente competencia internacional y nacional requiere de un alto nivel de competencia del recurso humano de las empresas, lo que provoca adoptar pago por desempeño que representa algunas ventajas entre las que mencionaremos:

- Incrementa la satisfacción con el puesto
- Incrementa la productividad
- Reduce el ausentismo
- Reduce la rotación voluntaria
- Mejora la calidad de los empleados

Es importantísimo mencionar que previo a implementar pago por desempeño se debe implementar un sólido sistema de evaluación del desempeño.

Gráfica No.6: Producción mayor, compensación mayor.



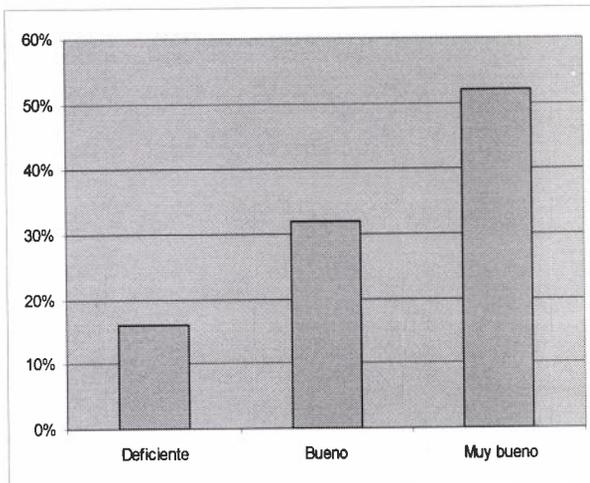
Fuente: Investigación de campo 2,007

La población encuestada considera que a mayor rendimiento de trabajo, mayor ingreso lo cual permite al trabajador elevar su nivel de vida. Los colaboradores que no están de acuerdo con dar un rendimiento mayor son aquellos que reciben buen ingreso y tiene una carga de trabajo liviana.

### 2.1.15 Incentivos no monetarios:

Collins J. (1994) “Empresas que perduran” escribe sobre como captan los trabajadores la esencia de los valores, en Wal-Mart el valor más importante dice “El cliente es primero, si usted no esta sirviendo al cliente, o apoyando a los que le sirven, entonces usted no nos sirve”. Collins considera que la diferencia entre el éxito y el fracaso de una compañía se deriva de la forma en que la misma ha aprovechado la energía y el talento de su personal. El ser humano necesita resolver sus necesidades básicas, pero esencialmente necesita resolver la carencia de atención, allí reside la esencia de los incentivos.

Grafica No. 7 Reconocimiento por el trabajo ejecutado



Fuente: Investigación de campo 2,007

El reconocimiento por el trabajo realizado la población encuestada lo percibe como muy bueno lo que se relaciona con el bajo índice de rotación. El ser humano adolece de diferentes necesidades sin embargo las del orden afectivo son esenciales, los humanos además de obtener el recurso económico por medio del trabajo necesitamos obtener atención y que se nos felicite cuando hacemos bien el trabajo.

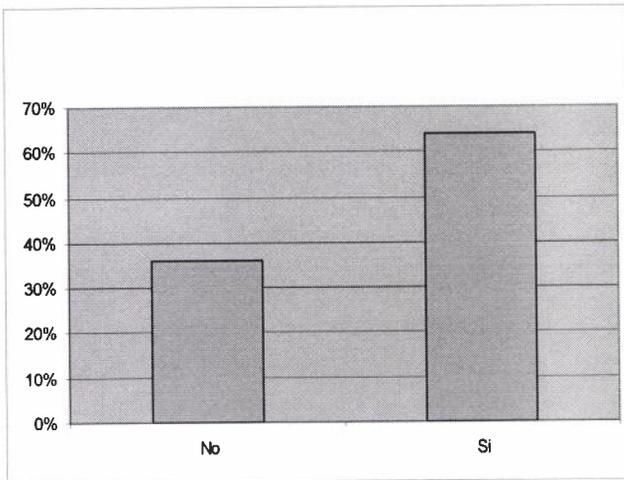
## Capítulo III

### 3.1 Satisfacción laboral:

#### 3.1.1 Definición

Se define el termino satisfacción como realizar lo que se deseaba, por lo tanto la satisfacción es consecuencia de lo bien o mal que se sienta el individuo en la ejecución de su trabajo y como lo relaciona con el ingreso que recibe a cambio de su esfuerzo.

Gráfica No. 8: Satisfacción con puesto actual



Fuente: Investigación de campo 2,007

Los colaboradores encuestados responden sentirse satisfechos de estar en su actual puesto de trabajo, la población que no se siente satisfecha con su puesto actual esta compuesta por los colaboradores que aspiran a ser promovidos o aquellos que tienen problemas con su jefe, o compañeros de trabajo, así mismo aquellos cuyo ingreso no es satisfactorio .

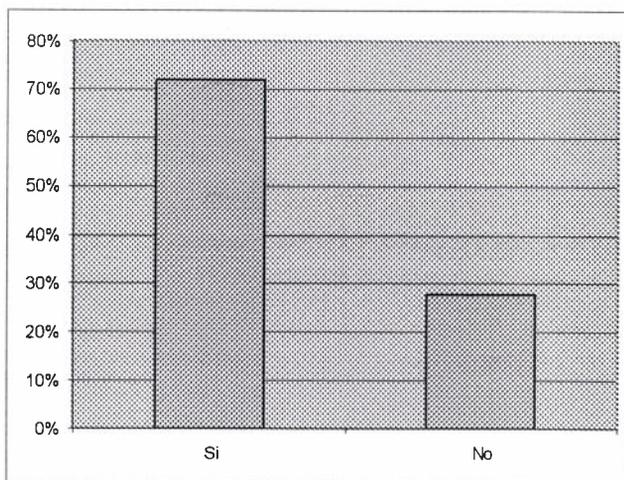
### 3.1.2 Raíces del término Satisfacción:

La atención que merece el término satisfacción tiene sus raíces en la teoría motivadora- higiene de Herzberg, quien considera que existe unión causal entre la satisfacción y la motivación en el trabajo. Estudios posteriores en lugar de aclarar el tema lo complicaron más, por lo que fue necesario llevar a cabo nuevos estudios, con el fin de establecer si realmente existe relación entre ambos.

### 3.1.3 Causas de la Satisfacción:

La satisfacción es respuesta emocional del ser humano hacia varias facetas de su trabajo. Un individuo puede sentirse satisfecho con algunos aspecto de su trabajo y sentirse insatisfecho con otros aspectos. Puede sentirse sumamente satisfecho con el estatus que tiene pero no sentirse satisfecho con la carga de responsabilidad que tiene. Los aspectos hacia los cuales el individuo puede demostrar satisfacción o insatisfacción son: sueldo, horario, ascensos, compañeros, jefe, supervisión, condiciones de puesto de trabajo, vacaciones, asuetos, incentivos, promociones y descensos.

Gráfica No. 9: Satisfacción con el ambiente laboral



Fuente: Investigación de campo 2,007

La población encuestada percibe el ambiente laboral como satisfactorio lo cual se debe al cuidado de la empresa en cuanto a las condiciones de sus instalaciones y a la preocupación por prevenir enfermedades ocupacionales (facilitación de equipo de protección y reglamentación en cuanto a su uso) la población no satisfecha labora en ambiente poco iluminado, húmedo y con poca ventilación, pendiente de ser arreglado.

