

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO EN MODALIDAD TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**“EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL
EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE DISTRIBUCIÓN DE
PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO”**

PRESENTADO POR:

ARIEL ANTONIO GONZÁLEZ RAMÍREZ
RAÚL GUSTAVO MARTÍNEZ SEGOVIA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE ASESOR:

LIC. EDUARDO ANTONIO DELGADO AYALA

NOVIEMBRE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: M.Sc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla
Vicerrector Académico: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata
Secretario General: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decana: Licda. Celina Amaya de Calderón
Secretario: Lic. Juan Pablo Marín

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

M.Sc. Abraham Vásquez Sánchez

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN

Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera

COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. Esaú Artiga Mejía

TRIBUNAL EVALUADOR

Lic. Eduardo Antonio Delgado Ayala

(Docente Asesor)

NOVIEMBRE 2024

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMERICA

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO I. GENERALIDADES EN EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS MASIVOS.	1
1- Planteamiento del problema	1
1.1. Antecedentes del problema	1
1.2. Enunciado del problema	3
2. Objetivos de la investigación	3
2.1 Objetivo general	3
2.2 Objetivos específicos	3
3. Generalidades y antecedentes del marco teórico, conceptual y legal.	4
3.1 Antecedentes	4
3.1.1 Antecedentes teóricos	4
3.2 Conceptos del liderazgo transaccional y la satisfacción laboral.	4
3.3 Generalidades	7
3.3.1 Factores del liderazgo transaccional:	7
3.3.2 Aplicación del liderazgo transaccional:	7
3.3.3 Ventajas del liderazgo transaccional:	8
3.3.4 Desventajas del liderazgo transaccional:	8
3.3.5 El líder transaccional según trabajo de grado de Teresa Quesada.	9

3.3.6 Factores que intervienen en la satisfacción laboral de los empleados según trabajo de grado de Sandy Etchebarne:	10
3.3.7 Características de un empleado satisfecho según trabajo de grado de Sandy Etchebarne:	12
3.3.8 Consecuencias de un entorno laboral que puede espantar a los trabajadores según trabajo de grado de Sandy Etchebarne:	13
3.4 Teoría de motivación-higiene según Frederick Herzberg y el rendimiento de las personas según su ambiente laboral.	13
3.4.1 Factores de Higiene y de motivación	15
3.5 Base legal e institucional	16
3.5.1 Constitución de la República de El Salvador	17
3.5.2 Código de Trabajo	17
3.5.3 Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres LIE.	19
3.5.4 Ley del Seguro Social y sus Reglamentos	20
3.5.5 Ley Integral del Sistema de Pensiones	21
3.5.6 Código de Ética Empresarial	22
4. Formulación de hipótesis	23
4.1 Hipótesis de trabajo	23
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.	24
1. Diseño metodológico de la investigación.	24
1.1 Tipo de estudio	24
1.2 Diseño de investigación:	25
1.3 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación:	25

1.3.1 Técnicas.	25
1.3.2 Instrumentos.	26
1.4 Fuentes de información.	27
1.4.1 Fuentes de información primaria	27
1.4.2 Fuentes de información secundaria	27
2. Unidad de análisis	27
3. Diagnóstico de la investigación:	29
3.1 Diagnóstico de la investigación aplicado a la recolección de información de operarios de empresas de distribución de productos de consumo masivo, grupo focal:	29
3.2 Diagnóstico de la investigación aplicado a la recolección de información de jefaturas de empresas de distribución de productos de consumo masivo, entrevista:	30
3.3 Diagnóstico de la investigación aplicado a la recolección de información de operarios de empresas de servicios de distribución de productos de consumo masivo, entrevista:	34
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO MASIVO.	39
1. Conclusiones y recomendaciones.	39
1.1 Conclusiones	40
1.2 Recomendaciones	42
2. Propuestas para la mejora de la satisfacción laboral.	43
2.1 Encuesta de satisfacción laboral.	44

2.1.1 Descripción de la propuesta	44
2.1.2 Objetivo	44
2.1.3 Actividades	44
2.1.4 Recursos	45
2.1.5 Responsables	46
2.1.6 Propuesta de encuesta	46
2.1.7 Riesgos	48
2.1.8 Cronograma para la ejecución de la propuesta	49
2.2 Incentivo de canasta básica.	49
2.2.1 Descripción de la propuesta	49
2.2.2 Objetivo	49
2.2.3 Actividades	50
2.2.4 Recursos	50
2.2.5 Responsables	51
2.2.6 Riesgos	52
2.2.7 Cronograma para la ejecución de la propuesta	52
2.3 Charlas motivacionales	53
2.3.1 Descripción de la propuesta	53
2.3.2 Objetivo	53
2.3.3 Actividades	53
2.3.4 Recursos	54
2.3.5 Responsables	55
2.3.6 Riesgos	55
2.3.7 Cronograma para la ejecución de la propuesta	56

2.4 Bonificaciones extras	56
2.4.1 Descripción de la propuesta	56
2.4.2 Objetivo	57
2.4.3 Actividades	57
2.4.4 Recursos	58
2.4.5 Responsables	59
2.4.6 Riesgos	59
2.4.7 Cronograma para la ejecución de la propuesta	60
2.5 Reconocimiento y premio al empleado del mes	60
2.5.1 Descripción de la propuesta	60
2.5.2 Objetivo	61
2.5.3 Actividades	61
2.5.4 Recursos	62
2.5.5 Responsables	62
2.5.6 Riesgos	63
2.5.7 Cronograma para la ejecución de la propuesta	63
2.6 Mejoras en las herramientas de trabajo	64
2.6.1 Descripción de la propuesta	64
2.6.2 Objetivo	64
2.6.3 Actividades	64
2.6.4 Recursos	65
2.6.5 Responsables	66
2.6.6 Riesgos	66
2.6.7 Cronograma para la ejecución de la propuesta	67

2.7 Tarde libre en fecha de cumpleaños.	67
2.7.1 Descripción de la propuesta	67
2.7.2 Objetivo	68
2.7.3 Actividades	68
2.7.4 Recursos	69
2.7.5 Responsables	69
2.7.6 Riesgos	70
2.7.7 Cronograma para la ejecución de la propuesta	70
2.8 Apoyo con los permisos y atenciones personales.	70
2.8.1 Descripción de la propuesta	70
2.8.2 Objetivo	71
2.8.3 Actividades	71
2.8.4 Recursos	72
2.8.5 Responsables	73
2.8.6 Riesgos	73
2.8.7 Cronograma para la ejecución de la propuesta	74
2.9 Desarrollo y/o promoción de empleados.	74
2.9.1 Descripción de la propuesta	74
2.9.2 Objetivo	74
2.9.3 Actividades	75
2.9.4 Recursos	75
2.9.5 Responsables	76
2.9.6 Riesgos	76
2.9.7 Cronograma para la ejecución de la propuesta	77

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.	78
ANEXOS	83

Índice de tablas y figuras

Figura 1 Pirámide de Abraham Maslow	14
Tabla 1. Marco Institucional.	16
Tabla 2. Presupuesto de propuesta de encuesta de satisfacción laboral	45
Tabla 3. Cronograma de propuesta de encuesta de satisfacción laboral	49
Tabla 4. Presupuesto de propuesta de incentivo de canasta básica	51
Tabla 5. Cronograma de propuesta de entrega de canasta básica.	52
Tabla 6. Presupuesto de propuesta de charlas motivacionales.	55
Tabla 7. Cronograma de propuesta de charlas motivacionales.	56
Tabla 8. Presupuesto de propuesta de bonificaciones extras.	59
Tabla 9. Cronograma de propuesta de bonificaciones extras.	60
Tabla 10. Presupuesto de propuesta de reconocimiento y premio al empleado del mes.	62
Tabla 11. Cronograma de propuesta de reconocimiento y premio al empleado del mes.	63
Tabla 12. Presupuesto de propuesta de mejora de herramientas de trabajo.	66
Tabla 13. Cronograma de propuesta de mejora de herramientas de trabajo.	67
Tabla 14. Presupuesto de propuesta de tarde libre de cumpleaños.	69
Tabla 15. Cronograma de propuesta de tarde libre de cumpleaños.	70
Tabla 16. Presupuesto de propuesta de apoyo con permisos y atenciones personales	72
Tabla 17. Cronograma de propuesta de apoyo con permisos y atenciones personales	74

Tabla 18. Presupuesto de propuesta de desarrollo y/o promoción de empleados 76

Tabla 19. Cronograma de propuesta de desarrollo y/o promoción de empleados 77

Índice de Anexos

Preguntas de grupo focal:

Entrevista a supervisores de área:

Entrevista a operarios de área:

Resultados de grupo focal.

Resultados de entrevista de supervisores.

Resultados de entrevista de operarios.

Propuesta de banner de empleado del mes

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a Dios y a la Virgen María que por su gracia y misericordia estoy ahora acá, por guiarme, iluminarme y brindarme las fuerzas necesarias en mi vida para continuar. Igualmente, a mis padres quienes me proporcionaron su amor y apoyo incondicional, me aconsejaron e impulsaron a seguir adelante, así como a mis hermanas, que siempre estuvieron dispuestas a brindarme su apoyo en los momentos buenos y en los difíciles. Del mismo modo, agradecer a todos esos amigos con los cuales compartí en este tiempo, con quienes se cultivaron momentos inolvidables y gracias a esa disposición de apoyarnos y salir adelante se logró esta travesía académica. Agradecido grandemente con el asesor de este trabajo de graduación ya que por medio de su orientación, consejos y guía me encuentro en esta nueva etapa profesional. Finalmente quiero agradecer y rendir un homenaje a aquellos seres que físicamente ya no me acompañan, pero cuya memoria perdura en mi corazón y que uno de sus orgullos y anhelos eran el verme cumplir este sueño de ser un profesional.

Ariel Antonio González Ramírez

Quiero agradecer en primer lugar a Jehová, por ser la guía espiritual infalible que me ha dado todo para culminar cada uno de mis propósitos en mi vida. A mis padres: Ady Segovia y Jaime Martínez, por ser la guía, apoyo, consuelo y sostén en mi vida. No habrá vida alguna para poder agradecerles por el cariño y amor que me han brindado durante mi vida personal, académica y profesional. A mis hermanos: Julieta, Daniel y Jaime; Mis compañeros: Ariel González y Doris Bonilla, por ser un motor más en mi vida que me impulsa a conseguir cada una de mis metas y aspiraciones. Al Ms. Delgado Ayala por su inquebrantable compromiso con nuestro grupo de trabajo de grado. A cada una de las personas que, en algún punto de mi vida, han fortalecido a la persona y profesional, que soy hoy en día.

Raúl Gustavo Martínez Segovia

RESUMEN EJECUTIVO

La idea que dio origen a este trabajo de investigación, surgió por la denotación de la recurrente alta rotación de personal en un área del sector servicios en las empresas de distribución de productos de consumo masivo, siendo que, uno de los integrantes del equipo de trabajo labora en este sector.

Lo anterior proviene de reseñas brindadas por los empleados que decidían retirarse de la empresa, detallando lo insatisfechos que se encontraban en el ambiente laboral, por preferencias en el personal y el poco reconocimiento laboral. Teniendo en común todo este personal retirado, la mención que las jefaturas no son unos verdaderos líderes. Constituyendo el principal motivo de indagar las razones por la que se dan estos fenómenos en cuanto a la satisfacción entre los empleados y el tipo de liderazgo ejercido sobre ellos, que resulta en la alta rotación del personal en este sector.

Por lo antecedido, nace el objetivo principal siendo el análisis de la relación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en las empresas de servicios de distribución de productos de consumo masivo, con la finalidad de comprender cómo el estilo de liderazgo influye en la percepción de los empleados sobre su satisfacción laboral.

Por consiguiente, siendo el tipo de estudio idóneo el cualitativa con el propósito de determinar en primera instancia las percepciones y experiencias que los empleados tienen dentro del ámbito laboral y conocer de primera mano la relación de liderazgo que aplican las jefaturas con sus empleados. En virtud de estas circunstancias el tipo de investigación descriptiva es la ideal para enfocar, describir y analizar el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en este sector empresarial.

Teniendo como principal conclusión luego de ejecutar la investigación un bajo nivel de satisfacción laboral entre los empleados, destacando la falta de incentivos adecuados, sumado a un ambiente laboral poco favorable, falta de retroalimentación, un liderazgo autoritario, y la percepción de ausencia de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, contribuyendo a la creación de un clima de desmotivación y bajo desempeño laboral. Siendo su recomendación la mejora del ambiente laboral por

medio de un diagnóstico, en donde se valore la salud mental y el bienestar general de los empleados, por medio de diferentes incentivos y reconocimientos, retroalimentación, en la cual se fortalezca la comunicación abierta entre ambas partes y la promoción de un plan de crecimiento profesional, contribuyendo en la satisfacción, motivación y desempeño laboral

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema “El liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en las empresas de distribución de productos de consumo masivo”, como la influencia de un liderazgo influye en la satisfacción laboral de los empleados, en un sector empresarial de altas exigencias, en el cual las jefaturas juegan un papel de vital importancia sobre sus empleados, teniendo una denotación sobre la insatisfacción laboral entre los subordinados a raíz de la falta de motivaciones y recompensas por las cuales se valore el trabajo desempeñado, un trato desigual y poco interés por parte de las jefaturas en conocer las necesidades y situaciones vividas en el día a día de su personal a cargo.

La investigación de esta problemática se realizó por el interés de conocer el origen de la insatisfacción laboral y como el estilo de liderazgo utilizado influye en el mismo, y que desencadena a sufrir una alta rotación de personal en este sector. En este sentido, el desarrollo de una investigación de monografía, en la cual se aplicó el tipo de estudio con enfoque cualitativo para profundizar en las percepciones y experiencias de los entes involucrados con este fenómeno; con un tipo de investigación descriptivo para la búsqueda, análisis y caracterización del fenómeno sin la intervención de manipulación de variables, tan solo la descripción de este en su contexto natural.

Siendo el objetivo de este trabajo de investigación el analizar la relación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en las empresas de servicios de distribución de productos de consumo masivo, con la finalidad de comprender cómo el estilo de liderazgo transaccional influye en la percepción de los empleados sobre su satisfacción en el entorno laboral, y de manera específica el conocer como el liderazgo transaccional impacta en la satisfacción laboral en los empleados, así como, la identificación de las prácticas y/o estrategias del liderazgo transaccional que contribuyen de manera positiva o negativa en la satisfacción laboral de estos empleados e investigar los factores clave de reconocimientos y recompensas que valoran más los empleados de este sector empresarial.

CAPÍTULO I. En el cual se lleva a cabo, el planteamiento del problema, mediante los antecedentes del problema, del cómo han influido distintos factores en

las empresas de servicios de distribución de productos de consumo masivo, dando como resultado un impacto en la relación entre el liderazgo aplicado y la satisfacción laboral, abriendo camino al enunciando del problema ¿En qué medida el liderazgo transaccional influye en la satisfacción laboral en los empleados de las empresas de servicio de distribución de productos de consumo masivo?, y en base a este la creación del objetivo principal y sus objetivos específicos consecutivamente.

Abordando de igual manera los antecedentes teóricos, en donde se establecen las bases de investigaciones previas que integran una relación del liderazgo transaccional y a satisfacción laboral, conceptos esenciales relacionados a la temática, sus generalidades como son los factores del liderazgo transaccional, aplicación del liderazgo transaccional, ventajas y desventajas de este tipo de liderazgo, planteamientos del liderazgo transaccional según trabajos de grado previos, factores que intervienen en la satisfacción laboral, características de un empleado satisfecho, consecuencias de un entorno laboral que puede espantar a los trabajadores, la teoría de motivación-higiene según Frederick Herzberg y el rendimiento según su ambiente laboral, la cual está estrechamente relacionada con la Pirámide de Abraham Maslow.

Continuando con la base legal vinculada a la investigación, teniendo leyes la Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra la Mujer LIE, Código de Ética Empresarial, Ley del Seguro Social y sus Reglamentos y la Ley Integral del Sistema de Pensiones; teniendo finalmente en este primer capítulo la formulación de hipótesis que rige la investigación.

CAPÍTULO II. Enfocándose en la metodología y diagnóstico de la investigación, teniendo el diseño metodológico de la investigación, en el cual se establece el tipo de estudio utilizado en esta investigación, siendo este cualitativo. Al igual que el diseño de investigación no experimental, tanto como, las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación, las cuales son el grupo focal, entrevista a operarios y jefaturas y estudio de casos.

Así como, la unidad de análisis del trabajo de investigación, siendo estos el trabajo de grado presentado por la Licda. Etchebarne Durand Sandy Rosa, titulada:

“Liderazgo transaccional y satisfacción laboral de los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú-Región ICA, años 2020”, y el trabajo de grado titulado: “El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de comas, de la unidad de gestión educativa local N°04, provincia y departamento de Lima, año 2012”, la evaluación de un grupo focal de operarios, entrevistas individuales a operarios, tanto como, entrevistas individuales a jefaturas.

Por último, se encuentra el diagnóstico de la investigación, el que, se divide en tres puntos, siendo el primero el diagnóstico de la investigación aplicado a la recolección de información de operarios de empresas de distribución de productos de consumo masivo, grupo focal, como segundo diagnóstico de la investigación aplicado a la recolección de información de jefaturas de empresas de distribución de productos de consumo masivo, entrevista y como tercer y último punto el diagnóstico de la investigación aplicado a la recolección de información de operarios de empresas de servicios de distribución de productos de consumo masivo, entrevista.

CAPÍTULO III: En donde se plantea una ante sala de los hallazgos detectados en el diagnóstico de la investigación el cual da paso a las conclusiones y recomendaciones determinadas por el equipo de trabajo, las que cedieron el paso al diseño de las propuestas para la mejora de la satisfacción laboral, como es la propuesta de encuesta para la medición de la satisfacción laboral y los reconocimientos y distintas propuestas de recompensas para la mejora de la satisfacción entre los empleados del sector empresarial, las cuales poseen su plan de implementación para llevar a cabo la aplicación de estas.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES EN EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS MASIVOS.

1- Planteamiento del problema

1.1. Antecedentes del problema

Las empresas de servicio de distribución de productos de consumo masivo manejan productos de alta demanda, ya que su consumo es inmediato, son fáciles de obtener y tienen un bajo precio de adquisición. Estas empresas alcanzan un gran nivel de cobertura, abasteciendo tanto a grandes supermercados como a pequeñas tiendas ubicadas en diversas colonias del territorio nacional. Este sector ha experimentado un crecimiento significativo debido a la alta demanda y a la expansión de los mercados.

Históricamente, las empresas de distribución en El Salvador, han dependido de gran manera de su personal operativo, tanto en área de logísticas como en administrativos, estableciendo una mejora continua en sus estrategias de liderazgo. Por lo tanto, la gestión del talento humano en este tipo de sector es clave para salvaguardar la eficiencia y calidad en el servicio que brindan. Esto implica que, el liderazgo implementado en las empresas de distribución ha demostrado ser un factor determinante para el alcance de altos niveles de desempeño y satisfacción laboral entre los empleados.

Ante la elevada demanda de productos de consumo masivo, la distribución en estas empresas debe realizarse de manera eficaz y eficiente, gestionando los pedidos de los diferentes canales de distribución para llevar a cabo la venta y distribución de los bienes. Sin embargo, es fundamental destacar que en el mercado laboral se requiere de personal para la distribución de productos, así como de una adecuada gestión del talento humano.

Esto es especialmente relevante en El Salvador, donde, al igual que en otros países de la región, se enfrentan a importantes desafíos económicos que impactan la industria de distribución de productos de consumo masivo, siendo estos desafíos como el aumento de los costos de insumos y materias primas que impulsan a la inflación de

precios y escasez de suministros a nivel general, afectando grandemente los márgenes de ganancias en las empresas, al ser que no en todos los casos el costo es trasladado al consumidor final, poniendo en riesgo la rentabilidad de las mismas, así como, la cadena de suministros sufrió una interrupción repentina a raíz de la pandemia COVID-19, a pesar de existir una recuperación económica, aún estas empresas enfrentar dificultades logísticas y de distribución, ya sea por falta de personal o infraestructura adecuada para el soporte de la demanda misma. En este contexto, la gestión humana y el liderazgo eficaz adquieren mayor relevancia para enfrentar estos retos y adaptarse a un mercado laboral en constante cambio. A menudo, los colaboradores perciben una falta de reconocimiento por sus esfuerzos, lo que genera una disminución notable en su satisfacción laboral, afectando directamente la productividad y estabilidad de la empresa.

Como resultado, se observa una alta rotación de empleados, inestabilidad en la operación y bajo rendimiento productivo, lo que repercute no solo en los costos de operación, sino también en la moral y productividad de los equipos de trabajo. Uno de los factores clave para retener al personal es la satisfacción laboral, que refleja la percepción positiva o negativa de los empleados en su lugar de trabajo, y que está influenciada por un elemento fundamental: el rol del liderazgo. Este rol es crucial para obtener resultados y establecer los parámetros necesarios para el buen funcionamiento de los equipos. Un líder enfocado en las tareas, el cumplimiento de metas y la supervisión constante de los empleados se clasifica como un líder transaccional.

La economía de El Salvador depende significativamente del sector de distribución de productos de consumo masivo, que es vital para el suministro de bienes esenciales a la población y que requiere de una gestión eficiente para mantenerse en un entorno económico desafiante. A pesar de la importancia de este sector, no existen registros de investigaciones académicas sobre liderazgo transaccional y satisfacción laboral en el país.

Por lo tanto, se establece una relación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en las empresas de servicio de distribución de alimentos de consumo masivo, con el objetivo de mejorar las prácticas de liderazgo y aumentar la

satisfacción laboral en el sector, beneficiando tanto a los empleados como a las empresas en su conjunto.

1.2. Enunciado del problema

¿En qué medida el liderazgo transaccional influye en la satisfacción laboral en los empleados de las empresas de servicio de distribución de productos de consumo masivo?

2. Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo general

Analizar la relación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en las empresas de servicios de distribución de productos de consumo masivo, con la finalidad de comprender cómo el estilo de liderazgo transaccional influye en la percepción de los empleados sobre su satisfacción en el entorno laboral.

2.2 Objetivos específicos

1. Conocer como el liderazgo transaccional impacta en la satisfacción laboral de los empleados de las empresas de servicio de distribución de productos de consumo masivo.
2. Identificar las prácticas y/o estrategias del liderazgo transaccional que contribuyen de manera positiva o negativa a la satisfacción laboral de los empleados de las empresas de servicio de distribución de productos de consumo masivo.
3. Investigar los factores clave de reconocimientos y recompensas que valoran los empleados de las empresas de servicio de distribución de productos de consumo masivo para optimizar su satisfacción laboral.

3. Generalidades y antecedentes del marco teórico, conceptual y legal.

3.1 Antecedentes

3.1.1 Antecedentes teóricos

Cabe destacar que existe una nula producción investigativa que haya analizado correlaciones entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en las empresas de servicios de distribución de productos de consumo masivo, tanto a nivel nacional como internacional.

Para el caso de investigaciones que integren la relación del liderazgo transaccional y la satisfacción laboral, se tiene el estudio previo tipo tesis realizado por la Licda. Etchebarne Durand Sandy Rosa, titulada: “Liderazgo transaccional y satisfacción laboral de los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú-Región ICA, años 2020”, quien resalta que el uso del liderazgo transaccional por parte de las jefaturas afecta significativamente las percepciones de la satisfacción laboral de los colaboradores y su vez afecta en el desempeño laboral definido en términos de rendimiento. (Etchebarne Durand, 2022).

Desde un enfoque del contexto empresarial dicha investigación juega un papel importante para las empresas de servicios de distribución de productos de consumo masivo, ya que al ser una temática con poca información actualmente, permitirá conocer cómo el liderazgo transaccional influye en la satisfacción laboral.

3.2 Conceptos del liderazgo transaccional y la satisfacción laboral.

Liderazgo: Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo. (Torcat, 2009)

Liderazgo: Es el arte de motivar, comandar y conducir a personas. Viene de la raíz inglesa leader que significa 'líder' y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado, o sea, liderazgo es la cualidad de una persona para estar en la situación de líder. (Castro, 2016)

Transacción: Del latín *transactio*, transacción es un término definido por el diccionario de la Real Academia Española (RAE) como la acción y efecto de transigir (acordar voluntariamente con otra parte algún punto litigioso para compartir la diferencia de la disputa, consentir a fin de terminar con una diferencia). (Pérez Porto & Gardey, 2010)

Liderazgo transaccional: Es un tipo de liderazgo empresarial en el cual el líder incentiva el desempeño laboral de las tareas, implementando un sistema de premios y castigos. Mediante este estilo, el líder premia a los empleados que realizan sus actividades de forma correcta y al mismo tiempo castiga a quienes no cumplen con planes de trabajo, motivando de esta manera a que el empleado realice de buena forma sus labores. (Frederick, n.d.)

El liderazgo transaccional: Es un enfoque de liderazgo que se centra en el intercambio de recompensas y el cumplimiento de expectativas entre líderes y seguidores. Se basa en un sistema de transacciones donde los líderes establecen claras expectativas y recompensan a los empleados por su desempeño, utilizando incentivos, recompensas materiales y castigos. (Bass, 1985)

Satisfacción: Del latín *satisfactio*, es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Este verbo refiere a pagar lo que se debe, saciar un apetito, sosegar las pasiones del ánimo, cumplir con ciertas exigencias, premiar un mérito o deshacer un agravio. (Pérez Porto & Gardey, 2011)

Satisfacción: Representa la sensación de placer que tienen las personas cuando han hecho realidad un deseo o han cubierto una necesidad. Es un elemento subjetivo de cada quien ya que no todas las personas se sentirán satisfechas ante resultados similares. Aunque la satisfacción de las necesidades básicas como comida, vivienda y trabajo son un requerimiento para sentirse completos, hay personas que siempre desean más y por lo tanto nunca están satisfechos con lo que tienen. (Pérez, 2021)

Laboral, por otra parte, es lo perteneciente o relativo al trabajo. Este término tiene varios significados, siendo el más frecuente aquél que se refiere a la medida del

esfuerzo realizado por los seres humanos. El trabajo es uno de los tres factores de la producción, junto al capital y la tierra. (Pérez Porto & Gardey, 2011)

Satisfacción laboral: Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc. (Pérez Porto & Gardey, 2011)

Satisfacción Laboral: Sentimiento de bienestar, tranquilidad y satisfacción que siente una persona gracias a las buenas condiciones físicas y mentales de su puesto de trabajo. (Satisfacción Laboral | Definición | Diccionario De Recursos Humanos, n.d.)

Empresa: Es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación. (Sánchez Galán, 2015)

Servicios: Son todos aquellos productos intangibles, inseparables, variables y perecederos. En consecuencia, exigen un mayor control de calidad, credibilidad del proveedor y adaptabilidad. (Kotler & Keller, 2006, 374)

Empresas de servicios: Son aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades (de recreación, de capacitación, de medicina, de asesoramiento, de construcción, de turismo, de televisión por cable, de organización de una fiesta, de luz, gas etcétera) a cambio de un precio. Pueden ser públicas o privadas. El producto que ofrecen es intangible (no puede percibirse con los sentidos). (Fingermann, 2013)

Empresas de servicios: Son las que ofrecen elementos intangibles a sus clientes para que satisfagan una necesidad puntual. Su fin, al igual que las empresas que ofrecen productos, es el lucro. Estas compañías se caracterizan por su elevado nivel de especialización dentro de la actividad o rama que integran. Suelen enfocarse en ofrecer una única respuesta a las necesidades de sus potenciales clientes. (Equipo editorial Etecé, 2020)

Empresa de consumo masivo: Es aquella que maneja productos que tienen alta demanda por ser de consumo inmediato, de compra cotidiana, fáciles de conseguir y de precio relativamente reducido. (Mejía Toro, 2020)

3.3 Generalidades

3.3.1 Factores del liderazgo transaccional:

El liderazgo transaccional forma parte de un continuo de liderazgo; con tres factores o tipos relacionados con las consecuencias contingentes al cumplimiento de las tareas y objetivos, siendo estos los siguientes:

1. Recompensa Contingente: Consiste en el intercambio líder-seguidores, en términos de intercambiar recompensas previamente especificadas, por el esfuerzo y resultados de los seguidores, con la finalidad de motivar a los subordinados.
2. Gestión por Excepción: Si bien la recompensa es el factor más relevante en el liderazgo transaccional, también se aplican sanciones cuando los subordinados no muestran el comportamiento deseado, pudiendo ser este enfoque activo o pasivo, basado en los errores.
 - a) Gestión por excepción activa: En este caso, el líder observa el proceso de desempeño de los subordinados, actuando preventivamente cuando identifica una desviación, efectuando las correcciones oportunas.
 - b) Gestión por excepción pasiva: El líder solo interviene una vez que ha surgido el problema y las normas no se han cumplido.

3.3.2 Aplicación del liderazgo transaccional:

El liderazgo transaccional es especialmente útil en organizaciones consolidadas y con estructuras jerárquicas bien definidas. Y en aquellas que no se enfrentan a situaciones de cambio frecuente, teniendo actividades rutinarias que pueden ser fácilmente medidas. (Consultores, 2018)

Características del liderazgo transaccional: Esta clase de liderazgo se distingue por distintos factores, entre los que se encuentran:

1. Una sola persona toma las decisiones.
2. Los incentivos pueden ser económicos y/o morales.
3. Busca motivar a los trabajadores con cosas que realmente puedan interesarles y, a través de ello, mejorar la productividad.
4. Pone particular atención en evaluar el desempeño. Se debe ejecutar un seguimiento del rendimiento laboral para identificar cuáles son los mejores elementos y los menos comprometidos.
5. Es útil en situaciones en las que se requiere concentración o para resolver problemas a corto plazo.
6. Los objetivos establecidos habitualmente son a corto plazo, por lo que se suele usar para proyectos específicos.
7. Muy eficaz en situaciones de crisis.
8. Limita la creatividad entre los empleados.
9. Premia la dedicación y productividad de los trabajadores.
10. Los empleados conocen exactamente qué actividades tienen que hacer.
11. El líder se encarga de monitorear los trabajos y es el encargado de impartir las recompensas o castigos.
12. Requiere un gran compromiso por parte de la plantilla. (UNIR, 2022)

3.3.3 Ventajas del liderazgo transaccional:

1. Es un sistema con buenos resultados
2. Es un sistema justo
3. Los beneficios obtenidos son para ambas partes
4. Los empleados muestran mayor compromiso
5. Los empleados tienen más motivación
6. Disminuye la rotación de equipos
7. Se puede aplicar a corto plazo

3.3.4 Desventajas del liderazgo transaccional:

1. El esfuerzo desaparece si deja de haber premios
2. Los empleados se acostumbran a obtener beneficios por todo
3. Puede percibirse como un sistema injusto

4. Los castigos pueden desmotivar a los empleados
5. Puede existir demasiada competitividad
6. No se genera lealtad a la empresa
7. No se crean relaciones personales entre los trabajadores (Indeed, 2023)

3.3.5 El líder transaccional según trabajo de grado de Teresa Quesada.

Según lo planteado en el trabajo de grado elaborado por Teresa de Jesús Quesada Susanibar, que trata del tema “El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de comas, de la unidad de gestión educativa local N°04, provincia y departamento de Lima, año 2012” (Susanibar, 2014), se entiende que el liderazgo transaccional es realización de un pacto entre todos los actores, estando bajo esta perspectiva el líder transaccional tiende a ser ideocentrico el “yo” es una identidad claramente independiente, separada del resto de los individuos, siendo la principal preocupación del líder transaccional el proteger sus intereses personales, así como mantener una relación contractual con los miembros de la organización, fijando las metas a través de un contrato social y la reciprocidad es su estrategia de influencia.

Sin embargo, es posible conceder cierto nivel de integridad, así como el identificar riesgos, ya que un líder transaccional puede llegar a asumir que el fin justifica los medios y por consecuencia puede llegar a ver a los subordinados como medios para alcanzar el fin.

Tanto como, las estrategias de influencia de un liderazgo transaccional son motivadas por el altruismo mutuo, al usar el su posición de poder y capacidad de controlar por medio del sistema de reconocimientos y sanciones hacia sus colaboradores, logrando que muestren la conducta requerida y compromiso, con la finalidad de que el líder logre su interés personal, ganar poder, estatus o beneficios, logrando la conducta esperada de los colaboradores, por ende los colaboradores cumplen con lo esperado para así obtener su recompensa y evitar cualquier posible sanción por parte del líder. Resultando en que, ambas partes se beneficien de este acuerdo al existir una reciprocidad.

Por ende, es posible justificar que un liderazgo transaccional si puede poseer cierto nivel de integridad, ya que, si el líder es justo y su colaborador se siente respetado y tratado de manera justa, no debería de ser considerado como un fallo de integridad, bajo este parámetro es posible suponer que ambas partes se encuentran conectados en términos de un proceso de negociación.

Por lo antecedido, se debe de tomar en cuenta que, el líder transaccional que podía ejercer su poder para lograr lo que él quería, ya no existe. Por la existencia de un nivel de participación entre las partes involucradas, la influencia compartida, los conflictos de interés entre ambas partes, hacen más complejo el ámbito desde donde se ejerce el liderazgo. Por lo cual un líder no puede articular una visión de la organización sin considerar los intereses individuales de los colaboradores, siendo la función del líder conjugar los intereses de las partes involucradas. (Susanibar, 2014)

3.3.6 Factores que intervienen en la satisfacción laboral de los empleados según trabajo de grado de Sandy Etchebarne:

Por otra parte, lo planteado en el trabajo de grado del “Liderazgo transaccional y satisfacción laboral de los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú-Región ICA, años 2020” (Durand, 2022), en la cual hacen mención sobre los factores que históricamente se han relacionado con altos grados de satisfacción laboral, como lo son: las tareas intelectualmente estimulantes, los retos continuos, las recompensas equitativas, unas condiciones ambientales, higiénicas y de seguridad idóneas y una buena relación con los jefes y compañeros.

Dejando en evidencia la importancia de la satisfacción laboral, y que esta es gracias a su impacto directo sobre el desempeño de los trabajadores, resultando ser una variable que define el éxito de una empresa, por tal el ambiente laboral debe ser percibido por el colaborador como un espacio positivo y agradable, de manera que mejore su conducta y las ganas de este para laborar, resultando con un mayor compromiso y mejor desempeño en el desarrollo de sus funciones asignadas.

Por lo cual, es imperioso que, de parte de las jefaturas, se tomen en cuenta los puntos presentados a continuación, para presentar mejores resultados en la satisfacción laboral de los subordinados a cargo.

Siendo necesario para las jefaturas tomar en cuenta los diferentes factores que intervienen en la satisfacción laboral de los empleados, las cuales se presentan a continuación:

1. Creación de lazos significativos con la organización
2. Brindar un adecuado sistema de incentivos
3. Promover el cumplimiento de políticas establecidas
4. Horarios establecidos
5. Beneficios de desarrollo
6. Remuneración adecuada
7. Adecuación de un buen clima laboral
8. Reconocimiento de logros
9. Capacitaciones constantes
10. Orientaciones
11. Espíritu, es aquella dimensión donde los colaboradores puedan satisfacer sus necesidades sociales y al mismo tiempo cumplir con sus tareas.
12. Intimidad, refiere que los trabajadores puedan gozar de relaciones sociales amistosas, que no necesariamente estén relacionadas a sus tareas, pero que tampoco dejen de cumplirlas.
13. Énfasis en la producción, refiere al correcto comportamiento administrativo, la supervisión y la retroalimentación.
14. Empuje, refiere a los esfuerzos para mover la organización y motivar el ejercicio laboral con el ejemplo.
15. Consideración, tratar los y las necesidades de los colaboradores con un sentido integrador y humano.
16. Estructura, refiere a la estructura que crea la organización y que está basado en reglas, reglamentos, procedimientos, directivas, entre otros.
17. Responsabilidad en el entorno laboral.

18. Recompensa, refiere a la sensación que se tiene cuando se hace un buen trabajo.
19. Actitudes de riesgo, cordialidad, apoyo, respeto, identidad, solución problemas y toma de decisiones.
20. Formalización y cumplimiento de normativas y políticas.
21. Selección basada en la capacidad de desempeño.
22. Tolerancia cuando se cometen errores.
23. Adecuación a la planeación de trabajo (Durand, 2022)

3.3.7 Características de un empleado satisfecho según trabajo de grado de Sandy Etchebarne:

Del mismo modo, los entes supervisores y jefaturas deben de considerar y detectar las siguientes características de un empleado satisfecho:

1. Buscaren aprender constantemente, debido a que contará con principios para compartir sus experiencias en la realización de diversas metas. Así mismo con principios logran ver la vida como una escuela, debido a que a diario aprenden cosas que permitan lograr los distintos propósitos.
2. Vocación para servir y ayudar a su equipo de acuerdo a sus principios ven el apoyar como una misión que les corresponde, el servicio refleja humildad y empatía, las cuales debe poseer el personal idóneo.
3. Irradiarán buenas energías a pesar de las dificultades que se presenten, siempre actúan de manera optimista y positiva, con un espíritu entusiasta, y nunca pierden la esperanza, transmitiendo ello a sus compañeros de trabajo.
4. Lograrán creer en las personas, en sus capacidades, habilidades, virtudes y destrezas, a pesar que tal vez no obtengan los resultados esperados, siempre busca hacer entender a la persona que es capaz para realizar lo que se proponga y que todos tenemos errores y eso no quiere decir que seamos malos. Brinda confianza, lo que es sumamente importante para proporcionar seguridad.
5. Actuar de manera equilibrada, buscando adquirir conocimientos y actualizarse mediante la lectura, noticias y acontecimientos día a día. Ser activos socialmente y tener facilidad para comunicarse y llegar a adaptarse a diversos medios.

6. Buscarán disfrutar de su labor y conocer más de ella, su seguridad viene de su interior y de lo que quieren lograr, así mismo no se dejan vencer fácilmente, sus principios son la flexibilidad y dirigen una vida plena.
7. Ser sinérgico, es decir, se adaptará al cambio para así mejorar día a día como persona, trabajar de manera inteligente y productiva, con creatividad e innovación, buscando obtener buenos resultados.
8. Se ejercitará para la autorrenovación, lo que ponen en manifiesto su personalidad tanto física como mental y emocional, para así participar en diversos programas de renovación de procedimientos adecuados para la óptima realización de actividades. (Durand, 2022)

3.3.8 Consecuencias de un entorno laboral que puede espantar a los trabajadores según trabajo de grado de Sandy Etchebarne:

Cuando los empleados sopesan que no son escuchados pueden dar paso a algunas consecuencias de un entorno laboral que consigue espantar a los trabajadores, de las cuales se pueden resaltar:

1. Reducción considerable de la productividad
2. Absentismo presencial
3. Falta de atención y deserción
4. Baja motivacional laboral y moral
5. Carencia de compromiso (Durand, 2022)

3.4 Teoría de motivación-higiene según Frederick Herzberg y el rendimiento de las personas según su ambiente laboral.

La teoría del psicólogo Frederick Herzberg conocida como la teoría de motivación-higiene o teoría de los dos factores, la cual afirma que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que experimentan en su ambiente laboral, lo cual actualmente en la empresa no se puede llevar a cabo, por falta de mecanismos de evaluación de la satisfacción laboral entre los individuos que la conforman. (Quiroa, 2021)

Dicho de otra forma, esta teoría propone que la forma de trabajar de una persona se encuentra estrechamente relacionada a su nivel de satisfacción en el trabajo. Centrándose en que la motivación es el motor principal que impulsa a los empleados a dar lo mejor de sí mismos en las tareas encomendadas. Según Herzberg, para que un empleado se sienta realmente comprometido y motivado, es de vital importancia que sus tareas estén alineadas con sus intereses personales y los objetivos de la empresa, siendo esto que, la motivación no es tan solo cuestión de tener un buen salario o un ambiente de trabajo agradable, sino el sentir que el trabajo que posee el individuo tiene un propósito y que este propósito resuena con lo que el empleado valora y desea lograr.

Herzberg identificó dos tipos de factores que afectan la satisfacción laboral, siendo estos los factores higiénicos y los factores de motivación. Los factores de higiene y motivación son utilizados en dicha teoría para la determinación del nivel de satisfacción o insatisfacción que provoca en las personas. Estando inicialmente relacionados los factores de higiene con las necesidades primarias que se identifican en la pirámide de Abraham Maslow, mostrada a continuación, puesto que están estrechamente relacionadas con la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Mientras que los factores de motivación se relacionan con las necesidades secundarias, incluyendo las necesidades sociales y de autorrealización. (Quiroa, 2021)

Figura 1 Pirámide de Abraham Maslow



Fuente: (Arias, 2015)

3.4.1 Factores de Higiene y de motivación

3.4.1.1 Factores de Higiene:

1. Factores económicos: Esta relacionado con salarios y beneficios que recibe el trabajador, implicando que la estructura de los salarios sea la adecuada a las tareas que los empleados realizan, ya que, una deficiente estructura salarial ocasiona insatisfacción en el empleado.
2. Condiciones laborales: Se refiere al ambiente de trabajo, como lo son las instalaciones seguras, limpias e higiénicas y el equipo de trabajo que se mantenga en un estado optimo. Así como, condiciones de iluminación y temperatura de ambiente adecuadas, porque si el empleado carece de estas condiciones, se sentirá descontento.
3. Seguridad laboral: Siendo todas las políticas administrativas de la empresa, estando claramente definidas para que sean justas y adecuadas. Teniendo reglas laborales justas, normas y procedimientos claramente definidos, debido a que la ausencia de estas condiciones puede originar frustración en los trabajadores.
4. Factores sociales: Se refiere a la forma en que interactúan entre sí y conviven los compañeros de trabajo, siendo todas las relaciones interpersonales de cada empleado con los que le rodean, ya sean jefes, compañeros o subordinados. Estas relaciones deben de ser apropiadas y respetuosas, con la búsqueda de crear y que prevalezca un ambiente familiar y amistoso, de lo contrario pueden provocarse conflictos e insatisfacción.
5. Beneficios adicionales: En este apartado se encuentran los diferentes beneficios que pueden brindársele a los empleados como planes de servicios médicos, seguros familiares, programas de ayuda para los trabajadores, tanto como el proveer beneficios físicos como oficinas, sanitarios y categorías de puestos para los empleados. (Quiroa, 2021)

3.4.1.2 Factores de motivación:

1. Trabajo estimulante: Al considerar interesante e importante el trabajo que desarrolla una persona, tendrá una tendencia a desempeñar de mejor manera sus labores y a mantenerse motivada, logrando desarrollarse plenamente en su trabajo.

2. Logro y autorrealización: Si una persona considera que lo que desempeña es importante y valorado logra sentir un grado de satisfacción, siendo que, el trabajo debe de ayudar a que la persona realice cosas interesantes y genere sentimientos de logro en esta misma. Con la finalidad de lograr un crecimiento individual y por consiguiente en la empresa, logrando así en conjunto un mejor desempeño.
3. Reconocimiento: Además de la satisfacción que puedan llegar a tener los trabajadores, estos también dependerán en gran parte del reconocimiento que les brinden por los logros obtenidos en su labor. Ya que, esto confirma que en verdad está realizando un buen trabajo y que es importante.
4. Responsabilidad: Cuando se minimizan los controles por parte de los superiores, las personas se sienten mejor, porque pueden como empleados responsabilizarse de sus tareas. Aumentando la autoconfianza en ellos mismos y como consecuencia tienen un mayor desempeño laboral.

3.5 Base legal e institucional

El marco legal e institucional de la presente investigación posee un enfoque basado en el liderazgo y la satisfacción laboral, ya que, por medio de este marco se asegura que, el liderazgo y la gestión laboral cumplan con las normativas y políticas aplicables para garantizar el bienestar laboral, siendo no solo requisitos legales, sino fundamentales para la construcción de un ambiente de trabajo positivo y maximizar la satisfacción y productividad de los empleados.

Tabla 1. Marco Institucional.

Norma Jurídica	Institución Rectora
Constitución de la República de El Salvador	Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia.
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer
Ley del Seguro Social y sus Reglamentos	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Ley Integral del Sistema de Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero
Código de Ética Empresarial	Asociación de Ética Empresarial

Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.