#### 3.1.4 Consecuencias de la satisfacción laboral:

Kiniki K. (1,997) en su obra “Comportamiento de las organizaciones” indica que la dirección es determinante al administrar al personal, ya que de lo eficiente que se realice ésta labor depende en gran parte la satisfacción del recurso humano, lo que se refleja en los siguientes indicadores:

- Ausentismo: después de varios análisis llego a determinar que la satisfacción laboral influye poco en el nivel de ausentismo.
- Rotación de personal: la rotación de personal rompe la continuidad organizativa y resulta costosa y luego de varios estudios se determino que tiene una relación estrecha con la satisfacción laboral.
- Compromiso organizativo: refleja el grado de identificación del trabajador con la organización, luego de varios estudios se determino que existe relación significativa con la satisfacción de donde aconsejan a los directivos cuidar la satisfacción para obtener más productividad.
- Rendimiento laboral: luego de varios estudios concluyen en que la satisfacción y el rendimiento laboral están levemente relacionados, ya que por no establecer un buen sistema de medición del rendimiento este tiende a crear inconformidad y disminución de la satisfacción.

### 3.1.5 Implicaciones generales de la satisfacción:

La satisfacción tiene relación directa con respecto a la calidad de vida en el trabajo, la insatisfacción esta asociada con las enfermedades cardiacas, estrés, depresión. Enfermedades que tarde o temprano terminan con la vida del trabajador, razón por la cual las organizaciones deben preocuparse por crear condiciones que permitan a los trabajadores sentirse satisfechos en su puesto de trabajo e identificados con su organización.

### 3.1.6 Rendimiento Laboral Versus Satisfacción:

Kiniki K. (1997) argumenta que la satisfacción lleva a un rendimiento más alto. Mientras que otros especialistas dicen que el rendimiento alto lleva a la satisfacción. Sin embargo 74 estudios posteriores establecieron que la satisfacción y el rendimiento solo están levemente relacionados. Recientemente nuevos estudios determinaron que la satisfacción y el rendimiento tienen una relación estrecha de donde los directivos de las empresas tienen en sus manos la decisión de afectar positiva o negativamente la satisfacción laboral del personal a cargo.

### 3.1.7 Relación Sindicato Satisfacción:

Los trabajadores tienden a apoyar a los sindicatos cuanto mas insatisfechos se sienten en su lugar de trabajo, situación de la que se han aprovechado los dirigentes sindicales.

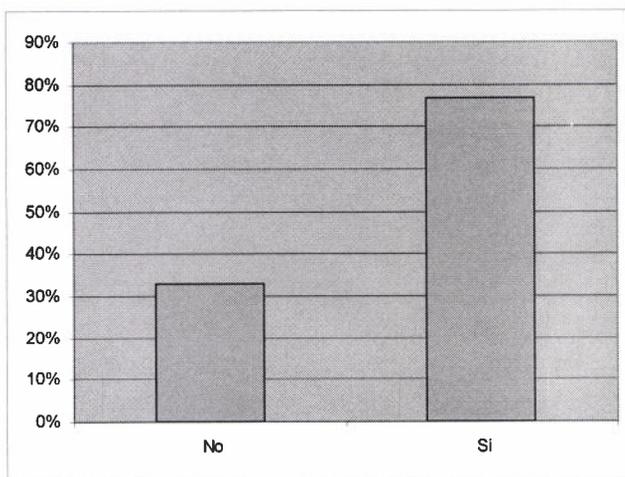
Los directivos que tienen por objetivo mantener la organización libre de sindicato debieran implementar un monitoreo sistemático del nivel de satisfacción de los empleados e implementar medidas que modifiquen el nivel de insatisfacción.

### 3.1.8 Motivación:

Nelson B. (1997) en su libro "1001 Formas de Motivar" afirma que no se requiere de mucho para obtener de los trabajadores el mejor esfuerzo, si se les hace coparticipes en la toma de decisiones en lo

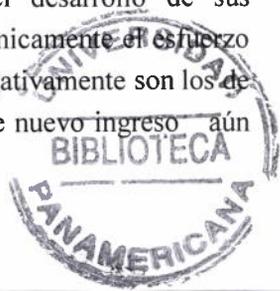
relativo a su trabajo, si el ambiente laboral es propicio para desarrollar el trabajo, y los jefes se convierten en asesores, capacitadores y dan apoyo a su equipo haciendo honor a “Hoy los empleados buscan mucho más que un sueldo, esperan que los traten como seres humanos”, la empresa contará con fuerza laboral motivada. Actualmente se requiere más que dinero para provocar en los trabajadores el deseo de dar algo más, no olvidar que los errores que cometen los trabajadores son menos importantes que el error que comete la gerencia cuando ignora lo que sus trabajadores tengan que decir, todos tenemos derecho a ser tratados con dignidad y respeto. No olvidar que la persona que conoce mejor como hacer el trabajo es aquel que todos los días realiza la misma tarea.

Gráfica No. 10: Capacitación y motivación



Fuente: Investigación de campo 2,007

En cuanto a capacitación y motivación los colaboradores responden positivamente, ya que la empresa invierte en el desarrollo de sus colaboradores, la empresa reconoce y premia económicamente el esfuerzo de los mismos. Los colaboradores que responden negativamente son los de nuevo ingreso, la inducción técnica para personal de nuevo ingreso aún es deficiente.



## Ventajas y desventajas de la motivación en el trabajo

El proceso administrativo puede tener un efecto motivador en los empleados si se aplica con eficacia en las organizaciones.

Motivar significa impulsar a hacer algo, inyectar una carga emotiva a las personas que integran el equipo de trabajo para que generen y mantengan un sobreesfuerzo para producir más.

### 3.2 Presentación y análisis de resultados

Realizado el estudio se observó que un 60% del personal laborante de la empresa considera que la política salarial actual vigente en la empresa no es tan adecuada, ya que debe transcurrir tiempo para poder obtener un incremento salarial, comentan que se desmotivan cuando observan que sus colegas tienen un ingreso mayor. Están de acuerdo mientras dura el proceso de aprendizaje y adquisición de habilidad, pero cuando superan a sus colegas en eficiencia y eficacia su expectativa por igualar su sueldo es mayor. El 40% del personal responde sentir satisfacción hacia el sistema de modificación salarial. Según Ayala S. (2,006) en su libro "Administración de Recursos Humanos" Define la escala salarial como la posición o nivel donde se ubicaran los puestos en relación al ingreso que se les asignará debido a su importancia y contribución a la organización. Al definir la clasificación de los diferentes puestos se define la clasificación de los salarios muy en relación a la importancia del puesto. Normalmente para asignar salarios es importante conocer que salarios paga el mercado laboral de empresas similares de la región. La escala puede estar arriba o por debajo de lo normal. Actualmente las empresas se sitúan en un mercado laboral muy competido con el objeto de atraer y conservar a los empleados más capaces, ya que la captación de mano de obra calificada reduce el costo de inducción técnica en el puesto de trabajo por los conocimientos que posee el trabajador. Los salarios que asigne la organización a los puestos de trabajo dependen de su capacidad económica, ya que si la organización supera a las de la comunidad en

tamaño, número de empleados, deseabilidad de condiciones de trabajo, y capacidad para pagar mejores salario, prestaciones adicionales a las de ley. El personal que estas empresas captan será el mejor de la región. En estos casos la organización fuerte económicamente no ignora del todo los salarios vigentes en la comunidad y evita romper el nivel salarial. Cuando cuenta con puestos no existentes en la comunidad normalmente tiende a fijar el nivel de sueldos.

Analizado el resultado de las encuestas se observó que el 52% del personal tiene más de seis años de laborar en la empresa, comentan los trabajadores que su permanencia en la empresa se debe al trato que reciben tanto de parte de los propietarios como de los jefes inmediatos.

El estudio dio a conocer que el 70% de los trabajadores responde que la empresa realiza incrementos salariales fuera de pacto, mientras que un 30% de los trabajadores responde que la empresa no concede incrementos salariales fuera de pacto. El porcentaje mayor que responde afirmativamente en cuanto a incrementos salariales esta integrado por los trabajadores que cuentan con más años de laborar en la empresa, quienes han tenido varios incrementos salariales. Mientras que los trabajadores que tienen menos de un año de laborar para la empresa aún no han tenido su primer incremento salarial por pacto colectivo.