3.5.1 Constitución de la República de El Salvador (Asamblea Constituyente de la República de El Salvador, 1983)

Tendiente a garantizar los derechos fundamentales humanos de los salvadoreños, definir los valores y principios que rigen la vida en la sociedad, como la justicia, la solidaridad y el bien común, y sirviendo como norma suprema de todas las leyes y normas jurídicas del país, por medio de la cual se establecen las reglas básicas de convivencia en la República de El Salvador.

Entre los artículos 37 y 40 de la Constitución de la República que tratan de la sección de trabajo y seguridad social, aborda dicha ley que el trabajo es una función social, gozando de protección del Estado y que no se considera un artículo de comercio, así como, que el trabajo estará regulado por un Código que su objetivo principal consiste en armonizar las relaciones entre los patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones, en el cual se establecerá un salario mínimo, jornada laboral legal, derechos de los menores de edad que se encuentran laborando y a su vez dicha ley regulará las condiciones en las cuales celebrarán las partes los contratos y convenios de trabajo, en su ley igualmente deberá establecer un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

3.5.2 Código de Trabajo (Asamblea Constituyente de la República de El Salvador, 1972)

Tiene como principal objetivo velar por las relaciones que se establecen entre los patronos y trabajadores, con la finalidad que estas sean armónicas, organizadas y disciplinadas, estableciendo distintos derechos y obligaciones para garantizar una mejor calidad de vida a los trabajadores y facilitar el desarrollo dentro de la empresa y lograr objetivos y metas de producción.

Los artículos 29 y 30 del Código de Trabajo, establecen las obligaciones y prohibiciones de los patronos, partiendo de ello los patronos están obligados a guardar la debida consideración a los trabajadores, absteniéndose de maltratos de obra o de palabra, cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo que posea la empresa y dejando claro que de parte de los patronos está prohibido el pago de salarios con símbolos que no sean de moneda de curso legal, como la reducción directa o

indirecta de los salarios que pagan, suprimir o mermar las prestaciones sociales o la ejecución de cualquier acto que restrinja directa o indirectamente los derechos que establece dicho Código.

Los artículos 31 y 32 del Código de Trabajo, establecen las obligaciones y prohibiciones de los trabajadores, teniendo como obligaciones el trabajador de desempeñar el trabajo convenido, siempre y cuando sea compatible con su aptitud o condición física y esté relacionado con el negocio o industria a que se dedica el patrono, como el obedecer las instrucciones que reciba y desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia, guardando de manera rigurosa los secretos de la empresa de los cuales tuviere conocimiento por razón de su cargo y observar una buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones y cumplir el correspondiente reglamento interno y teniendo como una de las principales prohibiciones el abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o licencia de jefaturas.

Cómo lo plantea el artículo 119 del Código de trabajo en lo que respecta al salario, siendo esta la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios prestados en virtud de un contrato de trabajo, considerándose íntegramente el salario todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios ya sean sobresueldos, bonificaciones habituales, remuneración por trabajo extraordinario. No constituye parte del salario las sumas que ocasionalmente el patrono brinda de manera liberal al trabajador, ya sean bonificaciones, gratificaciones y lo que recibe en dinero, no para su beneficio ni necesidades, sino para enriquecer su patrimonio.

Entre los artículos 302 y 305 del Código de Trabajo se estipula el reglamento interno de trabajo, en donde se plantea que todo patrono privado, institución autónoma o semiautónoma que ocupe de modo permanente diez o más trabajadores tiene la obligación de elaborar un reglamento interno, en el cual debe de establecerse con claridad las reglas obligatorias de orden técnico o administrativo, necesarias y útiles para la buena marcha de la empresa como lo son las horas de ingreso y salida, tiempos de comida, lugar y hora del pago, disposiciones disciplinarias y modo de aplicación y otros más que sean pertinentes. Así como cuando el patrono podrá aplicar la suspensión de un trabajador por faltas disciplinarias establecidas en dicho reglamento.

3.5.3 Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres LIE. (Asamblea Constituyente de la República de El Salvador, 2020)

Teniendo como principal finalidad el garantizar el que todas las personas son iguales antes la Ley, indicando que para el goce de los derechos que este principio implica, no podrán establecerse restricciones que se basen en diferencias de nacionalidad, raza, sexo o religión.

Los artículos 3 y 4 de la LIE establecen ámbito de aplicación siendo este que involucra la vida social, económica, política y cultural de la República de El Salvador, brindando las disposiciones, derechos y obligaciones de toda persona natural y jurídica, en lo que compete al cumplimiento de los aspectos generales como: Eliminación de comportamientos y funciones sociales discriminatorias asignados a mujeres y hombres que originen desigualdades en las condiciones de vida, y en el ejercicio de los derechos; lograr igualdad de mujeres y hombres en todas las esferas de la vida y eliminación de factores que impiden el desarrollo de capacidades; tanto como el desarrollo de pautas de socialización de mujeres y hombres, basadas en el reconocimiento de la plena equivalencia humana, política, social, económica y cultural de ambos, en el mutuo respeto a sus diferencias de cualquier tipo; Así como eliminación de los obstáculos al desempeño e intervención de las mujeres en todas las áreas del quehacer colectivo e individual.

El artículo 6 define los principios rectores en donde se aclara que un derecho individual y colectivo deberá ser exigida la protección de los mismo, así como el brindar igualdad de oportunidades, igualdad de trato, equidad y no discriminación ya sea directa o indirecta en todos los ámbitos con independencia de sus condiciones socio económicas, étnicas, culturales, políticas y personales de cualquier índole.

Por consiguiente, el artículo 25 trata sobre la participación igualitaria en el empleo en donde se plantean los lineamientos en sus políticas de empleo y acciones de inserción laboral considerando la brecha entre lo rural y lo urbano para superar las desventajas para las mujeres que debe de implementar el Estado, tales como el inciso a) incluir en las políticas de empleo las disposiciones para lograr la igualdad en el ejercicio de los derechos laborales de mujeres y hombres, tanto como su inciso d) el

organismo competente en la materia de capacitación laboral y demás instituciones encargadas deberán de considerar la igualdad de oportunidades y de trato, así como el contenido que se imparta; Así como el inciso g) la eliminación de cualquier diferenciación salarial entre hombres y mujeres en razón del desempeño de un mismo cargo y función laboral.

3.5.4 Ley del Seguro Social y sus Reglamentos (Asamblea Constituyente de la República de El Salvador, Reforma 2019)

Siendo su finalidad, el brindar protección social a los trabajadores y sus beneficiarios ante contingencias derivadas de enfermedades, accidentes, maternidad, invalidez, vejez y muertes y entre otros más riesgos, así como el asegurar prestaciones económicas y sociales para proteger la salud y el bienestar de los afiliados.

3.5.4.1 Ley del Seguro Social

Entre los artículos 1 y 3 la ley del Seguro Social establece que esta es una institución de derecho público con el fin de brindar seguridad social a los que dicha ley determine, siendo la cobertura sobre los riesgos que se encuentran expuestos los trabajadores, siendo estos a causa de: enfermedades, accidente común, accidente de trabajo, enfermedad profesional, maternidad, invalidez, vejez, muerte y cesantía voluntaria; estableciendo como régimen de aplicación original en los casos de los trabajadores que dependen de un patrono.

Lo plasmado entre los artículos 48 y 80, de esta misma ley, hacen referencia a los beneficios que pueden obtener los trabajadores según el tipo de acontecimiento sufrido y/o vivido, tendientes a los beneficios por enfermedad y accidente común, beneficios por riesgo profesional, beneficios por maternidad, beneficios por invalidez, beneficios por vejez, beneficios por muerte, por cesantía involuntaria, de medicina preventiva. En estos establece la ley los distintos beneficios aplicables a cada uno de los casos que posean los trabajadores, en distintas situaciones de la vida laboral y personal que sean aplicables y brinde cobertura esta ley.

3.5.4.2 Reglamento para la aplicación del régimen del Seguro Social

En su artículo 1, hace referencia a los campos de aplicación del reglamento, siendo los que, están sujetos al régimen del Seguro Social todos los trabajadores que presten servicios remunerados a un patrono, a funcionarios de gobierno central, las Instituciones oficiales Autónomas o Semi-Autónomas y los municipios.

3.5.5 Ley Integral del Sistema de Pensiones (Asamblea Constituyente de la República de El Salvador, Reforma 2022)

En el artículo 1 de esta ley tratan sobre el objetivo de la misma siendo este el crear el sistema de pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, con el fin de administrar los recursos destinados para el pago de los beneficios que deban de reconocerse a sus afiliados.

El artículo 5 trata de la relación jurídica entre una persona natural y una Administradora de Fondos de Pensiones, y que esta origina derechos y obligaciones establecidas en dicha ley, como lo es la obligación a cotizar a partir de la fecha que se encuentre vigente el contrato de afiliación del trabajador y exista una relación laboral.

Entre los artículos 8 y 9 establece la ley que será obligatoria la afiliación al sistema de toda persona que dé inicio a una relación de subordinación laboral. Así como, podrá afiliarse al sistema todos los salvadoreños y extranjeros domiciliados y que obtengan un ingreso, incluidos los patronos de medianas, pequeñas y microempresas y salvadoreños no residentes en el territorio nacional.

La ley en su artículo 13 establece la obligatoriedad de las cotizaciones durante la vigencia de la relación laboral, de forma mensual, y que, esta cesará cuando el afiliado reciba algún beneficio por vejez o sea declarado con invalidez total. En caso que estos continúen laborando deberán de dar continuidad a las cotizaciones según lo establecido en esta ley.

El artículo 14 hace referencia a el ingreso base de las cotizaciones de los trabajadores con subordinación laboral, siendo la base a calcular de las cotizaciones obligatorias no menor al salario mínimo legal mensual vigente, exceptuando

aprendices, trabajadores agrícolas, domésticos y otros sectores más. Siendo incluidos parte del salario las retribuciones de servicios, período de vacaciones, comisiones y porcentajes sobre ventas. Exceptuando del ingreso de las cotizaciones las gratificaciones, bonificaciones ocasionales, aguinaldo, viáticos, gastos de representación y prestaciones sociales establecidas por la ley.

Entre los artículos 94 y 98 esta ley integral de pensiones establece los beneficiarios del fondo, siendo estos el financiamiento de las pensiones de vejez, pensiones de invalidez, pensiones de sobrevivencia y devoluciones por vejez, invalidez o sobrevivencia. Siendo la edad de pensión por vejez para el hombre de sesenta años y de la mujer cincuenta y cinco años; a su vez si la pensión mínima resultase mayor a \$390.00 y menor a \$400.00 será ajustada a \$400.00 y así sucesivamente en los siguientes rangos, hasta un beneficio máxima de \$3,000.00, como pensión.

3.5.6 Código de Ética Empresarial (Asociación Nacional de la Empresa Privada, 2017)

Teniendo como finalidad el evidenciar el compromiso ético y objetivo de la divulgación y promoción de la cultura ética en el sector privado.

El Código de Ética Empresarial en su apartado F. Propuesta marco del código de ética empresarial inciso primero trata sobre cómo debe de plantearse con los colaboradores en el cual se aclara que se debe de respetar y promover la vida familiar de los colaboradores y asumir el compromiso de conciliar las necesidades del trabajo con el tiempo que los colaboradores dedican a su vida familiar y un balance entre el trabajo y tiempo libre, por otra parte el que se debe de reconocer al colaborador como un ser fundamental en el desarrollo de la empresa y velar por la calidad de vida laboral, a través de prestaciones adicionales, capacitaciones, así como la promoción de una vida sana; Como también el promover empleos de calidad y productividad que desarrollen el potencial del colaborador y que respondan a una remuneración justa.

4. Formulación de hipótesis

4.1 Hipótesis de trabajo

“Existe una relación positiva y significativa en la aplicación de las prácticas y estrategias del liderazgo transaccional con respecto a reconocimientos y recompensas que influyen en la satisfacción laboral de los empleados de las empresas de servicios de distribución de productos de consumo masivo.”

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Diseño metodológico de la investigación.

1.1 Tipo de estudio

El enfoque utilizado para esta monografía sobre “El liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en las empresas de distribución de productos de consumo masivo”, es del tipo cualitativo, debido a que este enfoque es ideal cuando la finalidad es profundizar sobre las percepciones, experiencias y comportamientos humanos en contextos específicos. Siendo que no se basa en la medición numérica de los fenómenos, sino en la comprensión a detalle de las dinámicas sociales y organizacionales que influyen en la satisfacción laboral y el liderazgo transaccional.

Teniendo como algunas razones de elección de este enfoque, el que permite una comprensión profunda sobre las experiencias, al acceder a experiencias de los empleados y líderes en relación al liderazgo transaccional y la satisfacción laboral. No limitándose a variables numéricas, este enfoque cualitativo da paso a que los entes inmersos puedan expresar sus percepciones sobre el liderazgo, las relaciones laborales y los factores que afectan su motivación y bienestar dentro de la empresa.

Asimismo, permitiendo la exploración de fenómenos complejos contextualizados, como lo es la satisfacción laboral y el liderazgo, son fenómenos que involucran múltiples dimensiones, tales como la comunicación, el reconocimiento, las interacciones interpersonales. Teniendo como resultado que un enfoque cualitativo es adecuado para explorar estas dimensiones desde una perspectiva contextual, permitiendo a los investigadores entender como estos factores interactúan dentro de un entorno laboral específico, como lo es una empresa de distribución de productos de consumo masivo.

Igualmente, un enfoque cualitativo es flexible en cuanto a las herramientas que pueden ser utilizadas para la recolección de información. Esto incluye entrevistas estructuradas, grupos focales, que permiten a los investigadores obtener diversas interpretaciones y significados que los empleados asignan a sus experiencias laborales.

Por consiguiente, al centrarse en el análisis de narrativas y percepciones, el estudio cualitativo facilita la recopilación de información detallada sobre como los empleados y líderes perciben sus roles y cómo estas percepciones influyen en el desempeño y satisfacción en el desarrollo del trabajo. Por medio de entrevistas, se pueden identificar patrones más detallados en las respuestas y una determinación de manera más precisa sobre las necesidades y expectativas no satisfechas y/o cubiertas en relación con el liderazgo en cuestión y el ambiente laboral.

En síntesis, el enfoque cualitativo se justifica en esta investigación de tipo monografía por su capacidad de ofrecer una comprensión más detallada de los fenómenos relacionados con el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral. Al acceder y explorar percepciones individuales y experiencias que viven los entes relacionados a la temática, facilitando un análisis de cómo se vive el liderazgo y la satisfacción en el lugar de trabajo.

1.2 Diseño de investigación:

Se desarrolla un diseño de investigación no experimental para esta monografía sobre el tema “El liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en las empresas de distribución de productos de consumo masivo”, siendo que, es el enfoque más adecuado para la búsqueda, análisis y caracterización de fenómenos específicos sin manipular variables, tan solo, descripción de estos en su contexto natural.

Dado que, el enfoque no experimental es el ideal para esta monografía, al asegurar un análisis más objetivo de la temática y el obtener percepciones, opiniones y narrativas de los individuos, sin alterar o intervenir en el entorno, dando como resultado que la información obtenida sea representativa.

1.3 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación:

1.3.1 Técnicas.

Entrevista estructurada: Siendo realizada a 77 personas que conforman el plantel operario de las empresas de distribución de productos de consumo masivo, al igual que, a 2 jefaturas. En ambos casos sujetos de estudio, se ejecutaron las entrevistas

de manera presencial, en donde a cada uno de los entrevistados se les dio a conocer cuál era el objetivo que poseía esta y de igual forma, las indicaciones generales para llevar a cabo su llenado, permitiendo a los participantes dar sus respuestas sobre el tema abordado. Permitted profundizar en aspectos peculiares y no cuantificables de la satisfacción laboral, dando paso a que, los subordinados pueden compartir de manera libre sus experiencias en un ambiente colectivo, lo cual es de vital importancia para identificar como influye el liderazgo utilizado por las jefaturas e impacta en su motivación y desempeño laboral.

Grupo focal: Utilizando una guía de entrevista con preguntas ya predefinidas por el grupo de investigación, en el cual los participantes que, en esta ocasión fueron 5 operarios, pudieron expresar sus opiniones en un entorno grupal, generando interacciones y diferentes reacciones que no surgirían en un entorno de entrevista individual, estando la dinámica organizada bajo un moderador, quien planteó las preguntas de manera abierta para fomentar el debate y asegurar de que los temas en cuestión sean abordados, permitiendo de igual forma al mediador tomar nota sobre el sentir que poseen los operarios de dicho sector.

Estudio de casos: Mediante el análisis de patrones repetitivos que fueron planteándose en las respuestas de las entrevistas y grupo focal por el personal operario, al igual que la coincidencia de algunas respuestas proporcionadas por parte de las jefaturas, en la entrevista, permitió el estudio más profundo de como el fenómeno se encuentra afectando al rubro.

1.3.2 Instrumentos.

Guía de entrevista estructurada: En función de ejecutar el proceso de la entrevista estructurada y grupo focal, se llevó a cabo el diseño de una serie de preguntas abiertas y cerradas, las cuales dieron paso a la creación de tres distintas guías de entrevistas estructuradas, estando cada una enfocada en su respectivo grupo de análisis, como son los operarios y jefaturas.

A continuación, se presentan los respectivos enlaces utilizados para esta investigación en cuanto a la toma de información de la presente investigación: A)

Entrevista a los supervisores: <https://forms.gle/tSjtummLZHmvhVtk6> y B) Entrevista a los operarios: <https://forms.gle/px1B59HgRyL9mWm48>.

1.4 Fuentes de información.

1.4.1 Fuentes de información primaria

Las fuentes primarias de información proporcionan datos directos de los objetos de estudio y su contexto, en este caso se logró la obtención de esta información, por medio de las entrevistas estructuradas contestadas por los operarios y jefaturas, grupo focal y estudio de casos, los cuales proporcionaron datos de vital importancia en relación a la forma de liderar y la satisfacción laboral que posee el personal.

1.4.2 Fuentes de información secundaria

Las fuentes secundarias de información son aquellas que previamente han sido procesadas o analizadas por otros investigadores o instituciones, dando paso a crear una base teórica y contexto para la investigación, teniendo en este caso libros que definen y tratan sobre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral, trabajos de grado que abordan la temática, recursos en línea visitadas y accedidas, así como leyes relacionadas con el tema.

2. Unidad de análisis

Una de las principales unidades de análisis que se utilizaron en la presente monografía fue el trabajo de grado presentado por la Licda. Etchebarne Durand Sandy Rosa, titulada: “Liderazgo transaccional y satisfacción laboral de los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú-Región ICA, años 2020”, donde los aportes brindados fueron fundamentales para conocer cómo se desenvuelve un líder transaccional con sus empleados y cómo logra esto repercutir en el bienestar laboral de los mismos. Se identifica de igual manera que existen estudios sobre esta temática en otros países fuera de la región centroamericana, impulsando a que esta investigación tenga más fundamentos para lograr ser aplicados en nuestro país.

De la misma manera, el trabajo de grado titulado: “El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de comas, de la unidad de gestión educativa local N°04, provincia y departamento de Lima, año 2012”; elaborada por Teresa de Jesús Quesada Susanibar, nos muestra la relación de liderazgo entre los directores, de las escuelas mencionadas, con los profesores, alumnos y los padres de familia. Demostrando que, si logra un liderazgo transaccional efectivo, podrá obtener los resultados deseados con todos los involucrados y lograr posicionar a las escuelas como las mejores de la región, logrando un clima organizacional satisfactorio y la obtención de los resultados deseados.

Tanto como la implementación de un grupo focal conformado por 5 personas que integran a la parte operaria, perteneciente a empresas del sector de distribución de productos de consumo masivo. Conllevando a cabo a realizar una discusión sobre los desafíos relacionados con el liderazgo transaccional y el clima laboral, permitiendo conocer patrones comunes y diferenciales en las experiencias de los participantes.

Además, se implementó una serie de entrevistas individuales a 77 operarios pertenecientes al rubro antes mencionado, con el propósito de obtener una visión más profunda y clara de sus percepciones de acuerdo al liderazgo implementado por parte de las jefaturas, el ambiente laboral y el impacto en la satisfacción laboral.

De igual manera, se realizó entrevistas a 2 jefes del sector mencionado, con el objetivo de comprender el enfoque de liderazgo y las herramientas que emplean para la gestión del desempeño y la satisfacción laboral de los equipos de trabajo. Las respuestas obtenidas por parte de las jefaturas, proporciona un contraste valioso con las percepciones de los operarios, lo que permite obtener una visión más completa del entorno laboral y las dinámicas de liderazgo.

Los enfoques metodológicos implementados, grupo focal, entrevistas individuales, entrevistas a jefaturas, proporciona una base sólida para el análisis de la relación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en el sector servicio de distribución de productos de consumo masivo.

3. Diagnóstico de la investigación:

3.1 Diagnóstico de la investigación aplicado a la recolección de información de operarios de empresas de distribución de productos de consumo masivo, grupo focal:

¿Cómo percibe el estilo de liderazgo utilizado por tu jefe directo?

La percepción que, poseen los operarios sobre sus jefes directos es un ente que tan solo se limita a brindar órdenes y limitado a la operación de la empresa, pero no a guiar, ni velar por las necesidades de sus subordinados a cargo, enfocado en colocar sanciones, sin indagar sobre los hechos para la adjudicación de estas mismas, creando un ambiente desigual al brindar algunos beneficios a tan solo un grupo selecto de empleados y no a todo el personal a su cargo de manera general y justa.¹

¿Te sientes motivado por las recompensas entregadas al cumplir con las metas establecidas en tus labores?

La tendencia denotada sobre los operarios es de poca o nula motivación en su ambiente laboral, al contar con pocas recompensas en relación a las asignaciones que poseen, al observar como la entrega de las recompensas en algunas ocasiones son disparejas, al ser entregadas a algunos tan solo, cuando el personal de forma general ha trabajado de una manera bastante parecida, aunque en algunos de manera desleal al equipo. Dando como resultado una incomodidad en el ambiente de trabajo, al considerar que no existe una transparencia real en este ámbito, al no presentar un soporte verídico sobre que empleado en verdad llego a la meta para la obtención de un reconocimiento sobre su desempeño laboral.²

¿Qué factores influyen más en tu nivel de satisfacción o insatisfacción laboral?