Analizando los resultados de la encuesta se observa que un 85% de los trabajadores responde que la empresa otorga otras prestaciones que apoyan su ingreso mensual, los servicios no son gratuitos, sin embargo el trabajador adquiere o solicita el bien o servicio, y la empresa paga al proveedor, descontando al trabajador, a fin de mes módicas cuotas, para no afecta su presupuesto familiar. Los servicios mencionados por los trabajadores fueron: servicio medico general, oftalmólogo, dentista, laboratorios, préstamos a baja tasa de interés, medicamentos y abarrotes a precio de mayorista, y anticipos de salarios. El 15% del personal responde que no se les proporcionan prestaciones adicionales.

El estudio dio como resultado en grado de preferencia, algunos factores que consideran los trabajadores deben ser objeto de incentivos: Al factor productividad el 46% del personal considera que se le debe asignar incentivos, a calidad el 22%, y al factor conocimiento el 16% del personal propuso se le asignaran incentivos.

Al efectuar el análisis de la encuesta se observó que un 58% del personal se siente satisfecho cuando produce más, ya que al recibir su pago obtiene un ingreso mayor. Lo anterior se debe a que la mayoría de trabajadores labora en células o equipos de trabajo, integrados por personal que posee diversos conocimientos. Los diferentes equipos de trabajo tienen establecida una meta de trabajo en el día, al producir unidades adicionales a la meta asignada obtienen dinero a cambio. Lo que motiva al personal a trabajar en célula es que reciben incentivos por multifuncionalidad (conocimiento de diferentes operaciones de costura), puntualidad, orden y limpieza, calidad, y meta alcanzada. El 42% del personal responde que no puede producir más, este último grupo pertenece al equipo de trabajadores cuyos puestos aún no se les ha diseñado el sistema de incentivos adecuados a la labor realizada.

En relación a la forma en que la empresa reconoce el esfuerzo de trabajo a los miembros de los diferentes equipos de la organización, los trabajadores consideran en un 52% que el sistema de reconocimiento es muy bueno, pero que puede ser mejorado ya que un 32% juzga que el reconocimiento es bueno, de manera que todo el personal de la empresa que da su esfuerzo y empeño reciba reconocimiento. Un 16% del personal considera que la empresa casi no reconoce el esfuerzo de trabajo de sus colaboradores.

Un 64% del personal se siente satisfecho de desempeñar su actual puesto de trabajo, lo cual se refleja en el alto porcentaje de trabajadores que tienen muchos años de pertenecer a la empresa. Mientras que un 36% no lo siente así, este último grupo de personas está integrado por trabajadores jóvenes que aspiran a ser promocionados.

Los trabajadores sujetos de estudio en un 72% consideran que el ambiente laboral es satisfactorio, lo cual se debe a que en la empresa el recurso humano es considerado como el más importante y como tal se le brinda la atención necesaria. Cuando se identifica un elemento que provoca: problema, riesgo, insatisfacción se toman acciones para modificar sus efectos negativos. El 28% del personal se siente insatisfecho con el ambiente laboral

Encuestados los trabajadores de la empresa sobre el nivel de motivación que poseen al realizar su trabajo, se pudo identificar que el 77% del personal se encuentra muy motivado al realizar su trabajo, de igual manera responden que se les da oportunidad, medios, recursos compartidos y tiempo para capacitarse. El 33% del personal considera que no lo motivan, ni lo capacitan.

Según el autor Nelson (1,997) en “1001 formas de motivar” No es necesaria una inversión elevada para obtener de los trabajadores el mejor esfuerzo, si el ambiente laboral es propicio para desarrollarse, y los jefes se convierten en asesores, capacitadores y dan apoyo a su equipo haciendo honor a “Hoy los empleados buscan mucho más que un sueldo, esperan que los traten como seres humanos”, la empresa contará con fuerza laboral motivada y capaz. Actualmente se requiere más que dinero para provocar en los trabajadores el deseo de dar algo más, no olvidar que los errores que cometan los trabajadores son menos importantes que el error que comete la gerencia cuando ignora lo que sus trabajadores tengan que decir, los seres humanos tienen derecho a ser tratados con dignidad y respeto.

La encuesta fue respondida en un 80% por el personal operativo de la empresa.

Al analizar los resultados del estudio se observó en relación a comunicación que la mayoría de los trabajadores percibe como efectiva la comunicación interpersonal utilizada en la empresa. La comunicación se fundamenta en la cultura de valores vigente entre los miembros del equipo

de trabajo del Zeppelin. El ser humano reacciona positivamente cuando la comunicación se lleva a cabo con firmeza pero con respeto.

Por medio de la encuesta se observo que el 62% del personal de la empresa se encuentra muy identificado con la misma, el 38% restante del personal no se identifica con la empresa.

Marquez (2,006) artículo de Internet moramarpec.red.com en su artículo “La investigación del comportamiento organizacional” ha identificado tres aspectos relevantes de la actitud del ser humano frente al trabajo: compromiso con el trabajo, satisfacción laboral, compromiso organizacional.

Compromiso con el trabajo

Grado con el que la persona se identifica con su trabajo, participa activamente, y su desempeño es importante para él o ella como persona.

Compromiso organizacional

Grado de identificación del individuo con su empresa, sus metas, objetivos, y deseo de permanecer como miembro de la misma.

Lo positivo de la identificación del trabajador con su empresa es el grado de compromiso que impulsa al mismo a iniciar proyectos nuevos, a ser innovador, a investigar continuamente para mantenerse a la vanguardia de sistemas de trabajo y tecnología.

El beneficio que obtiene la empresa de contar con trabajadores identificados con la misma depende del puesto que el trabajador ocupe y de la voluntad que aporte ya que a mayor responsabilidad, mayor influencia en el equipo de trabajo, los subalternos normalmente son seguidores, e imitan al líder del equipo.

La no identificación del trabajador con la empresa produce insatisfacción, lo que se refleja en su conducta: el rendimiento baja, pierde la salud, su frustración puede producir desde pobres resultados de trabajo, hasta presentar una conducta agresiva que puede llegar a producir pequeños o grandes actos de sabotaje. Si el sabotaje es pequeño pasará desapercibido por un tiempo pero finalmente provocará el despido del trabajad

### 3.3 Conclusiones

El planteamiento del problema enfoca el nivel de satisfacción de los empleados de administración hacia algunos aspectos de trabajo, que han influido en el ambiente laboral. Por medio del estudio se observa que la mayor insatisfacción de los colaboradores reside en el ingreso que reciben, ya que para obtener un incremento salarial deben esperar hasta un año, durante su aprendizaje y mientras adquieren destreza su inconformidad no es tan abierta. Luego hacen solicitud de aumento de sueldo, al no obtenerla inician búsqueda de nuevo trabajo. Los recursos que no se asignan a sueldos, se invierten luego en cubrir la plaza, capacitar al nuevo trabajador, al tener personal nuevo el volumen de producción disminuye, lo que no permite facilitar a tiempo el producto a los clientes y muchas veces dejar de vender.

Encuestados los trabajadores se observó al analizar la respuesta, que la motivación hacia el trabajo disminuye cuando el esfuerzo de trabajo no es reconocido por su jefe inmediato o por la gerencia a cargo. El trabajador necesita ser reconocido por su buen desempeño, de la misma forma que cuando se cometen errores, éstos son sancionados, el buen desempeño debe ser premiado y publicado para invitar a otros a hacer lo mismo. La motivación es determinante cuando se van a implementar cambios trascendentales en los sistemas de trabajo, de ella depende el nivel de resistencia al cambio que presente el personal involucrado, o la colaboración y actitud positiva.

El otorgar prestaciones a los trabajadores es una excelente estrategia de hacerlos sentir parte del equipo de la empresa, al apoyarlos solucionando algunas de las necesidades básicas se les permite optimizar sus ingresos y contar con solución inmediata a problemas económicos, de salud, y alimentación.