¹ Resultado de Grupo Focal. Pregunta No. 1

² Resultado de Grupo Focal. Pregunta No. 2

Entre las principales influencias que poseen los operarios es que, si se les brindara un trato diferente, un trato más cercano de parte de sus jefes, el que estos, estén más pendientes de los acontecimientos del día a día que vive el personal a su cargo; por consiguiente, la percepción creada sobre el juego de entrega de algunos reconocimientos, pero de manera indefinida o bajo una modalidad de evaluación real para la entrega de estos mismos, crea una desmotivación, así como la sensación de los descuentos realizados son en algunas ocasiones injustificados, dejando un sabor a los empleados que, tan solo se sienten que se aprovechan de su fuerza laboral y que, en realidad no son importantes para la empresa.³

¿Qué tipo de incentivo y/o apoyo te gustaría recibir de parte de tu jefatura para sentirte motivado y mejorar tu satisfacción laboral?

Entre los incentivos que anhela el personal no es tan solo en un ámbito económico como algún tipo de reconocimiento monetario siendo este un bono, o tarjetas de regalo, sino que también valoran su salud mental, al solicitar como un incentivo el que las jefaturas sean más atentas y que estos los aprecien como personas y no como máquinas de producción, la diligencia y responsabilidad con la documentación que utilizan, a su vez, un trato más igualitario y justo sobre todo el personal, sin demostrar algún tipo de favoritismo sobre una parte de estos.⁴

3.2 Diagnóstico de la investigación aplicado a la recolección de información de jefaturas de empresas de distribución de productos de consumo masivo, entrevista:

¿Cómo describe el estilo de liderazgo que pone en práctica en la interacción y motivación de sus empleados?

Los supervisores establecen una posición de jefatura, no un liderazgo, esto debido a que solamente mencionan los aspectos logísticos a destacar dentro de sus

³ Resultado de Grupo Focal. Pregunta No. 3

⁴ Resultado de Grupo Focal. Pregunta No. 4

funciones, estableciendo las metas claras y las consecuencias que pueden tener de no seguir las indicaciones. No establecen un acercamiento con los operarios en cuanto a las necesidades que estos puedan tener dentro del área.⁵

¿Conoce usted el término de “Liderazgo Transaccional” y si ha aplicado alguna vez sus principios en su gestión como supervisor?

Ambos supervisores desconocen el término de “Liderazgo Transaccional”.⁶

¿Qué desafíos o dificultades ha enfrentado al aplicar el liderazgo transaccional en la satisfacción de los empleados? (Únicamente se contestará esta pregunta si conoce sobre el término “Liderazgo Transaccional”)

Debido al desconocimiento del Liderazgo transaccional, no se da respuesta a la pregunta planteada.⁷

¿Cómo miden o evalúan la satisfacción laboral de los empleados en su empresa?

La tendencia de uno de los supervisores demuestra que no tiene interés o herramientas para poder medir la satisfacción laboral de los empleados a su cargo en la empresa. Así como, la otra parte que conforma el equipo de supervisión, expresa que mide el desempeño de los subordinados a su cargo, tan solo por medio del cumplimiento de las metas establecidas, cabe destacar que, ambas jefaturas coinciden con que no cuentan con un mecanismo establecido para conocer la satisfacción laboral de los empleados a su cargo.⁸

⁵ Resultados de Entrevista de Supervisores. Pregunta No. 1

⁶ Resultados de Entrevista de Supervisores. Pregunta No. 2

⁷ Resultados de Entrevista de Supervisores. Pregunta No. 3

⁸ Resultados de Entrevista de Supervisores. Pregunta No. 4

¿Cuáles son los principales objetivos que la empresa busca alcanzar a través del liderazgo transaccional?

En este caso, la respuesta brindada no es directamente y entorno al liderazgo transaccional, debido al no conocimiento de este tipo de liderazgo. En cambio, se expresaron los objetivos que poseen como supervisores de área, los cuales giran en torno al cumplimiento de logro de metas, como lo son la ejecución de las rutas asignadas a los operarios, conseguir nuevos clientes y aumentar en número de rutas con el mismo esquema establecido en el área de entregas, dando como resultado que los objetivos buscados como jefaturas se centran en el cumplimiento de las metas establecidas con y por la empresa, dejando de lado el crear y/o aplicar objetivos que busquen estar enfocados en los trabajadores.⁹

¿Se han realizado cambios en las estrategias de liderazgo en respuesta a los niveles de satisfacción laboral de los empleados?

Ninguno de los supervisores realiza cambios al respecto, se mantienen siempre en la misma línea de jefatura pese a las inconformidades que son manifestadas en el área de trabajo a cargo.¹⁰

¿Cómo visualiza el futuro del liderazgo en su empresa y su influencia en la satisfacción laboral a medida que evoluciona el entorno empresarial?

No se determina ninguna tendencia a poder realizar cambios respecto al liderazgo como jefatura que ejercen, demostrando que son los operarios los que deben de acoplarse a lo ya establecido dentro del área de entregas y sin motivos de cambiar pese a las tendencias y necesidades que se demuestran por parte de los operarios, brindando como punto de vista que, la forma de llevar a cabo las funciones a través

⁹ Resultados de Entrevista de Supervisores. Pregunta No. 5.

¹⁰ Resultados de Entrevista de Supervisores. Pregunta No. 6

del tiempo han dado resultados y que esto se mantendrá de igual forma en el transcurso del tiempo.¹¹

¿Cuáles son las estrategias o herramientas utilizadas para medir la efectividad del liderazgo transaccional en términos de productividad y cumplimiento de objetivos?

Debido al no conocimiento del término “Liderazgo Transaccional” no brindaron respuesta.¹²

¿Qué medidas concretas se han implementado para abordar los aspectos de la satisfacción laboral de los empleados, como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la compensación y los beneficios?

Se hace mención de la entrega de tarjetas de regalo a los empleados que mejor se destacan en su área de trabajo, el conceder permisos siempre y cuando sea de extrema urgencia y con pruebas de su presencia ante la situación. No hay una variante ante lo establecido en su contrato laboral o las licencias a los cuales todos los operarios tienen derecho a gozar.¹³

¿Cómo se promueve un ambiente laboral saludable y la motivación en un sector donde las demandas de distribución son a menudo altas y las presiones de tiempo significativas?

Debido a que no se lleva una herramienta para medir la satisfacción de los operarios, únicamente se hace mención a que solo con el trabajo realizado se conlleva un ambiente laboral saludable. Se hace mención de estar pendiente de los operarios en las necesidades que estos posean, para brindarles la ayuda correspondiente, pero

¹¹ Resultados de Entrevista de Supervisores. Pregunta No. 7

¹² Resultados de Entrevista de Supervisores. Pregunta No. 8

¹³ Resultados de Entrevista de Supervisores. Pregunta No. 9

los resultados que se arrojados por parte de las entrevistas realizadas a los operarios demuestran lo contrario.¹⁴

3.3 Diagnóstico de la investigación aplicado a la recolección de información de operarios de empresas de servicios de distribución de productos de consumo masivo, entrevista:

¿Cómo describirías el estilo de liderazgo que utiliza tu superior directo en la empresa?

La tendencia que demuestra es negativa, debido a que la mayoría de los entrevistados dieron comentarios nada favorables con respecto al liderazgo que se ejercen dentro de su área laboral, demostrando que no se tiene a un líder que pueda entablar las relaciones de satisfacción laboral con la de un liderazgo, teniendo como algunas de las principales tendencias que consideran que su jefe inmediato es autoritario y que este tan solo se dedica a realizar a sanciones y no escucha a sus subordinados cuando es requerido y/o necesario.¹⁵

¿En qué medida su supervisor comunica de manera clara, efectiva, las tareas, ideas e información?

Se determinó un criterio de 5 posibles resultados para esta pregunta, las cuales son: Nunca, Pocas veces, En ocasiones, A veces y Siempre. Los resultados fueron más a la tendencia de “A veces” con un 35%, seguido de “En ocasiones” con un 34 %. Determinando que es variante la forma en que el supervisor es comunicativo con la información que debe realizar a los operarios para el funcionamiento del área de entregas e igualmente con las tareas que deben de realizar al momento de realizar las rutas de ventas.¹⁶

¹⁴ Resultados de Entrevista de Supervisores. Pregunta No. 10

¹⁵ Resultados de Entrevista de Operarios. Sección 2 Liderazgo Transaccional. Pregunta No. 1

¹⁶ Resultados de Entrevista de Operarios. Sección 2 Liderazgo Transaccional. Pregunta No. 2

¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral y metas de trabajo por parte de su superior directo?

Se determinó realizar una respuesta cerrada con 5 posibles resultados: Nunca, Raramente, Ocasionalmente, Frecuentemente y Muy frecuentemente, donde se determinó que, con un 43% de los resultados, la retroalimentación se realiza “Ocasionalmente”, demostrando que no es constante el brindar una retroalimentación sobre el desempeño laboral y las metas de trabajo por parte del supervisor directo con sus subordinados a cargo.¹⁷

¿Cómo distingue el reconocimiento que recibe de parte de sus superiores por sus logros y esfuerzos en el trabajo?

Los resultados determinan una diversidad de comentarios en tendencia a que los operarios identifican que están siendo reconocidos por sus logros y esfuerzos laborales tan solo con felicitaciones por el desempeño ejecutado, tanto como en un menor grado con el reconocimiento de entrega de bonos adicionales por el logro y esfuerzo de su trabajo, teniendo en cuenta a su vez, que una minoría expresa que, no recibe ningún tipo de reconocimiento de parte de sus superiores por el desempeño y esfuerzo realizado en el trabajo.¹⁸

¿Qué tipo de recompensas o reconocimientos ha recibido por el cumplimiento de metas o tareas en el trabajo?

Bonos que están establecidos en el contrato laboral, los llamados Pago Variable por el cumplimiento de facturas que son presentadas al momento de hacer liquidación de rutas, y en otras instancias se repite el mismo resultado que la pregunta anterior con solamente felicitaciones por el desempeño laboral.¹⁹

¹⁷ Resultados de Entrevista de Operarios. Sección 2 Liderazgo Transaccional. Pregunta No. 3

¹⁸ Resultados de Entrevista de Operarios. Sección 2 Liderazgo Transaccional. Pregunta No. 4

¹⁹ Resultados de Entrevista de Operarios. Sección 2 Liderazgo Transaccional. Pregunta No. 5

En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy insatisfecho" y 5 es "Muy satisfecho", ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción laboral en esta empresa?

Dentro de la escala, con un 37% de los resultados, se determinan la escala No. 3 en cuanto a la satisfacción dentro de la empresa, seguido de un 31% de la escala No. 4, englobando la mayoría de las respuestas brindadas. Los comentarios obtenidos determinan variantes tanto positivas como negativas en cuanto a la satisfacción que los operarios reciben. Muestran tendencias del apoyo que se les brinda, así como de la inconformidad de otros, teniendo una preferencia por uno de los supervisores con respecto al otro supervisor a cargo del área. Siendo los motivos por los cuales los operarios no se encuentran completamente satisfechos son el que, el ambiente laboral no es el ideal y que este se podría mejorar de alguna manera, tanto como, un número de operarios sopesan que, un punto importante son las oportunidades de promoción interna, la cual consideran que son inexistentes, así como, la sobrecarga laboral que sufren algunos de los subordinados, y que este esfuerzo extra no es reconocido.²⁰

¿Qué aspectos especiales poseen una mayor relevancia con relación a su satisfacción laboral en su puesto de trabajo?

La tendencia recopilada muestra una mayor variante en las relaciones interpersonales que los operarios desarrollan dentro de la empresa, es decir, la convivencia que posee cada uno de los operarios con relación al demás personal del área de trabajo, tanto entre iguales como a los superiores, a la misma vez, de tener la confianza de los supervisores para poder seguir dentro de la empresa.²¹

¿Qué aspectos específicos consideras que podrían mejorarse para aumentar la satisfacción laboral en tu puesto de trabajo y en la empresa?

Las inconformidades de los operarios se hacen presente dentro de esta pregunta, demostrando que primeramente no se tiene una satisfacción laboral

²⁰ Resultados de Entrevista de Operarios. Sección 3 Satisfacción Laboral. Pregunta No. 1

²¹ Resultados de Entrevista de Operarios. Sección 3 Satisfacción Laboral. Pregunta No. 2

equilibrada con los operarios, segundo el liderazgo que se vive dentro del área de entregas no es uno como tal, las personas lo ven como un jefe que solo da órdenes y no brindan apoyo a los operarios, solicitando que las jefaturas los tomen en cuenta y que los escuchen. Demandando más apoyo económico, ya sea en aumento de las bonificaciones o en los salarios actuales y un mayor apoyo por parte de los supervisores.²²

¿Te sientes motivado por el estilo de liderazgo de tu superior? Sí o No ¿Por qué?

Con un total del 63% de los encuestados, la tendencia a la pregunta de estar motivado por el liderazgo del supervisor es en definitiva un “No”, haciendo efectiva la inconformidad que los operarios sienten con los supervisores. Destacando el mal ambiente laboral que se vive por parte de ellos, la no disponibilidad de ellos cuando son necesitados, el solo velar por los números metas a alcanzar y no estar pendientes de la estabilidad de los operarios.²³

¿Cómo describirías la relación entre tu líder y los empleados?

Se hace efectiva la tendencia que la encuesta viene arrojando, la inconformidad de los operarios con los supervisores: la relación entre el líder (supervisor) con los empleados es de forma negativa, repitiéndose el patrón “Muy Mala”. Cabe mencionar que hay respuestas aceptando la buena relación entre líder y operarios, lo cual puede indicar que haya tendencia al favoritísimo con unos pocos únicamente.²⁴

¿Qué sugerencias o comentarios adicionales tienes sobre cómo mejorar el liderazgo y la satisfacción laboral en la empresa?

²² Resultados de Entrevista de Operarios. Sección 3 Satisfacción Laboral. Pregunta No. 3

²³ Resultados de Entrevista de Operarios. Sección 4 Comentarios Finales. Pregunta No. 1.

²⁴ Resultados de Entrevista de Operarios. Sección 4 Satisfacción Laboral. Pregunta No. 2

Los comentarios adicionales realizadas en la presente pregunta marcan la tendencia de que haya más incentivos económicos para los operarios al igual que demuestran que necesitan a una persona líder en el mando, un líder que los escuche y sea empático a la vez con sus subordinados, que aplica correcciones y compensaciones cuando son ameritados y con un trato parcial para todos.²⁵

²⁵ Resultados de Entrevista de Operarios. Sección 4 Satisfacción Laboral. Pregunta No. 3

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO MASIVO.

1. Conclusiones y recomendaciones.

Posterior al diagnóstico de la investigación, abordado en el capítulo anterior, queda en evidencia una problemática en el estilo de liderazgo predominante y su impacto en la satisfacción laboral en los empleados. La información recopilada a través de las entrevistas a jefaturas y operarios ponen en manifiesto la disconformidad existente entre las expectativas de los empleados y las prácticas llevadas a cabo por parte de las jefaturas que ejercen en dichas empresas.

En primera instancia, se detecta una falta de entendimiento y aplicación del liderazgo transaccional, el cual está orientado a lograr resultados a través de un intercambio claro recompensas y sanciones. A pesar de ello, las jefaturas entrevistadas desconocen por completo este tipo de liderazgo, lo que repercute en una limitante para la aplicación de este mismo, y así gestionar sus equipos de manera efectiva y motivadora. Al centrarse en una gestión meramente directivo y basado en metas operativas, las jefaturas dejan de lado aspectos cruciales como la motivación, la satisfacción y el bienestar de los empleados, dando paso a una ausencia de liderazgo efectivo que, genera un entorno en el cual las relaciones interpersonales son distantes y predominio del autoritarismo, lo cual contribuye al malestar generalizado dentro de la fuerza laboral.

Por otra parte, la falta de retroalimentación consistente y oportuna, es otro factor determinante que afecta la motivación y el desarrollo profesional de los empleados. Los resultados del diagnóstico muestran que los subordinados reciben una retroalimentación solo de manera ocasional, lo que limita su capacidad para mejorar en sus labores diarias y alcanzar una mayor satisfacción en su entorno laboral. En este sentido, queda en evidencia que el liderazgo actual no promueve un sistema de mejora continua ni un sentido de reconocimiento adecuado por el esfuerzo realizado por parte de los trabajadores.

A pesar de la existencia de algunas prácticas de reconocimiento, como la entrega de bonos o felicitaciones verbales, los trabajadores señalan que estos incentivos no son suficientes para crear satisfacción en sus expectativas laborales, al ser percibido por estos, como reconocimientos monótonos y preestablecidos, lo cual no responde a las necesidades cambiantes de la fuerza laboral, como es un enfoque más personalizado y empático.

Las condiciones laborales en relación a la satisfacción personal, equilibrio entre la vida laboral y personal, oportunidades de crecimiento dentro de la empresa también son áreas destacables de gran insatisfacción entre los empleados, quienes perciben que no existen mejoras significativas en estos aspectos. Y todos estos puntos, revelados se complican por parte de las jefaturas conocer más a detalle al no existir herramientas ni mecanismos claros para medir la satisfacción laboral, siendo un resultado problemático, ya que, sin una evaluación adecuada para la medición de la satisfacción en los empleados, es difícil por jefaturas implementar algún tipo de estrategia efectiva para brindar una mejora en el ambiente laboral, teniendo como un resultado un clima laboral en donde los subordinados perciben un liderazgo desconectado de sus necesidades emocionales y profesionales.

Finalmente, esta investigación diagnóstica que las empresas de distribución de productos de consumo masivo enfrentan serios desafíos en cuanto a la implementación de un liderazgo que integre los principios del liderazgo transaccional, y con mayor realce aún, con un enfoque en mejorar la satisfacción laboral de los empleados. Teniendo una base sólida para dar paso a la formulación de conclusiones y recomendaciones que impulsen un cambio positivo en las estrategias aplicadas dentro de estas organizaciones, orientado no solo al logro de metas operativas y de beneficio empresarial, sino también al bienestar integral de los trabajadores.

1.1 Conclusiones

1. De parte de las jefaturas de las empresas de distribución de productos de consumo masivo se evidencia un desconocimiento del término de liderazgo transaccional, tanto como, de sus prácticas, lo cual limita la capacidad para aplicar estrategias efectivas de motivación y satisfacción laboral.

2. El liderazgo visualizado entre las jefaturas de las empresas de distribución de productos de consumo masivo se encuentra enfocado exclusivamente en el cumplimiento de metas logísticas y operativas, dejando de lado aspectos de suma importancia como lo es la satisfacción laboral de los empleados y la creación y aseguramiento de un ambiente de trabajo positivo.
3. Las jefaturas de las empresas de distribución de productos de consumo masivo carecen de instrumentos para la medición de la satisfacción laboral de los empleados, lo que provoca una desconexión significativa en la percepción de la satisfacción y entorno laboral entre los operarios.
4. Los subordinados perciben a los jefes con un tipo de liderazgo de carácter autoritario, limitado tan solo a dar órdenes y a la aplicación de sanciones, sin establecer una relación empática y cercana con sus empleados a cargo.
5. La retroalimentación sobre el desempeño de los empleados es inconsistente y esporádica, lo que afecta y limita la motivación y desarrollo profesional de los operarios, repercutiendo de manera negativa en la productividad y compromiso en las labores desarrolladas dentro de la empresa.
6. Escasos mecanismo de reconocimiento entre las prácticas realizadas por las jefaturas de las empresas de distribución de productos de consumo masivo, siendo escasos y poco diversificados, teniendo un enfoque principalmente de gratificaciones verbales y comisiones predefinidas, lo que da paso a una insatisfacción en las expectativas de los empleados y a su vez limitando en la promoción de un mayor nivel de motivación laboral.
7. Bajo nivel de satisfacción laboral entre los empleados de las empresas de distribución de productos de consumo masivo, destacando la falta de incentivos adecuados, sumado a un ambiente laboral poco favorable, falta de retroalimentación por parte de jefaturas, un liderazgo autoritario, y la percepción de ausencia de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, contribuyendo a la creación de un clima de desmotivación y bajo desempeño laboral.
8. Los empleados demandan un liderazgo más inclusivo y motivador, expresando la necesidad de contar con un líder que demuestre empatía, que esté dispuesto a escuchar y que aplique correcciones y reconocimientos de manera equitativa, promoviendo un mejor ambiente laboral y mayor motivación en el desempeño de las funciones de cada uno de los subordinados.

1.2 Recomendaciones

Basándose en las conclusiones antes descritas, se proponen las siguientes recomendaciones para mejorar el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral, con la finalidad de que la implementación de estas recomendaciones contribuiría a la mejora en el clima laboral, aumentando la satisfacción de los empleados y todo esto a su vez podría tener un impacto positivo en la productividad y rendimiento en la empresa.

1. Capacitar a las jefaturas en las empresas de distribución de productos de consumo masivo sobre el liderazgo transaccional, lo cual, les permitirá aplicar de manera asertiva estrategias que acúñen el cumplimiento de metas con la satisfacción laboral de los empleados.
2. Implementar un enfoque de liderazgo más integral que, aparte de centrarse en el cumplimiento de las metas logísticas y operativas, tome en cuenta de manera activa la satisfacción laboral de los empleados, por medio de la formación de habilidades de liderazgo centradas en las personas, como lo es una escucha activa, empatía y gestión de equipos desde una perspectiva motivacional.
3. Poner en práctica mecanismos y herramientas formales de evaluación de la satisfacción laboral, como lo son encuestas periódicas o entrevistas individuales, con el fin de detectar oportunidades de mejora y de esta manera obtener una retroalimentación, al igual que, evaluar el efecto de las medidas implementadas.
4. Llevar a cabo por parte de las jefaturas de las empresas de distribución de productos de consumo masivo un liderazgo más cercano y participativo, adoptando una postura más empática e inclusiva, en la cual escuchen las necesidades y preocupaciones de los empleados, para generar un ambiente laboral de confianza y colaboración.
5. Fomentar una cultura de retroalimentación activa y continua por parte de las jefaturas hacia los subordinados, siendo esta retroalimentación de carácter bidireccional, en donde establezcan un dialogo abierto entre jefes y empleados para la mejora en la productividad, crear compromiso y motivación entre los trabajadores.

6. Llevar a cabo la promoción de diferentes reconocimientos y recompensas, creando un sistema de reconocimiento y premios que valoren justa y uniformemente el rendimiento y logros de los trabajadores, como lo son bonificaciones extras según cumplimiento de metas, reconocimiento y premios al empleado del mes, mejoras en las herramientas de trabajo, tarde libre en fecha cumpleaños del colaborador, apoyo con los permisos y atenciones personales, siempre y cuando estos se encuentren con su debido respaldo, brindar oportunidades de desarrollo y/o promoción a los empleados que se encuentren facultados y capacitados para el desarrollo de un puesto diferente al que se encuentra destacado, con fin de fomentar su compromiso y motivación.
7. Mejorar el ambiente laboral por medio de un diagnóstico, el cual se enfoque en estrategias que busquen un entorno de trabajo más positivo, en donde se valore la salud mental y el bienestar general de los empleados, por medio de diferentes incentivos y reconocimientos de distintos indoles, retroalimentación constructiva y frecuente, en la cual se fortalezca la comunicación abierta entre ambas partes y la promoción de un plan de crecimiento profesional claro y accesible para los empleados, dando paso a oportunidades de ascenso y desarrollo profesional dentro de la empresa, contribuyendo en la satisfacción, motivación y desempeño laboral.
8. Adopción de un liderazgo más inclusivo y motivador, que sea distinguido por la empatía, escucha activa y reconocimiento justo de los esfuerzos realizados por cada uno de los trabajadores. Promoviendo un ambiente laboral de equidad y motivación, el cual fortalezca la cohesión entre los colaboradores, con la finalidad de lograr un equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados, conllevando a elevar los niveles de satisfacción y desempeño en la empresa.

2. Propuestas para la mejora de la satisfacción laboral.

Por último, por lo denotado en conclusiones de esta investigación se ha revelado la inexistencia de una herramienta para la medición de la satisfacción laboral y una notable insatisfacción entre los operarios debido a la falta de reconocimiento y recompensas adecuadas por su desempeño, a pesar de la existencia de algunas bonificaciones, por ello en este apartado se analizarán diferentes puntos en relación a esta problemática y se propondrán algunas mejoras en el sistema de reconocimiento y

recompensas, con la búsqueda de crear un equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados y de esta manera aumentar su satisfacción.

Siendo el público objetivo para que, puedan llevar a cabo la aplicación de las siguientes propuestas de mejora, las empresas del sector de servicios de distribución de productos de consumo masivo.

2.1 Encuesta de satisfacción laboral.

2.1.1 Descripción de la propuesta

Una encuesta para medir la satisfacción laboral de los empleados puede resultar una herramienta efectiva para obtener un parámetro de la situación en la que los empleados se encuentran al desempeño de sus labores, el ambiente laboral, oportunidades de crecimiento, beneficios y compensaciones entre otros factores diversos.

A lo largo de la presente monografía, se han presentado situaciones en las que los subordinados han demostrado su inconformidad en cuanto a la satisfacción laboral que se hace referencia; inconformidad con el tipo de liderazgo que se lleva a cabo dentro de las labores de las jefaturas al mando de los operarios. De igual manera, las jefaturas encuestadas mencionan no tener una herramienta para medir la satisfacción de los empleados, siendo esta un instrumento fundamental para tener un parámetro de la percepción de los empleados y poder tomar las mejores decisiones para lograr tanto los objetivos de la empresa, así como lograr un ambiente laboral favorable para todos.

2.1.2 Objetivo

Evaluar el nivel de satisfacción laboral de los empleados con la finalidad de mejorar las áreas e incrementar la motivación y productividad de los mismos.

2.1.3 Actividades

1. Revisión y validación de encuesta: Personal a cargo, equipo de recursos humanos y jefaturas para validar y asegurar que las preguntas sean claras y comprensibles para el personal.

2. Comunicación: Informar al personal de la empresa sobre el propósito de la implementación de una encuesta de satisfacción laboral, recalando que serán evaluaciones anónimas y confidenciales.
3. Aplicación de la encuesta: Llevar a cabo la encuesta en el formato más idóneo para la empresa y su implementación con los colaboradores.
4. Recopilación y análisis de datos: Recoger y analizar la información obtenida, para la generación de un informe en el cual detallen los puntos recopilados e información de relevancia, así como, sus respectivas conclusiones.
5. Presentación de resultados: Informar a las jefaturas y área de recursos humanos los resultados obtenidos y si es necesario con el personal en general.
6. Plan de acción: Partiendo de los resultados analizados, poner en acción y crear un plan de acción para abordar las áreas de mejora identificadas.

2.1.4 Recursos

1. Humanos: Departamento de recursos humanos, encargados de la encuesta que supervisen la implementación y posterior análisis de los datos y jefaturas.
2. Tecnológicos: Plataformas de encuestas en línea como lo son Google Forms, Microsoft Forms, plataformas en línea, plataformas internas de la entidad.
3. Financieros: Presupuesto asignado para herramientas de encuesta en caso de no poseer alguna plataforma idónea y si es el caso y necesario presupuesto para comunicación interna del plan.

A continuación, se detalla un presupuesto anual estimado para la implementación de la propuesta, considerando un grupo de 10 personas:

Tabla 2. Presupuesto de propuesta de encuesta de satisfacción laboral

Recursos	Costo
Encargado de la encuesta (coordinador)	\$200.00
Analista de datos	\$150.00
Plataforma de encuesta (Google o Microsoft Forms, versión gratuita)	\$ 0.00
Computadora, dispositivos móviles de la empresa para encuesta	\$ 0.00
Software de análisis como Excel o herramientas adicionales	\$ 50.00
Material de comunicación	\$ 30.00
Total	\$430.00

Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.

2.1.5 Responsables

1. Departamento de recursos humanos: Para el ajuste, administración y análisis de los datos de la encuesta.
2. Encargado de la encuesta: Persona responsable de supervisar el proceso con la finalidad de brindar la seguridad de que, es confidencial y apoyar en los casos que surjan dudas o consultas de la misma.
3. Jefatura: Encargados de revisión y aprobación de la encuesta, y de los resultados obtenidos del análisis de datos, para la creación de un plan de acción.

2.1.6 Propuesta de encuesta

La propuesta de la encuesta, se propone que sea realizada con preguntas abiertas (brinda información que no se sabe de primera mano) o con preguntas cerradas (brindan información de manera accesible que están dando los empleados. Ejemplo: realizar las preguntas a escala de 1 a 5, donde 1 es “muy insatisfecho” y 5 es “muy satisfecho”).

La Encuesta de Satisfacción Laboral que se implementara como propuesta para la compañía, se encuentra basada en la teoría de Frederick Herzberg, donde menciona que “para que un trabajador se sienta realmente comprometido y motivado, es crucial que encuentre sus tareas alineadas con sus intereses personales y los objetivos de la empresa” (Quiroa, 2021).

Basado en dicha teoría, se realizará dos segmentos diferentes para la encuesta: A) Factor de Higiene y B) Factor de Motivación, siendo la propuesta de encuesta la presentada a continuación:

A) Factor de Higiene:

1. ¿Está usted satisfecho con su salario actual en relación con las responsabilidades de su puesto laboral? Escala de 1 a 5, donde 1 es “muy insatisfecho” y 5 es “muy satisfecho” ____ ¿Por qué?

2. ¿Considera que los beneficios que brinda la empresa, además de las prestaciones de ley, son suficientes y adecuados?
3. ¿Considera usted que el lugar de trabajo es seguro y adecuado para el desempeño de las labores?
4. ¿Considera que los recursos, herramientas y equipos de trabajo que la empresa le brindan para el desempeño de sus funciones son las óptimas?
5. ¿Siente usted que las políticas de la empresa están claramente establecidas para todos por igual?
6. ¿Considera usted que los procedimientos establecidos en el área de trabajo son equitativos para todos los empleados?
7. ¿Considera usted que en el área de labores se maneja un buen ambiente laboral entre compañeros de trabajo y los supervisores?
8. ¿Cómo considera usted la relación con su supervisor directo? Escala de 1 a 5, donde 1 es “muy mala” y 5 es “muy buena” ____ ¿Por qué?
9. ¿Está usted satisfecho con el tiempo que le brinda a sus familiares y actividades personales fuera del trabajo? Escala de 1 a 5, donde 1 es “muy insatisfecho” y 5 es “muy satisfecho” ____ ¿Por qué?
10. ¿Cree usted que la comunicación que se lleva a cabo dentro de la empresa se da manera clara y efectiva? Escala de 1 a 5, donde 1 es “muy mala” y 5 es “muy buena” ____ ¿Por qué?

B) Factor de Motivación

1. ¿Siente satisfacción con el logro de su desempeño de labores?
2. ¿Considera que se reconoce el esfuerzo y desempeño de sus labores de manera adecuada?
3. ¿Considera satisfactorias las tareas que realiza en su trabajo?
4. ¿Considera usted que se le brindan oportunidades claras en relación al progreso en su puesto laboral?
5. ¿Siente apoyo por parte de la empresa en el desarrollo profesional y personal?
6. ¿Considera que se le brinda autonomía para la toma de decisiones en el desempeño de sus labores?

7. ¿Se encuentra satisfecho con el aprecio y valorización de su desempeño laboral por parte de sus supervisores?
8. ¿Siente satisfacción con el trabajo que realiza dentro de la compañía?
9. ¿Percibe que es escuchado y tomado en cuenta en las decisiones que afectan a su trabajo?
10. ¿Nota algún tipo de crecimiento y desarrollo profesional en el desempeño de sus labores actuales?

Al final del cuestionario se dejará un espacio para una pregunta abierta, con el motivo de conocer información que no esté considerada dentro del cuestionario o a simple vista de la supervisión.

De igual forma, se realizará con el fin de conocer a primera mano por parte de los empleados, algún factor adicional que se deba de considerar, mejorar, implementar o sustituir con el propósito de tener la motivación adecuada para el desempeño de las labores, el ambiente adecuado y promover la satisfacción al personal.

Además, se considera la forma de liderazgo que lleva a cabo el supervisor inmediato, dando datos oportunos para realizar los puntos de mejora al mando de la operación.

2.1.7 Riesgos

1. Baja participación: Este riesgo puede mitigarse con la aplicación de una comunicación efectiva y clara sobre la importancia que tendría la encuesta y recordatorios periódicos.
2. Desconfianza en la confidencialidad: Reducción del riesgo por medio de la reafirmación de que las respuestas brindadas son anónimas y confidenciales.
3. Respuestas no realistas: En el diseño de las preguntas estas deben de mantenerse abiertas y neutrales para que los empleados se expresen de una forma cómoda.

2.1.8 Cronograma para la ejecución de la propuesta

Tabla 3. Cronograma de propuesta de encuesta de satisfacción laboral

Actividad	Responsable	Duración
Revisión y validación de encuesta	Departamento de recursos humanos y jefaturas	1 semana
Comunicación	Departamento de recursos humanos	1 semana
Aplicación de la encuesta	Departamento de recursos humanos encargado de la encuesta	1 semana
Recopilación y análisis de datos	Departamento de recursos humanos	1 semana
Presentación de resultados	Departamento de recursos humanos y jefaturas	1 semana
Plan de acción	Departamento de recursos humanos y jefaturas	1 semana

Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.

En búsqueda de brindar distintas propuestas para la cobertura de los diferentes factores de higiene y motivación planteados por el psicólogo Frederick Herzberg, se presentan las siguientes propuestas de reconocimientos y recompensas:

2.2 Incentivo de canasta básica.

2.2.1 Descripción de la propuesta

Cubriendo el factor económico por medio de la entrega de una canasta básica para los empleados que liquidan el mínimo requerido (liquidación cero), y no logran obtener una bonificación.

2.2.2 Objetivo

Implementar la entrega de incentivos basado en otorgar una canasta básica trimestral a los empleados que logren cumplir con la liquidación requerida pero que, no lleguen a los niveles de desempeño requeridos para la obtención de una bonificación económica, con la finalidad de reconocer el esfuerzo y compromiso laboral.

2.2.3 Actividades

1. Definición de los criterios de elegibilidad: Apartado para establecer los requisitos que debe de cumplir un empleado para ser elegible y de esta forma recibir la canasta básica, siendo el principal criterio la liquidación cero sin obtener bonificación.
2. Selección de productos de canasta básica: Evaluación y determinación de los productos esenciales que incluirá la canasta básica, teniendo en cuenta que estos sean productos de primera necesidad.
3. Identificación de proveedores y negociación de precios: Comunicación con proveedores de productos de primera necesidad para obtener presupuestos y lograr establecer acuerdos de suministros.
4. Asignación de presupuesto: Determinar el presupuesto necesario para cubrir los costos de la adquisición de las canastas básicas, tomando en cuenta gastos logísticos asociados.
5. Comunicación del programa de incentivos a los empleados: Comunicar a los empleados sobre la implementación de un programa de incentivo de canasta básica, detallando los requisitos que debe de cumplir un empleado para gozar el mismo y el período en el cual se desarrollara.
6. Implementación de sistema de seguimiento y evaluación de rendimiento: Establecer un sistema para monitorear que se cumplan los requisitos establecidos y realizar la selección de los empleados que recibirán el incentivo.
7. Distribución de la canasta básica: Organización de la entrega de las canastas básicas a los empleados que lograron cumplir los requisitos establecidos, quedando a discreción de la entidad la entrega de la canasta básica en el lugar de trabajo o evaluar él envió a domicilio de la misma.
8. Evaluación y retroalimentación: Ejecutar evaluaciones semestrales para conocer el impacto del incentivo brindado en la satisfacción y desempeño laboral, para identificar mejoras en el incentivo.

2.2.4 Recursos

1. Humanos: Departamento de recursos humanos, supervisores, jefaturas, departamento de compras y finanzas y departamento de logística.

2. Tecnológicos: Sistema de monitoreo de control de liquidaciones, plataformas de encuestas en línea como lo son Google Forms, Microsoft Forms, plataformas en línea, plataformas internas de la entidad.
3. Financieros: Presupuestos para la adquisición de los insumos que formarán parte de la canasta básica, incluyendo el costo logístico de transporte y almacenamiento si es el caso y presupuesto para herramientas de encuesta en caso de no poseer alguna plataforma idónea y si es el caso y necesario presupuesto para comunicación interna del plan.

Por consiguiente, se detalla un presupuesto estimado basado en los recursos necesarios, considerando un grupo de 10 personas:

Tabla 4. Presupuesto de propuesta de incentivo de canasta básica

Recursos	Costo Unitario	Frecuencia	Costo Anual
Costo por canasta básica	\$35.00 p/p	Trimestral	\$1,400.00
Costo logístico para entrega	\$ 50.00	Trimestral	\$ 200.00
Material de comunicación	\$ 30.00	Único	\$ 30.00
Sistema de seguimiento y evaluación	\$125.00	Semestral	\$ 250.00
Plataforma de encuesta (Google o Microsoft Forms, versión gratuita)	\$ 0.00	Trimestral	\$ 0.00
Computadora, dispositivos móviles de la empresa para encuesta	\$ 0.00	Trimestral	\$ 0.00
Total			\$1,880.00

Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.

2.2.5 Responsables

1. Departamento de recursos humanos: Para la definición de los criterios de elegibilidad, comunicación del programa, implementación de sistema de seguimiento y evaluación del rendimiento y retroalimentación.
2. Supervisores: Aportando en la definición de los criterios de elegibilidad, así como en el apoyo en la implementación del sistema de seguimiento y evaluación del rendimiento y retroalimentación.
3. Jefatura: Encargados de revisión y aprobación de los criterios de elegibilidad y de la evaluación de los resultados obtenidos en la retroalimentación.

4. Departamento de compras y finanzas: Encargados de seleccionar los productos a entregar, identificar los proveedores y negociar con estos y asignar el presupuesto pertinente para la cobertura del incentivo.
5. Departamento de logística: Delegados de la distribución del incentivo.

2.2.6 Riesgos

1. Percepción de injusticia en elegibilidad: Se puede evitar definiendo y comunicando de forma transparente los criterios de elegibilidad, aclarando que va dirigido para los empleados con liquidación cero, sin bonificaciones.
2. Posibles costos logísticos elevados: Proyectar la adquisición y almacenamiento de los productos y evaluar la factibilidad del envío a domicilio.
3. Desmotivación en empleados que no cumplen con los requisitos de selección: Aclarar que este incentivo busca recompensar un compromiso en específico y que existen otros programas de motivación y reconocimiento.

2.2.7 Cronograma para la ejecución de la propuesta

Tabla 5. Cronograma de propuesta de entrega de canasta básica.

Actividad	Responsable	Duración
Definición de los criterios de elegibilidad	Departamento de recursos humanos, supervisores y jefatura	1 semana
Selección de productos de canasta básica	Departamento de compras y finanzas	2 semanas
Identificación de proveedores y negociación de precios	Departamento de compras y finanzas	3 semanas
Asignación de presupuesto	Departamento de compras y finanzas	1 semana
Comunicación del programa de incentivos a los empleados	Departamento de recursos humanos	1 semana
Implementación de sistema de seguimiento y evaluación de rendimiento	Departamento de recursos humanos y supervisores	Bimestral
Distribución de la canasta básica	Departamento de logística	Trimestral (día fijo)
Evaluación y retroalimentación	Departamento de recursos humanos, supervisores y jefatura	Semestral (1 semana)

Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.

2.3 Charlas motivacionales

2.3.1 Descripción de la propuesta

Con la finalidad de satisfacer el factor social y de trabajo estimulante de los colaboradores y contribuir con la mejora moral, incrementar la productividad, la empresa puede desarrollar dichas charlas de manera trimestral, adaptando cada una de las temáticas según las necesidades y situaciones que la entidad este experimentando.

Si es factible la contratación de un ente externo para la charla motivacional o en su defecto las jefaturas pueden realizar la preparación del tema y simpatizar con los subordinados, para lograr una integridad entre todos los colaboradores

2.3.2 Objetivo

Desarrollar charlas motivacionales para mejorar la moral de los colaboradores y de esta manera aumentar la productividad y crear un entorno más satisfactorio de trabajo.

2.3.3 Actividades

1. Definición de temáticas y objetivos: Establecer los temas y los objetivos que se desean lograr con las charlas motivacionales, según las necesidades que posee en ese momento la empresa.
2. Evaluación de recursos internos y externos: Determinar si la charla será impartida por un expositor externo o interno, y en caso de optar por un facilitador externo, llevar a cabo la búsqueda de las opciones y presupuesto.
3. Planificación logística de la charla: Definir el lugar, horario, duración de la charla y materiales necesarios para su realización, con la búsqueda de que esta no interfiera en las operaciones diarias.
4. Desarrollo del contenido de las charlas: Coordinar la creación del contenido de las charlas, enfocando que, estas se encuentren adaptadas a los objetivos y necesidades de la empresa, y en caso de que, sea un expositor externo, asegurarse de que el contenido a impartir este alineado con los objetivos de la organización.

5. Comunicación del programa al personal: Comunicar a los empleados sobre la impartición de la charla motivacional, lugar y fecha, recalcando los beneficios que conllevara esta.
6. Ejecución de las charlas motivacionales: Llevar a cabo la charla motivacional en la fecha y lugar estipulado, cuidando el que se mantenga una participación activa y que, sean temas de diario que aporten a los colaboradores.
7. Evaluación de la charla: Al final de cada charla, realizar una evaluación de satisfacción, por medio de una encuesta o cuestionario, para conocer la percepción de los empleados sobre la charla.
8. Revisión y ajustes para futuras charlas: Analizar y tomar en cuenta los resultados de las evaluaciones para realizar los ajustes necesarios en las futuras charlas.

2.3.4 Recursos

1. Humanos: Departamento de recursos humanos, expositor interno o externo.
2. Tecnológicos: Recursos necesarios según el tipo de charla a impartir y plataformas de encuestas en línea como lo son Google Forms, Microsoft Forms, plataformas en línea, plataformas internas de la entidad.
3. Financieros: Presupuestos para la adquisición de los materiales que sean necesarios para realizar la charla motivacional, presupuesto para contratación de facilitador externo y presupuesto para herramientas de encuesta en caso de no poseer alguna plataforma idónea y si es el caso y necesario presupuesto para comunicación interna del plan.

A continuación, se presenta un desglose detallado de los costos estimados para implementar charlas motivacionales de forma trimestral, considerando los recursos necesarios considerando un grupo de 10 personas:

Cabe destacar que la empresa al optar por un expositor interno estaría reduciendo los costes de manera significativa, al reducir el tiempo de preparación y ejecución, considerando la entrega de una compensación simbólica de \$50.00, por sesión brindada, resultando en un costo anual de \$200.00, al impartir las 4 sesiones.

Tabla 6. Presupuesto de propuesta de charlas motivacionales.

Recursos	Costo Unitario	Frecuencia	Costo Anual
Expositor externo	\$300.00	Trimestral	\$1,200.00
Material y equipo	\$ 20.00	Trimestral	\$ 80.00
Material de comunicación	\$ 30.00	Único	\$ 30.00
Plataforma de encuesta de evaluación (Google o Microsoft Forms, versión gratuita)	\$ 0.00	Trimestral	\$ 0.00
Computadora, dispositivos móviles de la empresa para encuesta	\$ 0.00	Trimestral	\$ 0.00
Total			\$1,310.00

Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.

Al optar por un expositor interno, el coste sería de \$310.00, anualmente, al brindar tan solo la compensación simbólica, pudiendo variar este coste anual, dependiendo de las ocasiones que se opte por un recurso interno o externo para impartir la charla motivacional.

2.3.5 Responsables

1. Departamento de recursos humanos: Para la definición de temáticas y objetivos, evaluación del recurso a utilizar, desarrollo del contenido de las charlas, comunicación del programa a los colaboradores, así como el evaluar, revisar y ajustar las charlas motivacionales.
2. Expositor interno o externo: En el desarrollo del contenido de las charlas a impartir y ejecución de estas mismas.