La mayoría de los colaboradores responden sentirse identificados con la empresa, lo cual se debe al grado de interés que la empresa expresa

cuando sus trabajadores se encuentran pasando momentos difíciles, la administración del recurso humano se basa en valores.

Los colaboradores de producción reciben incentivos por su buen desempeño, lo cual provoca buenos resultados en cuanto a rendimiento, y la satisfacción de éstos colaboradores es buena, ya que reciben incentivos por:

- Calidad de trabajo
- Meta alcanzada
- Unidades adicionales producidas (meta extra)
- Puntualidad
- Multifuncionalidad
- Antigüedad

El personal administrativo y un 10% del personal operativo no reciben incentivos por su trabajo.

## Capítulo IV

### ÍNDICE

	Página
Título de la propuesta	32
Justificación	32
Objetivo	32
Cobertura	32
Beneficios y beneficiarios	32
Resultados esperados	33
Tabla de incentivos para personal administrativo	34
Políticas y normas para la implementación	40
Políticas	40
Reglas	41
Presupuesto de incentivos	41
Recomendaciones	42
Propuesta de instrumento de medición de la satisfacción	42
Justificación	43
Objetivos	43
Reglas	43
Descripción de la propuesta	43
Resultados esperados	43
Metodología	44
Boleta de medición de la satisfacción	44

# PROGRAMA DE INCENTIVOS COMO ESTRATEGIA PARA COMPENSAR LA POLITICA SALARIAL DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

## Justificación

La empresa cuenta con política salarial, sin embargo se recomienda emplear algunos lineamientos para mejorar su aplicación. Ya que no basta con diseñar un sistema de incentivos y salarios, es necesario que el mismo contribuya a crear buen ambiente de trabajo, y buenas relaciones entre los colaboradores y la organización.

## Objetivos:

### Objetivo general:

Compensar la política salarial a través de un programa de incentivos.

### Cobertura:

Departamento Administrativo

### Beneficios:

- Satisfacción laboral
- Motivación

### Beneficiarios:

- Propietarios
- Personal Administrativo

## Resultados esperados

### FUNDAMENTO TEORICO

La política salarial o el sistema de incentivos y salarios incitan a la acción, allí radica su importancia. Para que el plan sea efectivo se deben seleccionar los incentivos que llenen las necesidades de la empresa sujeto de estudio. Se pueden sugerir diferentes formas de retribuir al trabajador, pero se deben seleccionar solo aquellos que se consideren adecuadas a la empresa y su equipo de trabajo y recursos disponibles.

Los sistemas salariales deben llenar algunos requisitos para acercarse más a su efectividad por lo que deben ser:

#### Comprensibles

El programa de incentivos debe ser claro, de fácil comprensión para los miembros de la organización, ya que normalmente se rechaza lo que no se conoce.

#### Medibles:

Es importante que los resultados extraordinarios de trabajo se puedan medir, de manera que se premie solo el rendimiento adicional.

#### Concretos:

Los factores que serán sujeto de incentivos se deben definir en forma concreta y poder medirse para premiar el esfuerzo extra.

#### Estables:

Los factores seleccionados no pueden ser cambiados arbitrariamente a menos que vayan a ser mejorados, de la misma forma, el porcentaje de rendimiento asignado técnicamente a cada factor no debe ser cambiador sin previo estudio, o el personal dejará de creer en los beneficios que resultan de aportar más y recibir más a cambio.

Las empresas emplean diferentes incentivos para motivar a su personal, los cuales van de acuerdo a la capacidad de cada empresa. Por lo que se dan a conocer los comúnmente empleados:

## Tabla de Incentivos para personal Administrativo

Incentivo	Definición	Operativización
Incentivos monetarios indirectos	<p>Este tipo de incentivos se emplean a manera de elevar el nivel de satisfacción e identificación del trabajador con su empresa, en esta clasificación podemos mencionar los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="361 388 736 895">1. Seguro médico: brindar un seguro médico que garantice la salud del trabajador y de permitirle la capacidad económica de la empresa que el seguro sea extensible a la familia directa del trabajador esposo (a), hijos y padres. Dicho seguro médico debe contener un reglamento que en forma clara informe al trabajador, que gastos cubre el seguro y a partir de cuanto le corresponde cubrir con recursos propios.</li> <li data-bbox="361 918 736 1224">2. Seguro de Vida: facilitar al trabajador un seguro de vida que cubra al trabajador, el cual puede ser pagado en su totalidad por la empresa o ser cubierto en forma compartida, o ser otorgada a cambio de un incremento por pacto colectivo.</li> <li data-bbox="361 1248 736 1436">3. Cuidado dental y de la vista: garantizar la calidad de vida de los trabajadores es importante para el empleador y sumamente motivador para el trabajador, no es</li> </ol>	Contratación de equipo multidisciplinario que facilitará los servicios.

	necesario que el empleador pague el valor total del servicio podría fijar un 25%, un 50% o un 75% dependiendo de la capacidad económica de la organización.	
Plan de incentivos de grupo:	La productividad es el resultado del trabajo del equipo, resulta imposible calcular la productividad individual por lo que se prorratea el resultado de trabajo y se distribuye al equipo.	Celebración mensual al equipo involucrado (refacción o cena)
Aumentos por Resultados	Incentivos, bonos ocasionales, premios por alcanzar metas específicas.  Premios especiales: otorgados por obtener excelentes resultados en una labor o proyecto específico.  Aumento por mérito: aumento asignado a los trabajadores que destaquen por	Bono por resultados
Plan Scanlon	Participación en las ganancias de productividad esta diseñado para vincular a los empleados con el desempeño de la organización. Conocido también como incentivos de participación del desempeño. Este plan se basa en distribuir parte del ahorro en el costo de mano de obra cuyo fundamento se encuentra en las sugerencias de los empleados. El plan Scanlon se basa en cuatro principios:  1. Identidad: señalar claramente la misión de la empresa.  2. Competencia: Normas elevadas de comportamiento en el trabajo y compromiso continuo con la excelencia.	El ahorro en recursos se comparte con los empleados involucrados en la obtención de la meta.

	<p>3. Participación: Se utilizan las ideas de empleados conocedores de la tarea y la traducen en mejoras de la productividad.</p> <p>4. Equidad: Se logra cuando: empleados, clientes, e inversionistas comparten financieramente los incrementos de productividad, como resultado del programa.</p>	
<p>Incentivos no monetarios</p>	<p>Los trabajadores no responden solamente a los incentivos económicos, pero es necesario aclarar que cuando el trabajador ha cubierto sus necesidades básicas se verá motivado por los incentivos no monetarios, ya que cuando la alimentación, educación, vivienda y salud no han sido satisfechas difícilmente un sistema de incentivos no monetarios funcione.</p> <p>Se premia al empleado que mejor realice su trabajo, creando bajo el criterio de la empresa los aspectos que considere relevantes y de mayor beneficio. La calificación de estos aspectos darán como resultado al mejor empleado del mes. La calificación puede ser dada por el jefe del departamento, y aprobada por el gerente del área se sugieren algunos aspectos: Puntualidad, colaboración, actitud positiva, contribución en cuanto a alcanzar las metas de trabajo, disposición para trabajo en equipo etc.</p>	