2.3.6 Riesgos

1. Contenido irrelevante o poco alineado con las necesidades empresariales: Realizar una evaluación previa para conocer las necesidades que posee la organización y sus empleados, para la búsqueda efectiva de un expositor que posea los conocimientos necesarios para abordar las temáticas.
2. Interrupción de las operaciones diarias: Al ser empresas de alta demanda, se debe de tomar en cuenta la búsqueda de un horario que interfiera en lo más

mínimo con las tareas críticas que posee la empresa o en su defecto dividir en grupos a los empleados para minimizar el impacto de las operaciones.

3. Costo elevado de expositores externos: Evaluación de expositores internos que posean el conocimiento y capacitaciones para impartir las charlas motivacionales o explorar el lograr acuerdos con expositores externos para obtener algún tipo de descuento.

2.3.7 Cronograma para la ejecución de la propuesta

Tabla 7. Cronograma de propuesta de charlas motivacionales.

Actividad	Responsable	Duración
Definición de temática y objetivos	Departamento de recursos humanos	1 semana
Evaluación de recursos internos y externos	Departamento de recursos humanos	2 semanas
Planificación logística de la charla	Departamento de recursos humanos	1 semana
Desarrollo del contenido de las charlas	Departamento de recursos humanos y expositor interno o externo	1 semana
Comunicación del programa al personal	Departamento de recursos humanos	1 semana
Ejecución de las charlas motivacionales	Expositor interno o externo	Trimestral
Evaluación de la charla	Departamento de recursos humanos	1 semana
Revisión y ajustes para futuras charlas	Departamento de recursos humanos	1 semana

Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.

2.4 Bonificaciones extras

2.4.1 Descripción de la propuesta

Enfocado en satisfacer factor económico siempre y cuando un colaborador cumpla con las metas establecidas o las sobrepase, se propone la entrega una bonificación extra monetaria partiendo desde el 5% hasta el 20% sobre la base salarial que posea cada uno de los colaboradores.

2.4.2 Objetivo

Implementar un sistema de bonificaciones extras monetarias, que estarían contempladas entre el 5% y el 20% sobre el salario base de cada empleado, siempre y cuando el colaborador supere las metas establecidas, con el fin de mejorar la satisfacción económica y rendimiento.

2.4.3 Actividades

1. Definición de criterios de bonificación: Establecer los criterios y metas que debe de lograr un colaborador para ser elegible para la bonificación extra, siendo algunas como el rendimiento en las cuotas de ventas o eficiencia en entregas.
2. Determinar los rangos de bonificación: Definir claramente los porcentajes de bonificación en concordancia a los requisitos de cumplimiento o superación de las metas, proponiendo los rangos de la siguiente forma:
 - a) 5% para aquellos que cumplan con la meta mínima.
 - b) 10% a 15% para quienes superan la meta en un 10% o 15%.
 - c) 20% para aquellos que superan en gran medida las metas establecidas.
3. Creación de un sistema de evaluación y seguimiento: Diseñar un sistema de evaluación para la medición del rendimiento de cada uno de los colaboradores, según las metas establecidas, tomando en cuenta que, este sistema sea transparente y objetivo, para que, cada colaborador pueda conocer su progreso.
4. Establecer un presupuesto para bonificaciones: Calcular el presupuesto necesario para la cobertura de las bonificaciones y que, esto no afecte otras áreas, creando proyecciones basadas en el rendimiento de los colaboradores en períodos anteriores.
5. Comunicación del programa a los empleados: Comunicar de manera clara los criterios para ser elegible y los rangos de bonificación y la forma en que se evaluarán, ya sea por medio de una presentación formal o un documento informativo.

6. Implementación y seguimiento del programa de bonificaciones: Ejecutar el programa durante el primer trimestre, aplicando el sistema de evaluación para el monitoreo del desempeño de los colaboradores y de esta forma asignar las bonificaciones de acuerdo a los resultados, y si se identifican tendencias y es necesario un ajuste en el sistema, aplicarlo.
7. Evaluación del impacto y retroalimentación: Cada trimestre analizar el impacto del beneficio en el rendimiento de los colaboradores y aplicar una encuesta para evaluar la percepción del programa y su satisfacción laboral, para proyectar ajustes si es necesario.
8. Revisión y ajuste del programa de bonificación: A partir de la información recopilada en la evaluación del impacto y retroalimentación, realizar los ajustes pertinentes, rangos, criterios, sistema de seguimiento entre otros, para mejorar el siguiente trimestre.

2.4.4 Recursos

1. Humanos: Departamento de recursos humanos, supervisores, departamento de finanzas y departamento de tecnologías de la información.
2. Tecnológicos: Sistema de medición del rendimiento laboral y plataformas de encuestas en línea como lo son Google Forms, Microsoft Forms, plataformas en línea, plataformas internas de la entidad.
3. Financieros: Presupuestos para la adquisición de sistema de rendimiento laboral, presupuesto para fondar las bonificaciones extras y presupuesto para herramientas de encuesta en caso de no poseer alguna plataforma idónea y si es el caso y necesario presupuesto para comunicación interna del plan.

Por otra parte, se presenta el presupuesto considerando un salario base de \$400.00, por colaborador, y para un grupo de 10 personas, teniendo en cuenta estos puntos, en el caso de que, los colaboradores durante todo el año, tan solo logren superar la meta establecida en un 5%, el total del costo anual de bonificación sería de \$1,600.00, pudiendo variar la cantidad, dependiendo del rendimiento que los colaboradores presenten a través del tiempo.

Tabla 8. Presupuesto de propuesta de bonificaciones extras.

Recursos	Costo Unitario	Frecuencia	Costo Anual
Bonificación máxima de 20%	\$80.00 p/p	Trimestral	\$3,200.00
Sistema de evaluación y seguimiento	\$300.00	Anual	\$ 300.00
Material de comunicación	\$ 30.00	Anual	\$ 30.00
Encuestas de retroalimentación (Google o Microsoft Forms, versión gratuita)	\$ 0.00	Trimestral	\$ 0.00
Computadora, dispositivos móviles de la empresa para encuesta	\$ 0.00	Trimestral	\$ 0.00
Total			\$3,530.00

Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.

La empresa podría tener un costo mínimo anual de \$1,930.00, en el escenario de que, todos los operarios tan solo logren una bonificación extra del 5%.

2.4.5 Responsables

1. Departamento de recursos humanos: Para la definición de los criterios de bonificación, comunicar el programa, implementar un seguimiento del mismo, evaluar su impacto y retroalimentación para ajustar el programa.
2. Supervisores: Apoyo con la creación y medición del sistema de evaluación y seguimiento.
3. Departamento de finanzas: Encargados de determinar los rangos de bonificaciones, establecer el presupuesto y ajustar el programa de bonificaciones extras.
4. Departamento de tecnológicas de la información: Delegado de la creación de sistema de evaluación y seguimiento de rendimiento laboral.

2.4.6 Riesgos

1. Incremento en costos operativos: Al incluir más elementos y procesos que realizar entre los colaboradores involucrados, con la finalidad de mitigar el riesgo se sugiere el establecer un presupuesto calculado y realizar proyecciones consideraciones de escenarios de alto rendimiento y definir un presupuesto máximo de bonificaciones a entregar por período.

2. Dependencia de bonificaciones para la motivación: Al acoplarse los colaboradores a tan solo recibir recompensas monetarias a cambio de su desempeño laboral, para mitigar este efecto la implementación de otras formas de motivación no monetarias apoyaría para enfatizar que, las bonificaciones son tan solo un complemento y no la única forma de reconocimiento.
3. Insatisfacción en los empleados que no califican para la bonificación: Al existir distintos motivos por los cuales los empleados no logren la meta requerida, resulta en un malestar al no calificar para gozar del beneficio, razón por la cual es necesaria la creación de programas complementarios que valoren otros aspectos del desempeño laboral y no solo enfocado en resultados financieros.

2.4.7 Cronograma para la ejecución de la propuesta

Tabla 9. Cronograma de propuesta de bonificaciones extras.

Actividad	Responsable	Duración
Definición de criterios de bonificación	Departamento de recursos humanos	2 semanas
Determinación de rangos de bonificación	Departamento de finanzas	1 semana
Creación de un sistema de evaluación y seguimiento	Departamento de tecnologías de la información y supervisores	2 semanas
Establecer un presupuesto para bonificaciones	Departamento de finanzas	1 semana
Comunicación del programa a los empleados	Departamento de recursos humanos	1 semana
Implementación y seguimiento del programa de bonificaciones	Departamento de recursos humanos	Trimestral
Evaluación del impacto y retroalimentación	Departamento de recursos humanos	1 semana
Revisión y ajuste del programa de bonificación	Departamento de finanzas	1 semana

Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.

2.5 Reconocimiento y premio al empleado del mes

2.5.1 Descripción de la propuesta

Reforzar el factor de reconocimiento así como el de logro y autorrealización, por medio de una evaluación del desempeño, actitud y contribución en la empresa en

un mes, los líderes pueden determinar cuál empleado ha sido el mejor y reconocer su gran desempeño con la publicación de una fotografía y reconocimiento por medio de un boletín de correo electrónico, tanto como el colocar dicho boletín en un espacio especial en un área que todos los colaboradores puedan verlo; por consiguiente, la entrega de una bonificación monetaria extra y/o entrega de una tarjeta de regalo de algún supermercado.

2.5.2 Objetivo

Establecer un programa de reconocimiento mensual para premiar al empleado con mejor desempeño, actitud y contribución a la empresa, con la finalidad de mejorar el bienestar laboral.

2.5.3 Actividades

1. Definición de criterios de evaluación: Determinar los criterios a tomar en cuenta para evaluar a los empleados, como son el desempeño en el puesto de trabajo, cumplimiento de las metas, actitud positiva, trabajo en equipo y como se desenvuelve en el ambiente de trabajo.
2. Establecimiento del proceso de evaluación: Crear un proceso estandarizado para la evaluación de los empleados y conocer al que destaque, siendo los puntos que, podrían tomar en cuenta: Revisión de metas y contribuciones en el puesto de trabajo, una evaluación del superior inmediato y breve encuestas a compañeros de trabajo para conocer la percepción sobre la actitud y apoyo.
3. Selección del empleado del mes: Realizar el análisis de las evaluaciones de todos los colaboradores y seleccionar al empleado del mes según los resultados, procurando cuidar que, el proceso sea justo.
4. Comunicación del reconocimiento: Preparar un boletín de correo electrónico con la información y fotografía del empleado del mes, para ser compartido con todos el personal y una publicación en un espacio visible dentro de la empresa, como un tablero de anuncios, o una pantalla digital.
5. Entrega de premio: Realizar la entrega oficial de la recompensa establecida, ya sea monetaria o una tarjeta de regalo de supermercado, mediante un breve acto de reconocimiento, en el cual, él líder felicite directamente al colaborador.

6. Evaluación de impacto del programa: Evaluar trimestralmente el impacto del programa, mediante encuestas de satisfacción, para recolectar sugerencias y realizar algún tipo de ajuste al programa si es necesario.
7. Ajustes y mejoras al programa: Revisión de los resultados obtenidos de la evaluación trimestral y ejecutar los ajustes pertinentes, para que el programa siga siendo efectivo y motivador.

2.5.4 Recursos

1. Humanos: Departamento de recursos humanos y supervisores.
2. Tecnológicos: Plataformas de encuestas en línea como lo son Google Forms, Microsoft Forms, plataformas en línea, plataformas internas de la entidad.
3. Financieros: Presupuestos para fondear las bonificaciones extras y presupuesto para herramientas de encuesta en caso de no poseer alguna plataforma idónea.

A continuación, se presenta un desglose detallado de los costos anuales para implementar la propuesta, tomando como base la cantidad de 10 colaboradores.

Tabla 10. Presupuesto de propuesta de reconocimiento y premio al empleado del mes.

Recursos	Costo Unitario	Frecuencia	Costo Anual
Recompensa monetaria o tarjeta de regalo	\$50.00	Mensual	\$600.00
Fotografía y material publicitario	\$15.00	Mensual	\$180.00
Encuesta de evaluación y retroalimentación (Google o Microsoft Forms, versión gratuita)	\$ 0.00	Mensual	\$ 0.00
Computadora, dispositivos móviles de la empresa para encuesta	\$ 0.00	Mensual	\$ 0.00
Total			\$780.00

Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.

2.5.5 Responsables

1. Departamento de recursos humanos: Para la definición de los criterios de evaluación, establecer el proceso de evaluación, seleccionar al empleado a premiar, comunicar el reconocimiento, evaluar el impacto del programa y realizar los ajustes necesarios.

- Supervisores: Apoyo con la definición de los criterios de evaluación y establecer el proceso, seleccionar el empleado del mes, entrega del premio y realizar los ajustes imprescindibles.

2.5.6 Riesgos

- Desmotivación en empleados que nunca son reconocidos: Para combatir la desmotivación el ofrecer una retroalimentación constructiva y personalizada para aquellos que no fueron seleccionados, e implementar un sistema de reconocimientos más informal para destacar pequeños logros o esfuerzos del diario vivir de los empleados, crea un sentido de valor hacia ellos.
- Sobrecarga administrativa en la evaluación y selección del empleado del mes: Buscar simplificar el proceso de evaluación mediante herramientas y/o plataformas automatizadas para la recolección de las evaluaciones.
- Impacto negativo en la cultura organizacional: Para la reducción del caso presentar una perspectiva que unos pocos son reconocidos, el complementar el programa con reconocimientos adicionales, como menciones o premios por equipo, el fomentar el reconocimiento diario por los logros y esfuerzos.

2.5.7 Cronograma para la ejecución de la propuesta

Tabla 11. Cronograma de propuesta de reconocimiento y premio al empleado del mes.

Actividad	Responsable	Duración
Definición de criterios de evaluación	Departamento de recursos humanos y supervisores	1 semana
Establecimiento del proceso de evaluación	Departamento de recursos humanos y supervisores	3 semanas
Selección del empleado del mes	Departamento de recursos humanos y supervisores	1 semana
Comunicación del reconocimiento	Departamento de recursos humanos	2 días
Entrega de premio	Supervisores	1 días
Evaluación de impacto del programa	Departamento de recursos humanos	Trimestral
Ajustes y mejoras al programa	Departamento de recursos humanos y supervisores	1 semana

Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.

2.6 Mejoras en las herramientas de trabajo

2.6.1 Descripción de la propuesta

Con la finalidad de cumplir con el factor de seguridad laboral, por medio de la entrevista de los empleados y/o puesta de buzón de necesidades, en donde las jefaturas puedan identificar las herramientas que son necesarias para el desempeño laboral, así como la evaluación del rendimiento actual y si se nota una mayor productividad y satisfacción en los colaboradores.

2.6.2 Objetivo

Identificar las necesidades que poseen los colaboradores para proveer las herramientas imprescindibles para que estos realicen sus funciones de manera segura y eficiente, con la finalidad de mejorar la productividad y satisfacción laboral.

2.6.3 Actividades

- 1) Recolección de información sobre necesidades: Establecer un método para recopilar las necesidades de herramientas de trabajo, mediante las siguientes modalidades:
 - a) Entrevistas directas: Llevar a cabo entrevistas individuales o grupales para conocer las necesidades.
 - b) Buzón de necesidades: Colocar un buzón de sugerencias en un lugar accesible en donde los colaboradores puedan depositar las solicitudes.
- 2) Análisis de las necesidades identificadas: Revisar las entrevistas y solicitudes recolectadas, para la clasificación de las herramientas o mejoras solicitadas, evaluando la relevancia de cada herramienta en relación al puesto de trabajo, frecuencia de solicitudes que sean similares, el nivel de urgencia y su impacto potencial en la seguridad y productividad de los colaboradores.
- 3) Evaluación de factibilidad y costos: Realizar un análisis de factibilidad financiera, para determinar cuáles de las herramientas pueden ser adquiridas de inmediato y cuáles otras necesitarían una planificación presupuestaria, evaluando el costo de

adquisición y mantenimientos, impacto en la seguridad laboral y productividad en los colaboradores.

- 4) Adquisición de herramientas y equipos: Compra de las herramientas y equipos necesarios de acuerdo con el análisis de factibilidad financiera y plan aprobado.
- 5) Entrega y capacitación sobre las nuevas herramientas: Distribución de las herramientas y equipos adquiridos según las necesidades de los colaboradores y si es necesario proporcionar capacitación sobre su uso correcto y seguridad.
- 6) Evaluación del impacto en la productividad y satisfacción laboral: Evaluar el impacto del uso de las nuevas herramientas en la productividad y satisfacción de los colaboradores, puede realizarse por medio de encuestas de seguimiento, observación de rendimiento y entrevistas individuales o grupales.
- 7) Retroalimentación y ajustes: Mantener la mejora continua, el uso del buzón de necesidades y evaluaciones periódicas de las herramientas y equipos, para conocer la empresa las nuevas necesidades que posean los colaboradores.

2.6.4 Recursos

- 1) Humanos: Departamento de recursos humanos, supervisores, departamento de compras y finanzas, departamento de logística.
- 2) Tecnológicos: Herramientas a adquirir, plataformas de encuestas en línea como lo son Google Forms, Microsoft Forms, plataformas en línea, plataformas internas de la entidad.
- 3) Financieros: Presupuestos para la compra de las nuevas herramientas y equipos, presupuesto para herramientas de encuesta en caso de no poseer alguna plataforma idónea.

Con la finalidad de conocer los costos aproximados para implementar la propuesta, tomando en cuenta que se encuentra planteado para 10 colaboradores, se presenta la siguiente tabla, se debe de considerar que, los costes podrían aumentar o reducirse, dependiendo de la cantidad de herramientas y las condiciones de estas mismas, con las que cuentan los colaboradores.

Tabla 12. Presupuesto de propuesta de mejora de herramientas de trabajo.

Recursos	Costo Unitario	Frecuencia	Costo Anual
Material de comunicación	\$ 30.00	Anual	\$ 30.00
Encuesta virtual (Google o Microsoft Forms, versión gratuita)	\$ 0.00	Permanente	\$ 0.00
Computadora, dispositivos móviles de la empresa para llenado de encuesta	\$ 0.00	Permanente	\$ 0.00
Adquisición de herramientas y equipos	\$100.00 p/p	Semestral	\$2,000.00
Programa de capacitación	\$ 50.00	Semestral	\$ 100.00
Encuesta virtual de evaluación del impacto y retroalimentación (Google o Microsoft Forms, versión gratuita)	\$ 0.00	3 meses posterior a la entrega	\$ 0.00
Total			\$2,130.00

Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.

2.6.5 Responsables

- 1) Departamento de recursos humanos: Para la recolección de información sobre las necesidades y su respectivo análisis, evaluación de factibilidad y costos, entrega y capacitación de las nuevas herramientas, evaluación del impacto en la productividad y satisfacción laboral y retroalimentación y ajustes.
- 2) Supervisores: Apoyo con la recolección de información de las necesidades, evaluación del impacto en la productividad y satisfacción laboral y en conjunto la retroalimentación y ajustes.
- 3) Departamento de compras y finanzas: Evaluación de la factibilidad y costos y adquisición de las herramientas y equipos.
- 4) Departamento de logística: Adquisición de las herramientas y equipos, así como la entrega y capacitación de las nuevas herramientas.

2.6.6 Riesgos

- 1) Identificación incompleta o incorrecta de necesidades: Procurar utilizar distintos métodos de recolección de información, para asegurar un análisis adecuado.
- 2) Sobrecostos por falta de planificación presupuestaria: Realizar una evaluación detallada de los costos sobre cada herramienta y equipo solicitado para establecer un presupuesto claro y proyectarse en fases la adquisición de todo lo solicitado.

- 3) Falta de impacto significativo en la productividad o satisfacción laboral: Para mitigar este impacto se propone realizar evaluaciones de seguimiento para determinar si las herramientas brindadas están logrando los objetivos establecidos, y dado el caso es lo contrario, considerar el reajuste o cambio de estrategia de adquisición para adaptarlo a las necesidades.

2.6.7 Cronograma para la ejecución de la propuesta

Tabla 13. Cronograma de propuesta de mejora de herramientas de trabajo.

Actividad	Responsable	Duración
Recolección de información sobre necesidades	Departamento de recursos humanos y supervisores	2 semanas
Análisis de las necesidades identificadas	Departamento de recursos humanos	1 semana
Evaluación de factibilidad y costos	Departamento de recursos humanos y departamento de compras y finanzas	2 semanas
Adquisición de herramientas y equipos	Departamento de compras y finanzas y departamento de logística	4 semanas
Entrega y capacitación sobre las nuevas herramientas	Departamento de recursos humanos y departamento de logística	1 semana
Evaluación del impacto en la productividad y satisfacción laboral	Departamento de recursos humanos y supervisores	3 meses posterior a entrega
Retroalimentación y ajustes	Departamento de recursos humanos y supervisores	Trimestral

Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.

2.7 Tarde libre en fecha de cumpleaños.

2.7.1 Descripción de la propuesta

Con la búsqueda de reforzar el factor social e implementar el factor de seguridad laboral y de responsabilidad, mediante el establecimiento de una política clara sobre el beneficio, e informar a todos los empleados por medio de reuniones entre gerencias, correos electrónicos, boletines; el brindar un beneficio personalizado los colaboradores sentirán que la compañía los valora y esto repercute de manera

positiva en el aumento de la moral y motivación, creando un mejor clima laboral, reduciendo el estrés por parte del colaborado y evitar algún tipo de absentismo no programado, al tener la factibilidad el empleado de programar su tiempo libre.

2.7.2 Objetivo

Fortalecer la moral y el sentido de pertenencia de los colaboradores mediante el otorgamiento de una tarde libre en el día del cumpleaños, con el fin de incentivar al personal en su tiempo social y reducir el absentismo, mejorando el clima laboral.