<p>Reconocimiento publico como empleado del mes</p>	<p>Se premia al empleado que mejor realice su trabajo, creando bajo el criterio de la empresa los aspectos que considere relevantes y de mayor beneficio. La calificación de estos aspectos darán como resultado al mejor empleado del mes. La calificación puede ser dada por el jefe del departamento, y aprobada por el gerente del área se sugieren algunos aspectos: Puntualidad, colaboración, actitud positiva, contribución en cuanto a alcanzar las metas de trabajo, disposición para trabajo en equipo etc.</p>	<p>Organizar ceremonia de premiación y publicar en un mural fotografía de los empleados destacados durante el mes.</p>
<p>Oportunidad de desarrollo y crecimiento:</p>	<p>Los trabajadores siempre serán motivados por una oportunidad de crecer en conocimiento y si luego tienen la oportunidad de ser promovidos estarán en condiciones de aceptar nuevos retos y demostrar nuevas habilidades. Cuando los trabajadores se capacitan más la empresa gana al contar con un mayor número de personal calificado.</p>	<p>Al inicio del año publicar el listado de cursos que la empresa ofrece a sus colaboradores.</p>
<p>Ascensos y Convocatorias Internas de Selección</p>	<p>Es importante contar con un plan de carrera para aquellos trabajadores que demuestren actitud y aptitud, a la hora de seleccionar personal tomar en</p>	<p>Publicar mensualmente el listado de puestos vacantes e invitar a los colaboradores a participar para obtener una promoción.</p>

	<p>Es importante contar con un plan de carrera para aquellos trabajadores que demuestren actitud y aptitud, a la hora de seleccionar personal tomar en cuenta a los trabajadores que llenen los requisitos necesarios de ser posible promocionar internamente, captando personal nuevo para cubrir las posiciones más sencillas.</p> <p>Esto evitara que los trabajadores se marchen a otras empresas perdiendo la inversión hecha en cada uno de ellos.</p> <p>Los programas de convocatoria interna se crean para:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Obtener empleados calificados que conozcan la empresa.</li><li>• Es más confiable contratar personal de reconocida honorabilidad para cubrir puestos en los cuales es necesaria la administración de valores.</li></ul>	
--	--	--

## Políticas y normas para la implementación

Previo a implementar un sistema de incentivos y salarios se hace necesario crear algunas

Normas, política y reglas que garanticen su aplicación.

Normas

Previo a otorgar un incentivo es necesario que:

- Las diferentes gerencias reportan los resultados excepcionales de sus colaboradores distinguidos en base a resultados de productividad antes de fin de mes, trasladando reporte escrito a recursos humanos fijando el monto del incentivo.
- Cualquier discrepancia que surja se corregirá el siguiente mes.
- Los incentivos monetarios se cancelarán en moneda de curso legal
- Los incentivos solicitados tardíamente se pagaran el mes siguiente.
- El sistema de incentivos debe ser claro y fácil de entender por los trabajadores, así como fácil de consultar.

## Políticas

- Programa de incentivos modificables:

Las sugerencias de incentivos contenidas en el presente programa no constituyen un contrato, por lo tanto pueden ser modificados a conveniencia de la empresa o en función de las necesidades producción y productividad.

- Todo incentivo por otorgarse debe ser autorizado.
- Otorgamiento por resultados:  
Los premios monetarios o no, serán otorgados de acuerdo a los niveles de objetivos y metas alcanzados.
- Gerencia de recursos humanos  
La gerencia de recursos humanos se encargará de medir temporalmente la efectividad de los incentivos otorgados, así como dar retroalimentación para implementar las medidas correctivas.

## Reglas

- El pago o el otorgamiento de incentivos estará sujeto a un sistema de control que verifique la correcta aplicación y ejecución de los mismos.
- Todos incentivo que se otorgue debe estar incluido en el presupuesto de nómina, a manera de contar con los recursos necesarios.
- Los incentivos se otorgaran conjuntamente con el salario a fin de mes
- Los incentivos serán solicitados por el gerente de área y previo a otorgarse deberán ser aprobados por la gerencia general.
- Los incentivos no constituyen ventajas económicas
- Los incentivos no forman parte de las prestaciones al cancelar un contrato de trabajo.
- Los incentivos no aumentan la base de sueldo.
- Los incentivos no están afectos a cuota IGSS, IRTRA E INTECAP.

## Presupuesto para Incentivos

Nombre del Incentivo	No. de trabajadores	Monto por persona	Total
Seguro Médico	32	Q.300.00	Q 9,600.00
Seguro de Vida	32	Q.125.00	Q 4,000.00
Incentivo grupal		Q.300.00	Q 3,600.00
Bono	32	Q.3,200.00	Q 9,800.00
Scanton		Q5,000.00	Q 60,000.00
<b>Total Anual</b>			<b>Q90,200.00</b>

## Recomendaciones

Se recomienda al equipo encargado de la administración del recurso humano medir periódicamente el nivel de satisfacción de los empleados a manera de diseñar un plan de trabajo que permita transformar la insatisfacción por satisfacción. En cuanto a la insatisfacción por el ingreso recibido, se sugiere atar la política de incremento salarial a resultados de trabajo. Así mismo se sugiere seleccionar algunos de los incentivos de la propuesta.

Analizar la propuesta para medir la viabilidad y capacidad económica de la empresa.

En cuanto a prestaciones adicionales al sueldo otorgadas actualmente se ha observado que producen un efecto positivo en el trabajador por lo que se sugiere potenciarlas.

Para mantener la identificación de los trabajadores con la empresa se recomienda mantener el sistema de administración de personal basado en valores institucionales.

Se recomienda implementar el programa de incentivos a todo el personal de la empresa, ya que promueven mayor producción con calidad, representa ahorro a la organización y posibilidad de elevar el nivel de ventas. Se sugiere que el ahorro obtenido lo compartan la empresa y los trabajadores que provocaron dicho ahorro.

# INSTRUMENTO DE MEDICION DE LA SATISFACCIÓN

## Justificación

Se propone medir el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa pasando a los mismos una boleta o cuestionario, por medio de este instrumento se obtiene la información necesaria para diseñar el plan de trabajo de realimentación del sistema de incentivos que permitirá incrementar el nivel de satisfacción del personal.

## Objetivos

### Objetivo general

Identificar el nivel de satisfacción de los trabajadores

### Objetivos específicos

1. Identificar los aspectos de trabajo que desmotivan a los operarios
2. Diseñar un sistema de incentivos que modifique la respuesta emocional del operario hacia el trabajo.

## Descripción de la Propuesta

La boleta de evaluación de la satisfacción se deberá pasar trimestralmente, semestral o anualmente, si el tiempo de evaluación es más largo, el sistema de incentivos es probable que no sea tan efectivo.

## Resultados esperados

La implementación de la realimentación en cuanto a la medición de la satisfacción permitirá diseñar el sistema de incentivos acorde a cada área de trabajo.

## Metodología a Emplear

La ejecución del programa de medición de la satisfacción estará a cargo de la gerencia de recursos humanos con la colaboración de las demás gerencias funcionales de la empresa.

### Conclusiones:

- El programa de trabajo resultante de la medición de la satisfacción servirá a la organización para optimizar la administración del recurso humano.
- Se espera que los niveles de satisfacción de los colaboradores, alcanzados mediante la correcta aplicación de las herramientas antes descritas reduzcan el costo de mano de obra.

### Recomendaciones:

- La gerencia de la empresa debe evaluar la conveniencia de emplear incentivos al motivar al personal para que el resultado compense la inversión.
- Se recomienda que el sistema sea auditado periódicamente para evitar que con el transcurso del tiempo pierda su efectividad, debido a modificaciones implementadas empíricamente.
- Analizar continuamente la efectividad del sistema a manera de retroalimentar aquellos aspectos que a causa de nuevas necesidades requieran modificación.