2.7.3 Actividades

- 1) Definición de política sobre el beneficio: Establecer la política sobre las condiciones y el uso del beneficio de tardes libres en día de cumpleaños, como los son la elegibilidad, solicitud del beneficio y excepciones (si hay áreas críticas que requieran de planes de contingencia o restricciones para garantizar la operación).
- 2) Comunicado de la política sobre el beneficio: Uso de los canales de comunicación que la compañía tenga para informar a todo el personal sobre la nueva política de beneficio a implementar, como lo pueden ser el correo institucional, boletines informativos, reuniones de gerencia o colocación de anuncios en salas comunes.
- 3) Planificación y coordinación con los supervisores: Instrucción para los supervisores y líderes de equipo sobre la coordinación para cubrir la ausencia del colaborador que tome el beneficio implementado. Además, crear un sistema de notificación previo, en el que los colaboradores informen al supervisor de turno, con un mínimo de 5 días antes de la fecha de su cumpleaños, sobre la toma del beneficio y poder establecer un plan de respaldo para los roles críticos o fechas de alta carga de trabajo.
- 4) Implementación del beneficio: Aplicación del beneficio de tardes libres en día de cumpleaños de forma oficial, siempre y cuando se haga la notificación previa y con la solicitud.
- 5) Retroalimentación del beneficio: Evaluar el impacto que ha repercutido con el implemento de la nueva política de beneficio, mediante encuestas de satisfacción laboral y retroalimentación de los colaboradores y supervisores. La finalidad es

lograr identificar la efectividad que se obtenga de implementar la política, en las áreas de clima laboral y en la reducción de ausencias no programadas.

- 6) Mejora continua: Realizar ajustes en la política o en el proceso de solicitud, según los resultados de la retroalimentación. Garantizando la sostenibilidad de la política de beneficio y que siga contribuyendo al bienestar de los colaboradores.

2.7.4 Recursos

- 1) Humanos: Departamento de recursos humanos, supervisores y área legal.
- 2) Tecnológicos: Herramientas a adquirir, plataformas en línea para que, puedan llenar el formulario virtual, por medio de un enlace o código QR.
- 3) Financieros: Presupuesto para pago de horas extras en caso de que sea necesaria la cobertura del puesto laboral del colaborador.

Por consiguiente, se muestra el presupuesto aproximado anual de implementar la propuesta, para una cantidad de 10 colaboradores.

Tabla 14. Presupuesto de propuesta de tarde libre de cumpleaños.

Recursos	Costo Unitario	Frecuencia	Costo Anual
Material de comunicación	\$ 30.00	Anual	\$30.00
Formulario virtual (Google o Microsoft Forms, versión gratuita)	\$ 0.00	Trimestral	\$0.00
Computadora, dispositivos móviles de la empresa para llenado de formulario	\$ 0.00	Trimestral	\$0.00
Sistema de control y seguimiento de permisos	\$300.00	Anual	\$300.00
Pago de horas extras (4 horas)	\$ 12.60	A demanda	\$126.00
Total			\$456.00

Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.

2.7.5 Responsables

- 1) Departamento de recursos humanos: Departamento encargado para la implementación de la nueva política, comunicación y seguimiento.
- 2) Supervisores: Encargados de llevar el control de su propio personal que establezca el uso de la nueva política de beneficio.

- 3) Área legal: Ente máximo encargado para la creación de la política de beneficio.

2.7.6 Riesgos

- 1) Notificación fuera de tiempo: No siempre se seguirán las instrucciones dadas, tomando en cuenta que el propio día o sin previo aviso, el colaborador deseará hacer uso del beneficio, por lo cual la empresa puede implementar un proceso de recordatorios automáticos una semana antes de la fecha de cumpleaños del colaborador y establecer día a elección posterior para goce del beneficio.
- 2) Operación: Por un no aviso de un colaborador, puede repercutir en las rutas a distribuir, implicando en modificar el mismo día la personal designado por ruta, pudiendo doblar turno una ruta ya asignada, pudiendo evitarse con reuniones pequeñas al inicio de cada semana para la verificación de la disponibilidad del personal en la semana.

2.7.7 Cronograma para la ejecución de la propuesta

Tabla 15. Cronograma de propuesta de tarde libre de cumpleaños.

Actividad	Responsable	Duración
Establecimiento de la política	Departamento de recursos humanos y área legal	2 semanas
Comunicación de la política	Departamento de recursos humanos	1 semana
Capacitación y coordinación con supervisores	Departamento de recursos humanos	1 semana
Implementación del beneficio	Departamento de recursos humanos y supervisores	Efecto inmediato
Monitoreo y retroalimentación	Departamento de recursos humanos y supervisores	Trimestral
Ajustes y mejora continua	Departamento de recursos humanos	Anual o a demanda

Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.

2.8 Apoyo con los permisos y atenciones personales.

2.8.1 Descripción de la propuesta

Dando continuidad con el fortalecimiento de los factores de seguridad laboral y factores sociales, por medio de la creación de una política en donde se encuentren

establecidos los permisos y atenciones personales que los colaboradores pueden obtener siempre y cuando posean la documentación y/o justificantes de respaldo.

2.8.2 Objetivo

Implementar política clara y accesible para facilitar a los empleados la solicitud de permisos para asuntos personales o atenciones, permitiendo un ambiente de trabajo flexible, seguro y respetuoso de las necesidades individuales de cada colaborador.

2.8.3 Actividades

- 1) Desarrollo de la política: Elaboración de política que establezca los tipos de permisos y atenciones que los colaboradores pueden hacer solicitud. Conllevando al procedimiento de la solicitud de permiso y los criterios de aprobación de respaldo requerida.
- 2) Revisión y aprobación: Sometimiento de la política por parte de jefaturas y el equipo de liderazgo para la revisión y aprobación, asegurando que cumpla con los lineamientos de la empresa y leyes laborales vigentes.
- 3) Comunicado de la política: Uso de los canales de comunicación que la compañía tenga para informar a todo el personal sobre la nueva política implementada, como lo pueden ser el correo institucional, boletines informativos, reuniones de gerencia o colocación de anuncios en salas comunes.
- 4) Capacitación de supervisores y líderes: Instrucción a todos los supervisores y líderes de equipo sobre el funcionamiento de la política de permisos y atenciones personales, entendiendo la gestión de las solicitudes de permisos de manera justa y uniforme, la importancia de la confidencialidad y respeto de las necesidades que los colaboradores tengan.
- 5) Implementación de la política: Aplicación inmediata de la política, permitiendo a los colaboradores la solicitud de permisos y atenciones personales con las condiciones establecidas, asegurando que se lleve el registro correspondiente y permisos otorgados, discreción y respeto de los permisos que estos realicen.
- 6) Evaluación de la política: Seguimiento del uso y eficacia de la política implementada, midiendo su impacto en el clima laboral y los niveles de satisfacción en los colaboradores. Monitoreo de la frecuencia y motivos de los

permisos para evaluar las necesidades más comunes de los colaboradores, al igual que la retroalimentación a supervisores y colaboradores sobre la utilidad de la nueva política.

- 7) Mejora continua: Realizar ajustes correspondientes mediante los resultados obtenidos en la fase de monitoreo, con el objetivo de realizar adaptaciones de la política a las necesidades comunes que presenten los colaboradores y optimizar su implementación.

2.8.4 Recursos

- 1) Humanos: Departamento de recursos humanos, supervisores, jefaturas y área legal.
- 2) Tecnológicos: Herramientas de software para dar el seguimiento de las solicitudes y permisos otorgados.
- 3) Financieros: Presupuesto para la adquisición de un software especializado si no se posee y presupuesto para pago de horas extras en caso de que sea necesaria la cobertura del puesto laboral del colaborador.

En la siguiente tabla, se presenta el presupuesto de la propuesta, tomando en cuenta que esta es basada en un total de 10 personas.

Tabla 16. Presupuesto de propuesta de apoyo con permisos y atenciones personales

Recursos	Costo Unitario	Frecuencia	Costo Anual
Material de comunicación	\$ 30.00	Anual	\$ 30.00
Formulario virtual (Google o Microsoft Forms, versión gratuita)	\$ 0.00	Trimestral	\$ 0.00
Computadora, dispositivos móviles de la empresa para llenado de formulario	\$ 0.00	Trimestral	\$ 0.00
Sistema de seguimiento y control de permisos	\$300.00	Anual	\$300.00
Pago de horas extras (supuesto de 8 horas por persona al año)	\$ 25.20	A demanda	\$252.00
Total			\$582.00

Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.

2.8.5 Responsables

- 1) Departamento de recursos humanos: Apoyo en gestión de la política, seguimiento y retroalimentación a supervisores y colaboradores.
- 2) Supervisores: Encargados de verificar y cumplir con la implementación de la política.
- 3) Jefaturas: Ente encargado de la revisión y aprobación de la política a implementar.
- 4) Área legal: Ente encargado de la creación de la nueva política interna en general.

2.8.6 Riesgos

- 1) Sobre permisos: En el caso podrían existir colaboradores que por el beneficio busquen la forma de aprovecharse con el ingreso de múltiples solicitudes de permisos, conllevando a una sobre solicitud de permisos personales, pudiendo mitigar dicha situación por medio del control y monitoreo de un software de seguimiento para detectar la reincidencia de los permisos entre los solicitantes para considerar su reevaluación y aprobación si es necesario o recurrente un permiso en específico.
- 2) Sobre carga de seguimiento: El supervisor debe llevar un registro claro y ordenado de los colaboradores que hayan solicitado permiso, un no control de seguimiento conllevara a un déficit de ausencias otorgadas, logrando disminuir la sobre carga por medio de la aplicación de un sistema informático completo y de fácil uso.
- 3) Costos adicionales: La política podría requerir de la adquisición de un software especializado para el seguimiento y el pago de horas extras para la cobertura de las ausencias, logrando mitigarlo por medio del uso de software ya adquiridos por la entidad en el caso de poseerlas o evaluar el uso de sistemas de acceso gratuito para llevar el control y seguimiento de los permisos, y en caso de ser necesario el ejecutar una evaluación exhaustiva de los software disponibles en el mercado y realizar la selección del más adecuado que se encuentre acorde al presupuesto de la empresa, al igual que establecer un presupuesto específico para la cobertura de los ausentismos y garantizar la sostenibilidad de la empresa.

2.8.7 Cronograma para la ejecución de la propuesta

Tabla 17. Cronograma de propuesta de apoyo con permisos y atenciones personales

Actividad	Responsable	Duración
Desarrollo de la política	Departamento de recursos humanos y área legal	2 semanas
Revisión y aprobación por la gerencia	Departamento de recursos humanos y jefaturas	1 semana
Comunicación de la política	Departamento de recursos humanos	1 semana
Capacitación de supervisores y líderes	Departamento de recursos humanos	1 semana
Implementación de la política	Departamento de recursos humanos y supervisores	Efecto inmediato
Monitoreo y evaluación de la política	Departamento de recursos humanos y supervisores	Trimestral
Ajustes y mejora continua	Departamento de recursos humanos y jefaturas	Anual o a demanda

Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.

2.9 Desarrollo y/o promoción de empleados.

2.9.1 Descripción de la propuesta

Relacionado con el factor de trabajo estimulante, logro y autorrealización, al contar con el apoyo de parte de la empresa y jefaturas siempre y cuando el colaborador cuente con lo necesario para ocupar el nuevo puesto de trabajo, puede desencadenar una alta motivación y proporcionar un sentido de logro y satisfacción en los colaboradores, al brindársele un sentir que es valorado y tomado en cuenta dentro de la entidad.

2.9.2 Objetivo

Estipular un sistema de desarrollo y promoción de empleados, permitiendo a todo personal que cumpla con los requisitos la obtención de la plaza vacante. Motivando, incentivando al personal a que su conocimiento y esfuerzo sea recompensado.

2.9.3 Actividades

- 1) Identificación de competencias y requisitos para el desarrollo: Establecer las habilidades, competencias y requisitos específicos necesarios para los puestos vacantes dentro de la empresa. Conllevando al conocimiento general de todos sobre los criterios que, debe cumplir el personal que desee aplicar a la vacante.
- 2) Evaluación de desempeño: Implementar un sistema de evaluación de desempeño regular que permita identificar al personal con el talento y potencial para desarrollar el puesto vacante.
- 3) Programa de capacitación: Implementar un programa de capacitación enfocado en el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para que los colaboradores pueden realizar el ascenso en la compañía.
- 4) Promoción interna: Poner en marcha una política que garantice que, ante un puesto vacante, los primeros en poder hacer solicitud para ocupar dicho puesto, sea el personal interno de la empresa. Esto para dejar como segunda opción, la contratación de un externo e incentivar al empleado interno a poder realizar su solicitud de optar por la plaza.
- 5) Comunicación de oportunidades: Informar al personal de programa de desarrollo y oportunidades de promoción mediante las vías de comunicación interna (correo electrónico, boletines, anuncios en áreas de convivencia, entre otros).
- 6) Retroalimentación: Realizar un seguimiento que permita medir el progreso de los colaboradores en su desarrollo profesional. Incluyendo reuniones periódicas de retroalimentación entre el empleado y el supervisor, revisión de los avances en el programa de capacitación y la identificación de áreas de mejora.
- 7) Promoción: Publicación interna de las promociones y logros de los empleados en los canales oficiales de la compañía, fortaleciendo el sentido de logro y motivación del empleado.

2.9.4 Recursos

- 1) Humanos: Departamento de recursos humanos, supervisores, jefaturas y capacitadores.
- 2) Tecnológicos: Herramientas de evaluación de desempeño y sistemas de registro de avances de conocimientos y habilidades adquiridas por los colaboradores.

- 3) Financieros: Presupuesto para la implementación de capacitaciones de los nuevos puestos de trabajo a los que optarán los colaboradores que se encuentran aptos.

Basado en la propuesta descrita, se estima el presupuesto para poderla llevar a cabo.

Tabla 18. Presupuesto de propuesta de desarrollo y/o promoción de empleados

Recursos	Costo Unitario	Frecuencia	Costo Anual
Material de comunicación	\$ 30.00	Anual	\$ 30.00
Encuesta virtual (Google o Microsoft Forms, versión gratuita)	\$ 0.00	Trimestral	\$ 0.00
Computadora, dispositivos móviles de la empresa para llenado de encuesta	\$ 0.00	Trimestral	\$ 0.00
Software de evaluación de desempeño	\$100.00	Semestral	\$200.00
Programa de capacitación	\$300.00	Semestral	\$600.00
Publicación de promoción	\$ 10.00	A demanda	\$100.00
Total			\$930.00

Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.

2.9.5 Responsables

- 1) Departamento de recursos humanos: Apoyo en la coordinación de todas las etapas, asegurando que el plan esté alineado con los objetivos de desarrollo y promoción interna.
- 2) Supervisores: Implementando la evaluación de desempeño, identificación del talento y seguimiento continuo del personal participante.
- 3) Jefaturas: Enfocado en la evaluación del personal a promover de forma interna y su aprobación, para que, este se desenvuelva en un nuevo puesto de trabajo en la empresa.
- 4) Capacitadores: Personal encargado del diseño y ejecución de programas de formación.

2.9.6 Riesgos

- 1) Subjetividad en evaluación y desempeño del participante: Una falta de criterios objetivos y la falta de influencia por sesgos en las evaluaciones, puede conllevar a

una decisión injusta y controversial para el empleado. El supervisor o líder debe ser uniforme, debe tener criterio objetivo para el personal participante.

- 2) Resistencia al cambio: Desinterés del empleado o supervisor puede conllevar a no realizar el nuevo sistema de desarrollo y promoción, dificultando su implementación y aceptación.
- 3) Desigualdad de oportunidades: Si el proceso de promoción interna tan solo es accesible para un grupo de empleados, crearía una percepción de favoritismo y falta de equidad, logrando mitigar dicho impase con la comunicación general de las oportunidades a aplicar y monitoreo de la aplicación correcta y equitativa a todos los colaboradores sin importar su ubicación, departamento o rol en el que se desempeña.

2.9.7 Cronograma para la ejecución de la propuesta

Tabla 19. Cronograma de propuesta de desarrollo y/o promoción de empleados

Actividad	Responsable	Duración
Identificación de competencias y requisitos para el desarrollo	Departamento de recursos humanos y supervisores	2 semanas
Evaluación de desempeño	Departamento de recursos humanos y supervisores	Semestral
Programa de capacitación	Departamento de recursos humanos y capacitadores	Bimestral
Promoción interna	Departamento de recursos humanos y jefaturas	1 mes
Comunicación de oportunidades	Departamento de recursos humanos	A demanda
Retroalimentación	Departamento de recursos humanos y supervisores	A demanda
Promoción	Departamento de recursos humanos y jefaturas	A demanda

Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.

A) Libros

Álvares, J. L., & Jurgenson, G. (2014). *Cómo hacer investigación cualitativa Fundamentos y metodología*. México: Paidós Educator. Obtenido de <http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/como-hacer-investigacion-cualitativa.pdf>

Bass, B. M. (1985). Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas. LEADERSHIP AND PERFORMANCE BEYOND EXPECTATIONS. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/70684182/3c08a7312f01048b773d002f68e1d589a38a-libre.pdf?1636049225=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/70684182/3c08a7312f01048b773d002f68e1d589a38a-libre.pdf?1636049225=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLeadership_and_performance_beyond_expect.pdf&Expires=1688765402&Signature=Bx1RtX9Re5G1MLNLEgbFgfO2pX)

[disposition=inline%3B+filename%3DLeadership_and_performance_beyond_expect.pdf&Expires=1688765402&Signature=Bx1RtX9Re5G1MLNLEgbFgfO2pX](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/70684182/3c08a7312f01048b773d002f68e1d589a38a-libre.pdf?1636049225=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLeadership_and_performance_beyond_expect.pdf&Expires=1688765402&Signature=Bx1RtX9Re5G1MLNLEgbFgfO2pX)

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing (12 ed.). PEARSON.

B) Trabajos de grado y monografías consultadas

Giraldo González, D., & Naranjo Agudelo, J. A. (2014). *LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad del Rosario, Bogotá: [https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/026c3f15-af0c-4622-a0c0-deadb05741fa/content#:~:text=L%C3%ADder%3A%20%E2%80%9C%ADder%20es%20la%20persona,%E2%80%9D%20\(G%C3%B3mez%2C%202008\)](https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/026c3f15-af0c-4622-a0c0-deadb05741fa/content#:~:text=L%C3%ADder%3A%20%E2%80%9C%ADder%20es%20la%20persona,%E2%80%9D%20(G%C3%B3mez%2C%202008)).

Mejía Toro, C. M. (2020). Estructuras de Distribución de Consumo Masivo, Aplicaciones y Efectos en los Sectores Económicos. Casos Exitosos Colombianos. Barranquilla, Colombia. Recuperado el 7 de agosto de 2023, de Universidad Nacional Abierta y a Distancia: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/39280/ca72mej857.pdf?seque>

Asociación Nacional de la Empresa Privada. (2017). Código de Ética Empresarial. San Salvador

D) Websites visitadas y accedidas

Arias, P. S. (25 de Febrero de 2015). *economipedia*. Obtenido de Pirámide de Maslow: Explicación, dibujo y ejemplos: <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>

Castro, A. (03 de marzo de 2016). Definición de liderazgo. Recuperado 29 de septiembre de 2024. Obtenido de https://www.academia.edu/23162292/Definici%C3%B3n_de_liderazgo

Cherry, K. (27 de Junio de 2023). *Very Well Mind*. Obtenido de <https://www.verywellmind.com/what-is-autocratic-leadership-2795314>

Cherry, K. (27 de Junio de 2023). *Very Well Mind*. Obtenido de <https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312>

Consultores, A. (30 de Julio de 2018). Liderazgo Transaccional: Una Definición Práctica. Recuperado el 27 de agosto de 2023, de aiteco consultores: <https://www.aiteco.com/liderazgo-transaccional/#:~:text=Recompensa%20Contingente,para%20motivas%20a%20los%20subordinados.>

Equipo editorial Etecé. (16 de septiembre de 2020). "Empresas de servicios". Recuperado el 08 de julio de 2023, de Enciclopedia de Ejemplos.: <https://www.ejemplos.co/empresas-de-servicios/>

Fingermann, H. (26 de enero de 2013). Concepto de empresa de servicio - Definición en DeConceptos.com. Recuperado el 7 de julio de 2023, de DeConceptos.com: <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/empresa-de-servicio>

Frederick, D. (s.f.). ¿Qué es el liderazgo transaccional? - Ventajas y ejemplos. Recuperado el 26 de junio de 2023, de Enciclopedia Económica: <https://enciclopediaeconomica.com/liderazgo-transaccional/>

Indeed, E. E. (25 de junio de 2023). Liderazgo transaccional: qué es, ventajas y desventajas. Recuperado el 27 de agosto de 2023, de indeed: <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/liderazgo-transaccional>

ISOTOOLS, E. E. (7 de Agosto de 2015). *ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA*. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/10-estilos-de-liderazgo/>

Moncayo, C. (2017 de enero de 17). Por qué los Millennials no duran en sus trabajos. Obtenido de <https://incp.org.co/por-que-los-millennials-no-duran-en-sus-trabajos/>

Ortega, C. (2024). *questionpro*. Obtenido de questionpro: <https://www.questionpro.com/blog/es/como-realizar-un-muestreo-aleatorio-simple/>

Pérez Porto, J., & Gardey, A. (13 de septiembre de 2010). Transacción - Qué es, en el derecho, definición y concepto. Recuperado el 7 de julio de 2023, de Definición de: <https://definicion.de/transaccion/>

Pérez Porto, J., & Gardey, A. (4 de April de 2011). Satisfacción - Qué es, definición y concepto. Recuperado el 7 de julio de 2023, de Obtenido de: <https://definicion.de/satisfaccion/>

Pérez Porto, J., & Gardey, A. (5 de abril de 2011). Satisfacción laboral - Qué es, definición y concepto. Recuperado el 7 de Julio de 2023, de Obtenido de: <https://definicion.de/satisfaccion-laboral/>

Pérez, M. (15 de octubre de 2021). Definición de Satisfacción. Recuperado el 7 de Julio de 2023. Obtenido de: <https://conceptodefinicion.de/satisfaccion/>

Pratt, M. K. (2017). Liderazgo transaccional. ComputerWeekly.es. <https://www.computerweekly.com/es/definicion/Liderazgo-transaccional>

Porto, J. P., & Merino, M. (17 de enero de 2022). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/jefe/>

UNIR. (19 de 12 de 2022). LA UNIVERSIDAD EN INTERNET. Recuperado el 26 de julio de 2023. Obtenido de <https://mexico.unir.net/noticias/economia/liderazgo-transaccional/#:~:text=El%20liderazgo%20transaccional%20es%20aquel,a%20quien%20no%20las%20logra.questionpro>. (2024). Obtenido de questionpro: https://www.questionpro.com/es/tama%C3%B1o-de-la-muestra.html#calcular_muestra

Quiroa, M. (8 de febrero de 2021). *economipedia*. Obtenido de Teoría de Herzberg: Qué es, factores y ejemplos: <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>

Sánchez Galán, J. (02 de diciembre de 2015). Empresa. Recuperado el 07 de julio de 2023, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>

Satisfacción Laboral | Definición | Diccionario de Recursos Humanos. (s.f.). Recuperado el 7 de julio de 2023, de HRider: <https://www.hrider.net/cms/diccionario/satisfaccion-laboral>

S, J., & S, J. (2023). Satisfacción laboral: ¿Qué es y cómo influye en la productividad? *Economia3*. <https://economia3.com/satisfaccion-laboral/>

Significado de Liderazgo (Qué es, Concepto y Definición). (s.f.). Recuperado el 26 de junio de 2023, de Significados: <https://www.significados.com/liderazgo/>

Torcat, O. (4 de August de 2009). Diccionario de administración de empresas. *gestiopolis*. Recuperado el 26 de junio de 2023, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/diccionario-administracion-empresas/>

Velázquez, A. (2023, 23 febrero). ¿Qué es la investigación exploratoria? *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-exploratoria/>

ANEXOS

Índice de Anexos

Preguntas de grupo focal:

Entrevista a supervisores de área:

Entrevista a operarios de área:

Resultados de grupo focal.