### Propuesta de boleta:

Se propone el uso de la siguiente boleta o encuesta para medir la satisfacción del personal

## CUESTIONARIO DE SATISFACCION

La presente encuesta tiene por objetivo recopilar información sobre la satisfacción laboral de los señores trabajadores de El Zeppelin, S.A. en relación a diferentes aspectos de trabajo, por lo que se solicita su colaboración contestando con veracidad las preguntas, guíe sus respuestas por la tabla siguiente:

- 1 El No. 1 es = a malo
- 2 El No. 2 es = a regular
- 3 El No. 3 es = a bueno
- 4 El No. 4 es = muy bueno
- 5 El No. 5 es = a excelente

1. Esta motivado para realizar su trabajo  
Insatisfecho    1 2 3 4 5    Muy satisfecho
  
2. ¿Se siente parte de la empresa?  
Insatisfecho    1 2 3 4 5    Muy satisfecho
  
3. ¿Su profesión tiene relación con su trabajo actual?  
Insatisfecho    1 2 3 4 5    Muy satisfecho
  
4. ¿Se siente satisfecho de estar en el puesto actual?  
Insatisfecho    1 2 3 4 5    Muy satisfecho
  
7. El reconocimiento que recibe por el trabajo que realiza es  
Insatisfecho    1 2 3 4 5    Muy satisfecho
  
8. ¿Como es la forma en que su jefe se ocupa de las quejas que le dirigen los empleados?  
Insatisfecho    1 2 3 4 5    Muy satisfecho
  
9. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su lugar de trabajo?  
Insatisfecho    1 2 3 4 5    Muy satisfecho
  
10. ¿Cómo se compara su sueldo con el de otros trabajadores?  
Insatisfecho    1 2 3 4 5    Muy satisfecho
  
11. ¿Recibe incentivos por su buen desempeño?  
Insatisfecho    1 2 3 4 5    Muy satisfecho
  
12. ¿Es habitual la colaboración de los compañeros?  
Insatisfecho    1 2 3 4 5    Muy satisfecho
  
13. ¿La empresa le proporciona oportunidades de ascenso?  
Insatisfecho    1 2 3 4 5    Muy satisfecho
  
14. ¿Cómo son las condiciones en cuanto a sueldo?  
Insatisfecho    1 2 3 4 5    Muy satisfecho
  
15. ¿Cómo son las condiciones en cuanto a vacaciones  
Insatisfecho    1 2 3 4 5    Muy satisfecho

## Referencias Bibliografías:

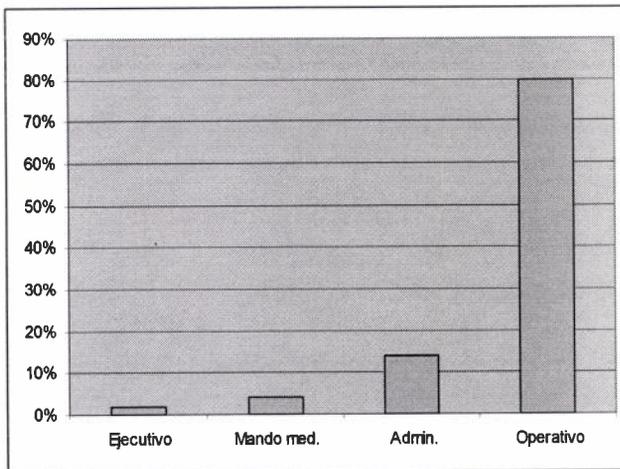
1. Ayau M. ( 1,994) “El Proceso Económico” Editorial Publimex S.A. de C.V. Calzada San Lorenzo 279 Local 32 09900, México, D.F.
2. deAyala S.(2,006) “Administración de Recursos Humanos” Prentice Hall 8va. Edición México.
3. Congreso de la República Código de Trabajo , Editorial Jiménez y Ayala Taller e Impresiones 18 av. 24066 Zona 6, Guatemala, C.A.
4. Collins J. (1,995) “Empresas que Perduran” Copyright para Latinoamérica por Editorial Norma Apartado Aéreo 53550, Bogotá Colombia.
5. García E. (2,004) URL “Políticas empleadas en la administración de las compensaciones salariales del personal operativo, en empresas medianas fabricantes de alimentos” Tesis Universidad Rafael Landivar Guatemala.
6. Koontz H. (2,004) Administración una perspectiva global. 12va. edición. Editorial Quevecor World, impreso en Colombia.
7. Kinicki K. (1,997) “comportamiento de las organizaciones” Mc Graw-Hill Interamericana de España, impreso en España.
8. Lanham E. (1,999) “Valuación de Puestos”. Compañía editorial continental, S.A. de C.V. de México, Vigésima Octava reimpresión.
9. Nelson B. (1,997) “1001 Formas de Motivar a los Empleados” Editorial Norma S. A. Apartado Aéreo 533550 Bogotá, Colombia.
10. Wayne M. (1,997) “Administración de Recursos Humanos” Prentice Hall Hispanoamericana. Impreso en Litográfica Ingramex S:A. De C.V. Centeno No. 162-1 México D.F.
11. Vásquez G. (2,006) URL En su artículo especializado investigó “Como influyen los salarios e incentivos económicos en el servicio hotelero de la ciudad de Guatemala” Artículo inédito, Universidad Rafael Landivar. Guatemala.

## Anexos

### Anexo No. 1

A continuación se presentan las gráficas que no se incluyeron en el la presentación de resultados ya que fueron preguntas para romper el hielo y provocar en el colaborador confianza para responder.

Gráfica No. 11: Puesto que ocupa

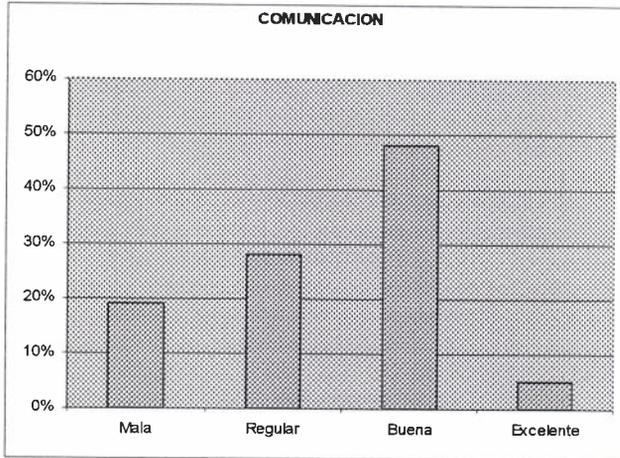


Fuente: Investigación de campo 2,007

#### Interpretación:

La encuesta se paso en un 80% a personal de nivel operativo, ya que el número de colaboradores del equipo administrativo es reducido, para completar la muestra de 74 encuestas fue necesario entrevistar mandos medios y ejecutivos.

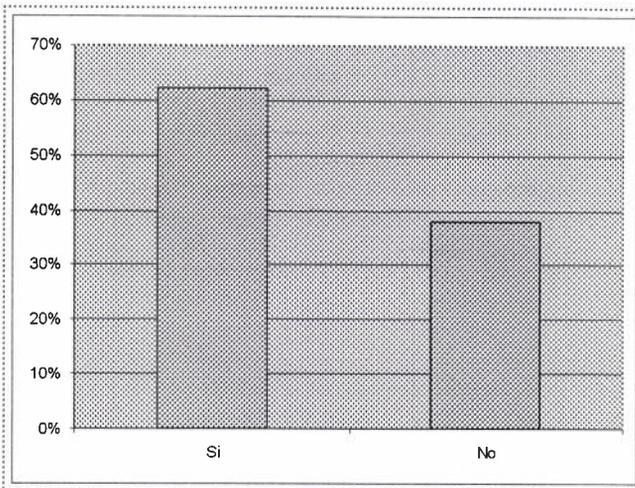
Gráfica No. 12: Comunicación en la empresa



Fuente: Investigación de campo 2,007

El personal en un 19% considera que la comunicación es deficiente, el 28% percibe la comunicación como regular, y un 48% del personal considera que la comunicación es buena y un 5% considera como excelente la comunicación.

Gráfica No. 7: Identificación con la empresa



Fuente: Investigación de campo 2,007

Los colaboradores en un 62% dicen sentirse identificados con su empresa, un 38% de los colaboradores no se sienten identificados con la empresa, a éste último grupo pertenece el personal de ingreso reciente a la empresa o aquellos que no han sido promocionados.

## Anexo 2

El anexo dos presenta el foda general que se llevo a cabo.

### FODA GENERAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Empresa de prestigio	Organización paternalista	Disposición al cambio	Nuevos competidores ingresan al mercado
Contribución a la generación de empleo	Alto índice de rotación	Adecuado sistema de inducción de personal	Nuevas empresas que ingresan al mercado laboral
Solidez financiera	Respuesta lenta del sistema contable.	Acceso a fuentes de financiamiento	Fluctuación en la tasa de cambio
Infraestructura propia	Instalaciones inadecuadas	Nuevas instalaciones	Reducción de capital de trabajo por inversión.
Fuerza de ventas adecuada a nivel nacional.	Territorio muy grande para ser cubierto por 2 vendedores	Identificar mayoristas en departamentos importantes.	Ingreso de competencia por falta de cobertura.
Personal de ventas identificado con objetivos.	Personal de otras áreas no identificado con objetivos.	Falta de programa de incentivos a administración por objetivos	Desplazamiento de personal para otros negocios.
Posicionamiento de la marca en la mente del consumidor		Marketing del producto	Incremento de la competencia
Liderazgo en el mercado nacional ropa de bebe.	Inventario insuficiente para cubrir demanda.	Maquilar la costura contratando extrabajadoras.	Productos alternativos ofrecidos por la competencia.
Diversidad de productos	No se encuentra personal capacitado en el mercado laboral.	Establecer escuela de capacitación internamente.	Incremento de la competencia

Base amplia de clientes y en crecimiento	Incertidumbre en el comportamiento del cliente	Investigación de mercados	Clientes insatisfechos
Imagen de productos de calidad	Inexistencia de un programa de calidad total.	Implementación de programa de calidad.	Devoluciones por falta de calidad.
Lealtad del personal a la empresa	Falta plan de evaluación de puestos	Oportunidad de crecimiento	Perdida del personal
Personal identificado con la empresa	Falta de capacitación y desarrollo del personal	Aprovechamiento de los recursos	Falta de incentivos
Personal con experiencia y conocedora de la empresa	Falta de un programa de incentivos	Incremento de la mano de obra calificada	Emigración de personal hacia otras empresas
Desarrollo del capital humano cuyo aporte repercute positivamente en el desarrollo del país	Falta de un programa formal de inducción	Implementar un sistema de capacitación para el desarrollo del personal	Incremento de la competitividad leal y desleal
Relaciones obrero patronales adecuadas	Insatisfacción con política salarial.		
Calidad humana de los directivos			

## Anexo No. 3

El anexo tres presenta el foda por área funcional que fue necesario realizar para identificar en forma específica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Recursos humanos.

### FODA POR AREA FUNCIONAL

#### Recursos Humanos

##### Fortalezas

- Lealtad del personal a la empresa
- Personal identificado con la empresa
- Personal con experiencia y conocedor de la empresa
- Desarrollo del capital humano cuyo aporte repercute positivamente en el desarrollo del país.
- Relaciones obrero patronal adecuadas.
- Calidad humana de los directivos.

##### Oportunidades

- Sistema de capacitación y desarrollo
- Implementación de un sistema de medición a nivel satisfacción del empleado con la empresa.
- Mejores medios de capacitación
- Incremento de mano de obra calificada
- Proceso de establecimiento de metas y sistema de recompensas que promueva la coordinación inter-funcional.

##### Debilidades:

- Procesos de trabajo fragmentados
- Deficiencia en la política salarial
- Insatisfacción del personal por el ingreso que reciben
- El personal no conoce la política salarial actual
- Falta programa anual de capacitación y desarrollo de personal

- Falta programa de incentivos
- Carencia de manuales de puestos.
- Falta un programa formal de inducción técnica

#### Amenazas

- Empresas nuevas que ofrecen mejores condiciones al recurso humano

#### Administrativo

##### Fortalezas

- Prestigio de la empresa
- Contribución a la generación de empleo

##### Oportunidades

- Desarrollo de estrategia unificada para lograr coordinación inter funcional
- Elaboración de planes a corto y mediano plazo
- Implementación de sistemas de medición y control de resultados por área
- Mejoramiento del sistema de información

##### Debilidades

- Organización paternalista
- Programa de cómputo ineficiente, no responde a las necesidades actuales de la empresa.
- Falta un sistema de control interno administrativo
- Lentitud en toma de decisiones

##### Amenazas

- Economía y política internacional
- Nuevos competidores que ingresan al mercado
- Dificultad para encontrar proveedores nacionales que ofrezcan precios adecuados.

## Financiero

### Fortalezas

- Solidez financiera
- Infraestructura propia
- Desarrollo del producto

### Oportunidades

- Eliminación de barreras arancelarias
- Acceso a fuentes de financiamiento
- Reducción de la tasa de inflación

### Debilidades

- Sistema contable no computarizado

### Amenazas

- Fluctuaciones en la tasa de cambio
- Imposición de nuevos aranceles
- Quiebra de instituciones financieras
- Alza en la tasa de interés

## Comercialización

### Fortalezas

- Fuerza de ventas adecuada a nivel nacional
- Personal identificado con objetivos
- Posicionamiento de la marca en la mente del consumidor
- Liderazgo en el mercado nacional de ropa de bebe.
- Sistema de ingresos en base a resultados.

### Debilidades

- Servicio al cliente en algunas áreas
- Territorio de ventas muy grande ( 2 vendedores)
- Falta hacer presencia con tiendas propias en departamentos importantes

## Amenazas

- TLC
- Situaciones políticas por cambio de gobierno
- Quiebra de bancos
- Incremento de la competencia
- Fenómenos naturales
- Inseguridad en el país

## Producción

### Fortalezas

- Versatilidad en la producción

### Oportunidades

- Diversidad de productos
- Tecnología
- Nuevos sistemas de trabajo
- Reducción de mano de obra x máquina
- Nuevas alternativas de proveedores.

### Debilidades

- Falta investigación y desarrollo
- Desaprovechamiento de recurso humano
- Falta eficientar sistema de producción
- Carencia de departamento de compras
- Falta planta de tratamiento
- Instalaciones inadecuadas

### Amenazas

- Regulaciones internacionales de calidad
- Regulación de leyes ambientales
- Eventualidad por fenómenos naturales
- Incremento de competencia desleal
- Eliminación de barreras arancelarias

## Anexo No. 4

El anexo cuatro presenta la boleta que respondieron los colaboradores de la empresa.

### CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL

La presente encuesta tiene por objetivo recopilar información sobre la forma en que se llevan a cabo los incrementos salariales en la empresa El Zeppelin, S.A. y su relación con la satisfacción. Por lo que se solicita su colaboración contestando con veracidad las preguntas siguientes:

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa?

- a) 0 a 1 año
- b) 1 a 3 años
- c) 3 a 6 años
- d) 6 o más años

2. ¿Que puesto ocupa?

- a) Ejecutivo
- b) Mando medio
- c) Administrativo
- d) Operativo

3. ¿Cómo es la comunicación en su empresa?

- a) Mala
- b) Regular
- c) Buena
- d) Excelente

4. El reconocimiento que recibe por el trabajo que realiza es

- a) Deficiente
- b) Bueno
- c) Muy Bueno

5. ¿Se siente satisfecho de estar en su puesto actual?

- a) No
- b) Sí

6. ¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral?

a) Sí

b) No

7) ¿Se siente identificado con su empresa?

a) Sí

b) No

8) ¿Considera que su empresa le capacita y motiva?

a) No

b) Sí

9. ¿La empresa le proporciona otras prestaciones? Mencione cuáles

a) Sí

b) No

10. ¿Echa usted satisfacción con la política de incremento salarial actual?

a) No

b) Sí

11. ¿La empresa realiza incrementos salariales fuera de pacto?

a) Sí

b) No

12. ¿Cuánto preferiría más se sienta compensado con el salario que recibe?

a) Sí

b) No

13. ¿A qué aspectos de su trabajo se le deben asignar incentivos?

Productividad

Cantidad

Conocimiento

## Anexo No. 5

### HISTORIA

La empresa fue fundada por empresarios visionarios, que consolidando capital y conocimientos iniciaron la misma, un 1 de mayo de 1,946, sus fundadores fueron Sr. Rodolfo Richter Penzel, Sra. Rosa de León Makenney de Richter Esposa del Sr. Rodolfo Richter y cofundadora del El Zeppelin, se desempeño en la organización por 48 años. Falleció en la ciudad de Quetzaltenango el 15 de Marzo de 1,994 y Sr. Samuel Camhi.

La organización inició labores con el nombre de PETIT BALOON (pequeño globo). Su primera sede fue en el edificio Las Trinitarias 17 avenida y 4ta. Calle de la Zona 3, Quetzaltenango, en 1,951 la Fábrica se trasladó a sus actuales instalaciones, cambiando su nominación a El Zeppelin, ya que con ese nombre se le conocía en el mercado, pues su logo parecía más un Zeppelin que un globo.

La empresa principió fabricando ropa de bebé y gradualmente se extendió con la confección de ropa de niños, niñas, damas y caballeros. En 1,963 se firma un contrato de Asistencia Técnica y uso de la marca con la compañía norteamericana CATALINA con el objeto de fabricar calzonetas y ropa sport.

### VISION

Nos visualizamos como una empresa textil altamente competitiva en Centroamérica, enfocada a satisfacer la necesidad básica y permanente de de vestuario de una creciente población; con diversidad de productos para toda la familia, según las tendencias de la moda y a precios adecuados.

Alcanzaremos el liderazgo en Guatemala y consolidaremos nuestra posición en Centroamérica, aprovecharemos la apertura comercial que ofrece la globalización; estableceremos alianzas estrategias y mantendremos una constante investigación y desarrollo que provea información de bienes y servicios que beneficien a la empresa.

Nuestras operaciones estarán orientadas al servicio y conveniencia de nuestros clientes, utilizando la tecnología necesaria.

Lograremos un proceso administrativo eficiente dentro del marco normativo y valores empresariales, para dar soporte a los objetivos de crecimiento integral de la empresa.

Nos esforzaremos por la conservación del medio ambiente y contribuiremos al desarrollo económico y social de Quetzaltenango y Guatemala.

Todo esto lo lograremos con la ayuda de Dios, en El confiamos.

## NUESTRA MISIÓN

Somos una empresa moderna que fabrica y comercializa prendas de vestir de la más alta calidad para toda la familia, con el objetivo de satisfacer a nuestros clientes con excelente servicio, lo cual nos diferencia de la competencia y coloca en una posición de liderazgo.

Nuestro activo más valioso son los colaboradores, por lo que les garantizamos ingresos justos y trato digno.

Nos esforzamos en realizar un buen trabajo siguiendo un marco de ética y valores de más de medio siglo legados por los fundadores, para ofrecer a los accionistas niveles adecuados de rentabilidad, estableciendo un justo equilibrio de intereses entre colaboradores, clientes, proveedores, accionistas y comunidad en general.

## Valores Institucionales

1. Trabajo en equipo: En El Zeppelin, somos un equipo, una familia que nos esforzamos conjuntamente y trabajamos por el mismo ideal. Mi trabajo es mejor cuando cuento con la ayuda de los demás.

2. Integridad: Me siento feliz de ser honrado y honesto. Mantengo mis valores morales y éticos los cuales me hacen desempeñar un trabajo correcto. Soy responsable de transferir a los nuevos colaboradores de la empresa esta cultura mediante mi ejemplo en el diario actuar.
3. Mentalidad innovadora: Estoy dispuesto a mejorar, promover y aceptar el cambio, lo nuevo es bienvenido. Soy responsable de participar en los cambios que se presenten y estoy dispuesto a asumir el reto que la industria imponga. Tengo una mente creativa e innovadora.
4. Responsabilidad y disciplina: Hago con agrado lo que me corresponde hacer, porque sé que mi trabajo es importante. Conozco mis deberes y obligaciones como colaborador de la empresa y los cumplo a cabalidad. Atiendo las normas y reglamentos establecidos y sigo las instrucciones y procedimientos para hacer más eficiente mi trabajo.
5. Calidad y eficiencia: Realizo mi trabajo de la mejor forma desde el inicio, porque con cabalidad y eficiencia contribuyo a generar producción óptima y así me supero día a día.
6. Respeto mutuo: Yo valgo mas como persona, mientras mas respeto a los demás. Tengo consideración a mis superiores, subalternos y compañeros de trabajo. Me gusta que me respeten y por eso respeto a los demás.
7. Cultura de servicio: Nuestra cultura esta enfocada al servicio interno y externo. El trabajo que realizo es importante y de beneficio para otros departamentos y usuarios internos a quienes debo atender a tiempo, con amabilidad y cortesía. El esmero y calidad de mi trabajo se refleja en servir adecuadamente a nuestros clientes, con el objetivo de atender sus gustos, preferencias y necesidades.
8. Lealtad: Estoy convencido de la confianza que se ha depositado en mí como colaborador de la empresa, por lo que soy leal y guardo fidelidad a esa confianza, y me esmero día a día en realizar un trabajo responsable.
9. Fe en Dios: Nuestro éxito se basa fundamentalmente en la ayuda que Dios nos brinda en nuestro diario vivir. Me siento agradecido con Dios por lo mucho que me ha dado, al permitirme tener trabajo, salud, familia y amigos.
10. Iniciativa: Mis sugerencias y propuestas son importantes para mejorar mi trabajo diario. Debo expresarlas siempre. Tengo la iniciativa para solucionar adecuadamente los problemas y doy siempre mi mayor esfuerzo.

## Valores empresariales

### Cultura de servicio y calidad

Mantenemos y transmitimos la enseñanza de servicio y calidad de nuestros productos, a todos nuestros trabajadores por medio de los sistemas y recursos adecuados para conseguirlo.

La calidad de nuestros productos y servicio respaldan nuestro éxito y nos mantenemos en constante investigación para mejorarla.

### Trato justo

El recurso humano es nuestro activo más valioso. Por lo que la relación con el personal la mantenemos en un marco de justicia y equidad.

### Estabilidad laboral

Valoramos a los colaboradores que día a día se esfuerzan en hacer bien sus labores; asegurando su permanencia, y estabilidad en su trabajo.

### Desarrollo personal y familiar

Somos una gran familia, unida y en la que cada uno de sus miembros es importante, porque realiza un trabajo responsable, digno y valioso.

Apoyamos el desarrollo personal y familiar de nuestros colaboradores. Compartimos el éxito de la empresa con ellos.

### Liderazgo

Ser líderes nos responsabiliza y compromete a realizar un mayor esfuerzo que la competencia y así mantenernos a la vanguardia.

Transmitimos la filosofía de liderazgo a nuestros colaboradores.

### Imagen de prestigio

La trayectoria de más de medio siglo, cultura de trabajo integro, y la satisfacción de varias generaciones que han demandado nuestro producto nos da una imagen de prestigio; lo que nos compromete a mejorar cada día.

### Ética empresarial

Cumplimos normas de ética y honradez en todas nuestras transacciones.

### Mejora continua

Creemos que siempre hay una mejor forma de hacer las cosas, por eso nos esforzamos en superarnos y ser una empresa mejor día a día, mantenemos una cultura de cambio y mejora continúa.

### Responsabilidad ciudadana

Nuestro trabajo eficiente, la calidad y el servicio, permiten que nuestra empresa siga generando fuentes de trabajo contribuyendo con la sociedad.

Representamos a la industria textil Quetzalteca mediante un trabajo honrado y digno.

Como miembros de la sociedad Quetzalteca y guatemalteca cumplimos con nuestras obligaciones sociales en general.

### Visión

Somos una empresa futurista e innovadora, con mentalidad abierta en busca de mejores sistemas productivos en general.

Planeamos estratégicamente el futuro, para estar preparados y superar los retos que se presenten.