Resultados de entrevista de supervisores.

Resultados de entrevista de operarios.

Propuesta de banner de empleado del mes

Preguntas de grupo focal:

- 1) ¿Cómo percibe el estilo de liderazgo utilizado por tu jefe directo?
- 2) ¿Te sientes motivado por las recompensas entregadas al cumplir con las metas establecidas en tus labores?
- 3) ¿Qué factores influyen más en tu nivel de satisfacción o insatisfacción laboral?
- 4) ¿Qué tipo de incentivo y/o apoyo te gustaría recibir de parte de tu jefatura para sentirte motivado y mejorar tu satisfacción laboral?

Entrevista a supervisores de área:

- 1) ¿Cómo describe el estilo de liderazgo que pone en práctica en la interacción y motivación de sus empleados?
- 2) ¿Conoce usted el término de “Liderazgo Transaccional” y si ha aplicado alguna vez sus principios en su gestión como supervisor?
- 3) ¿Qué desafíos o dificultades ha enfrentado al aplicar el liderazgo transaccional en la satisfacción de los empleados? (Únicamente se contestará esta pregunta si conoce sobre el término “Liderazgo Transaccional”)
- 4) ¿Cómo miden o evalúan la satisfacción laboral de los empleados en su empresa?
- 5) ¿Cuáles son los principales objetivos que la empresa busca alcanzar a través del liderazgo transaccional?
- 6) ¿Se han realizado cambios en las estrategias de liderazgo en respuesta a los niveles de satisfacción laboral de los empleados?
- 7) ¿Cómo visualiza el futuro del liderazgo en su empresa y su influencia en la satisfacción laboral a medida que evoluciona el entorno empresarial?
- 8) ¿Cuáles son las estrategias o herramientas utilizadas para medir la efectividad del liderazgo transaccional en términos de productividad y cumplimiento de objetivos?
- 9) ¿Qué medidas concretas se han implementado para abordar los aspectos de la satisfacción laboral de los empleados, como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la compensación y los beneficios?

- 10) ¿Cómo se promueve un ambiente laboral saludable y la motivación en un sector donde las demandas de distribución son a menudo altas y las presiones de tiempo significativas?

Entrevista a operarios de área:

Sección 1: Liderazgo Transaccional

- 1) ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo que utiliza tu superior directo en la empresa?
- 2) ¿En qué medida su supervisor comunica de manera clara, efectiva, las tareas, ideas e información?
- 3) ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral y metas de trabajo por parte de su superior directo?
- 4) ¿Cómo distingue el reconocimiento que recibe de parte de sus superiores por sus logros y esfuerzos en el trabajo?
- 5) ¿Qué tipo de recompensas o reconocimientos ha recibido por el cumplimiento de metas o tareas en el trabajo?

Sección 2: Satisfacción Laboral

- 1) En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy insatisfecho" y 5 es "Muy satisfecho", ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción laboral en esta empresa? __ ¿Por qué?
- 2) ¿Qué aspectos especiales poseen una mayor relevancia con relación a su satisfacción laboral en su puesto de trabajo?
- 3) ¿Qué aspectos específicos consideras que podrían mejorarse para aumentar la satisfacción laboral en tu puesto de trabajo y en la empresa?

Sección 3: Comentarios Finales

- 1) ¿Te sientes motivado por el estilo de liderazgo de tu superior? SÍ o No ¿Por qué?
- 2) ¿Cómo describirías la relación entre tu líder y los empleados?
- 3) ¿Qué sugerencias o comentarios adicionales tienes sobre cómo mejorar el liderazgo y la satisfacción laboral en la empresa?

Resultados de grupo focal.

1. ¿Cómo percibe el estilo de liderazgo utilizado por tu jefe directo?

“Yo no siento que él tenga nada de liderazgo ni jefatura, el solo va dar órdenes y luego no realiza nada. Es bueno para andar poniendo descuentos ilegales o de supuestos faltantes, nunca indaga en las cosas para saber la verdad pese a que se le demuestran los hechos, pero aun así solo ponen esos descuentos para no afectar la operación”.

“Solo pretende saber y guiar a los muchachos, y apantallar ante los dueños y el gerente que saben lo que hacen”

“En muy pocas ocasiones se puede sentir que tiene algo de liderazgo, pero no siempre lo hace, si no cuando anda de buenas ganas”

“Solo con tal de no afectar la operación si demuestra que muestra algo de liderazgo, pero es solo para no afectar la operación. Aparece para resolver problemas ya sea por algo que ocurrió con la ruta o si un compañero está de baja. Pero recalando que solo es para la operación que él está pendiente de los demás.”

“Si existe un liderazgo, él no tiene ese detalle. Solo hace apariciones cuando los jefes están cerca del área. Cuando no están los jefes de él, vuelve a solo enfocarse en la operación, no presta atención a las necesidades que nosotros tenemos. Hay muchas veces que uno necesita un permiso para realizar una diligencia, pero no evalúan a todos con la misma vara. Me refiero a que a unos les dan el permiso con goce de salario y a otros no, y muchas veces es la misma situación, pero no lo hacen con la misma medida. Solo toman a los que el percibe que le cae bien.”

1. ¿Te sientes motivado por las recompensas entregadas al cumplir con las metas establecidas en tus labores?

“No hay nada de motivación en esa área, los recompensas que prometen nunca las dan, más que todo en el caso de las gift cards. Se deben de entregar a final de mes, pero nunca las da. Siempre dicen que no llegamos a la meta, pero no muestran la documentación de que si o no se llegó a la meta. Solo menciona que no se llegó y por

eso no se entregan. Cuando uno solicita un permiso por una emergencia, le descuentan el día. Muchas veces pierden la papelería que se les entregan y no se hacen responsables. Haya al tiempo realizan una entrega de suministros de productos que la empresa tienen, para los muchachos que mejor desempeño tuvieron en el mes, pero no es seguido.”

“Si dieran las recompensas que como trabajo hacemos, otra cuestión sería. Pero actualmente no nos sentimos bien en ese aspecto. Ojalá fuera más transparente en ese ámbito.”

“Siempre recompensan al que no lo merece, ellos saben de las personas que hacen para cuadrar los faltantes de producto o dinero que ellos hacen. Como maquillan las cosas, lo pasan por alto. Pero de igual forma, está la influencia de las preferencias que ellos tiene con ciertos compañeros.”

2. ¿Qué factores influyen más en tu nivel de satisfacción o insatisfacción laboral?

“Influiría más el que sean más comprensivos con los demás, que se dediquen el tiempo a poder preguntar bien cuando pase una situación ya sea con producto cargado, con el equipo de trabajo o con situaciones que a uno como persona le puede pasar en cualquier momento. Muchas ocasiones, desmotiva el que hagan eso y no dan ganas de ir a trabajar. Muchos compañeros faltan por como ellos llevan el lugar, y no es excusa, porque sé que al siguiente le descontaran los días no laborados. Pero cada vez más se vuelve más tedioso el levantarse de madrugada para ir a trabajar, para que le vean la cara a uno y le quieran poner descuentos de faltantes inexistentes. Y nunca vean cuando darle un bono o algo así por el estilo, que le motive a uno a dar la milla extra”

“Uno piensa, haya al rato cuando le entregan lo que verdaderamente le corresponde a uno, como las tarjetas de regalo que allá al tiempo las dan y uno piensa que lo seguirán haciendo. Eso motiva y hace que pensemos que las cosas podrán cambiar de la mejor manera. Pero siempre se vuelve al mismo hoyo, siempre se aprovechan de nosotros y para ellos somos nada importantes. Porque saben que otro podrá sustituir su puesto sin ningún: pero, somos descartables para ellos.”

3. ¿Qué tipo de incentivo y/o apoyo te gustaría recibir de parte de tu jefatura para sentirte motivado y mejorar tu satisfacción laboral?

“Que fuesen más atentos, con el personal, con lo equipos de trabajo, con los horarios y que sepan que nosotros somos personas, no maquinas como nos quieren hacer que por esa razón hasta fusionan rutas para abarcar más clientes, más ganancias, pero con el sacrificio de que nosotros trabajemos más de 12 horas diarias, y que dieran algún incentivo de pisto cuando se hacen esas rutas que parecen maratón.”

“Que busque además del bienestar de la operación, el bienestar del personal que labora para ellos, porque somos nosotros lo que movemos el producto, no ellos.”

“Que se lleve un control de manera trasparente por el tema de las tarjetas de supermercado, para que podamos ver todo a quienes se le darán las tarjetas de regalo que se han ganado durante el mes y si es posible algún dinero extra como un bono o algo por el estilo”

“Que los permisos que otorguen sean con la misma vara para medir que los demás, que no pierdan los papeles y pues si algo más de dinero que esta cara la vida.”

“Que los descuentos que se apliquen sean con fundamentos, no con suposiciones que ellos hagan, que vean que no sea cometido un faltante a propósito. Al que le toque descuento porque de verdad no tiene justificación alguna, perfecto que se le aplique. Pero hay otro que lo hacen fuera de nuestra vista que no es justo, más cuando el personal ya no está, aprovechan para ponerle descuentos.

Resultados de entrevista de supervisores.

1) ¿Cómo describe el estilo de liderazgo que pone en práctica en la interacción y motivación de sus empleados?

1. Se establecen los objetivos claros y ordenados de las operaciones de las rutas a las que se deben de visitar para la entrega correspondientes de los productos. Se les menciona de igual manera de cómo proceder a la hora de recepción de facturas y efectivos, y lo que implicaría el no cuadre de facturas y efectivo al momento de liquidar las rutas todos los días.
2. De una manera práctica, donde le brindamos las herramientas necesarias a los empleados para que puedan realizar de manera eficaz las rutas; tener la nomenclatura exacta de las dos rutas que ahora se llevan y un mayor control en los saldos a liquidar al final de a la jornada.

2) ¿Conoce usted el término de “Liderazgo Transaccional” y si ha aplicado alguna vez sus principios en su gestión como supervisor?

1. Desconozco el término en si, por ende, no puedo establecer si he aplicado los principios que dictamina el Liderazgo Transaccional
2. Desconozco dicho termino que se me ha presentado, por ello no puedo afirmar o negar si he aplicado algún principio del tipo de liderazgo mencionado.

3) ¿Qué desafíos o dificultades ha enfrentado al aplicar el liderazgo transaccional en la satisfacción de los empleados? (Únicamente se contestará esta pregunta si conoce sobre el término “Liderazgo Transaccional”)

1. No válido
2. N/A

4) ¿Cómo miden o evalúan la satisfacción laboral de los empleados en su empresa?

1. No se tiene un método de evaluación, solo se consulta al empleado

2. Por la eficiencia al momento de realizar las entregas, por medio del cumplimiento de las metas de facturas por rutas y por la menor cantidad de faltante de liquidaciones que se tengan.

5) ¿Cuáles son los principales objetivos que la empresa busca alcanzar a través del liderazgo transaccional?

1. Como tal liderazgo no puedo brindar una respuesta, pero si los objetivos que tenemos como área es siempre cubrir todas las rutas establecidas por las marcas con las que trabajamos, reducir en mayor medida el no cuadre de las liquidaciones, ser más ordenados en la operación de Entregas y poder crecer en mayor medida como empresa, abarcando nuevos territorios y conseguir nuevas marcas a distribuir.
2. Como tal liderazgo no puedo proporcionar una respuesta directa, pero como supervisor de área nuestros objetivos están establecidos al poder cumplir con las rutas establecidas de manera eficiente, al conseguir mayores clientes y de abrirse nuevas rutas, nos ayudará a crecer como empresa y expandir nuestros mercados con nuestros productos.

6) ¿Se han realizado cambios en las estrategias de liderazgo en respuesta a los niveles de satisfacción laboral de los empleados?

1. No se realizan cambios
2. No se realizan cambios

7) ¿Cómo visualiza el futuro del liderazgo en su empresa y su influencia en la satisfacción laboral a medida que evoluciona el entorno empresarial?

1. Los colaboradores deben de adaptarse al tipo de liderazgo que ya está establecido en la empresa, debido a que se conoce como funciona la operación logísticamente y ante cambios en el entorno empresarial, acomodarlos a lo ya establecido por el líder.
2. Sin ningún cambio al actual liderazgo que se ha establecido. Bajo mi punto de vista se mantendrá tal cual se realiza, debido a que ha funcionado en los años que llevo bajo mi cargo la supervisión de entregas.

8) ¿Cuáles son las estrategias o herramientas utilizadas para medir la efectividad del liderazgo transaccional en términos de productividad y cumplimiento de objetivos?

1. Como desconozco el término, no puedo dar una respuesta clara.
2. Como he mencionado anteriormente, desconozco el termino de liderazgo que se me ha presentado. Por ende, no puedo dar una respuesta concreta sobre las herramientas que se usan para medir la efectividad del liderazgo transaccional.

9) ¿Qué medidas concretas se han implementado para abordar los aspectos de la satisfacción laboral de los empleados, como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la compensación y los beneficios?

1. Si se tiene una situación que requiera su presencia de manera urgente, se les conceden permisos para poder solventarlos, de lo contrario no se realiza. Deben traer prueba de la diligencia que están realizando. Además, se entregan al final del mes las gift cards correspondientes a los empleados que se han ganado dicho premio, por su labor en el mes y por ser de los mejores en el área.
2. Entrega, por cumplimiento de metas, de las tarjetas de descuentos y reconocimiento de los empleados del mes que mejor labor han realizado en las rutas. Además, del pago variable que cada puesto tiene establecido por cumplimiento de facturas.

10) ¿Cómo se promueve un ambiente laboral saludable y la motivación en un sector donde las demandas de distribución son a menudo altas y las presiones de tiempo significativas?

1. Se debe trabajar en eso, debido a que no se lleva un control de como medir la satisfacción de los empleados ante la demanda de la operación.
2. Siempre con el cumplimiento de sus labores, estando pendiente de las necesidades que los empleados tengan y poder brindar ayuda correspondiente.

Resultados de entrevista de operarios.

Los datos personales serán de carácter confidencial para el desarrollo de la entrevista.

Sección 1. Datos Personales

Edad

Rango de edades	Cantidad
20-25	21
26-30	14
31-35	19
36-40	8
41-45	10
46-50	2
51-55	2
56-60	1
Total	77

Fuente: Elaboración propia de equipo de investigación.

Género:

Género	Cantidad
Femenino	11
Masculino	66
Total	77

Fuente: Elaboración propia de equipo de investigación.

Puesto laboral que desempeña

Puesto laboral que desempeña	Cantidad
Auxiliar de Entrega Detalle	34
Auxiliar de Entrega Mayoreo	10
Entregador Detalle	18
Entregador Mayoreo	15
Total	77

Fuente: Elaboración propia de equipo de investigación.

Sección 2. Liderazgo Transaccional

1) ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo que utiliza tu superior directo en la empresa?

¿Cómo describirías el estilo de liderazgo que utiliza tu superior directo en la empresa?	Cantidad
Líder meramente administrativo	9
Una persona colaborativa	6
Liderazgo Autocrático/Autoritario	10
Directo y Claro	2
Un buen líder motivador y brinda apoyo	6
Inconsistente o Presente a Veces	7
Poco comunicativo o accesible	7
Negativo/Altanero/Prepotente	9
Solo sanciona y da órdenes	10
Mala percepción general	11
Total	77

Fuente: Elaboración propia de equipo de investigación.

2) ¿En qué medida su supervisor comunica de manera clara, efectiva, las tareas, ideas e información?

¿En qué medida su supervisor comunica de manera clara, efectiva, las tareas, ideas e información?	Cantidad
Nunca	3
Pocas veces	18
En ocasiones	26
A veces	27
Siempre	3
Total	77

Fuente: Elaboración propia de equipo de investigación.

3) ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral y metas de trabajo por parte de su superior directo?

¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral y metas de trabajo por parte de su superior directo?	Cantidad
Nunca	4
Raramente	21
Ocasionalmente	33
Frecuentemente	17
Muy frecuentemente	2
Total	77

Fuente: Elaboración propia de equipo de investigación.

4) ¿Cómo distingue el reconocimiento que recibe de parte de sus superiores por sus logros y esfuerzos en el trabajo?

¿Cómo distingue el reconocimiento que recibe de parte de sus superiores por sus logros y esfuerzos en el trabajo?	Cantidad
Reconocimientos Verbales (felicitaciones, palabras motivadoras)	24
Bonos y beneficios económicos	20
Reconocimiento combinado (verbal y económico)	10
Poco reconocimiento o nulo	12
Reconocimientos indirectos (trato, apoyo, consejos)	6
Críticas o enfoque en aspectos negativos	5
Total	77

Fuente: Elaboración propia de equipo de investigación.

5) ¿Qué tipo de recompensas o reconocimientos ha recibido por el cumplimiento de metas o tareas en el trabajo?

¿Qué tipo de recompensas o reconocimientos ha recibido por el cumplimiento de metas o tareas en el trabajo?	Cantidad
Bonos económicos	26
Gift cards y tarjetas de descuento	20
Reconocimientos combinados (económicos más verbales)	10
Reconocimientos verbales únicamente	13
Sin recompensas o reconocimientos	6
Tiempo libre, o un reconocimiento al mejor empleado del mes	2
Total	77

Fuente: Elaboración propia de equipo de investigación.

Sección 3. Satisfacción Laboral.

1) En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy insatisfecho" y 5 es "Muy satisfecho", ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción laboral en esta empresa?

En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy insatisfecho" y 5 es "Muy satisfecho", ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción laboral en esta empresa?	Cantidad
1	5
2	17
3	29
4	24
5	2
Total	77

Fuente: Elaboración propia de equipo de investigación.

Describe el porqué de su respuesta anterior.

Describe el porqué de su respuesta anterior.	Cantidad
Falta de reconocimiento y valoración	16
Falta de motivación, incentivos y crecimiento	15
Relaciones interpersonales y trato de los jefes	13
Ambiente laboral regular o negativo	11
Prestaciones laborales	8
Satisfacción general con oportunidades de mejora	7
Sobre carga de trabajo sin reconocimiento o pago extra	4
No se sienten escuchados o involucrados	2
Estabilidad sin mayores problemas	1
Total	77

Fuente: Elaboración propia de equipo de investigación.

2. ¿Qué aspectos especiales poseen una mayor relevancia con relación a su satisfacción laboral en su puesto de trabajo?

¿Qué aspectos especiales poseen una mayor relevancia con relación a su satisfacción laboral en su puesto de trabajo?	Cantidad
Relaciones interpersonales y un ambiente laboral positivo	35
Reconocimiento y aprecio del trabajo	14
Motivación y respeto	7
Estabilidad en la empresa y sentido de importancia en la empresa	6
Ausencia de comentarios hacia los aspectos laborales	15
Total	77

Fuente: Elaboración propia de equipo de investigación.

3) ¿Qué aspectos específicos consideras que podrían mejorarse para aumentar la satisfacción laboral en tu puesto de trabajo y en la empresa?

¿Qué aspectos específicos consideras que podrían mejorarse para aumentar la satisfacción laboral en tu puesto de trabajo y en la empresa?	Cantidad
Mejoras salariales y beneficios adicionales	24
Reconocimiento del trabajo y mejor trato hacia los empleados	19
Supervisores más empáticos y con actitudes más positivas	12
Relaciones interpersonales y buen ambiente laboral	8
Mejoras en equipo de trabajo y condiciones laborales	6
Capacitación y oportunidades de crecimiento	5
Sin respuesta o no desea opinar	3
Total	77

Fuente: Elaboración propia de equipo de investigación.

Sección 4. Comentarios Finales

1) ¿Te sientes motivado por el estilo de liderazgo de tu superior? SÍ o No ¿Por qué?

¿Te sientes motivado por el estilo de liderazgo de tu superior?	Cantidad
No	49
Sí	28
Total	77

Fuente: Elaboración propia de equipo de investigación.

Describe el Porqué de la anterior pregunta

Descripción del porqué de la pregunta anterior	Cantidad
Líder motivador y que busca el bienestar del equipo	18
Falta de liderazgo real, considerado más un jefe limitado a dar ordenes	15
Corrección y regaños sin motivación ni explicaciones	12
Falta de interés por el bienestar del empleado	10
Actitudes negativas o prepotentes del jefe	9
Apoyo en el trabajo y disposición para brindar el apoyo y guía clara	6
Desmotivación por mal trato o falta de comprensión	3
Motivación personal, para mejorar como trabajador	2
Sin respuesta o no desea opinar	2
Total	77

Fuente: Elaboración propia de equipo de investigación.

2) ¿Cómo describirías la relación entre tu líder y los empleados?

¿Cómo describirías la relación entre tu líder y los empleados?	Cantidad
Muy buena relación interpersonal	12
Buena relación	20
Relación meramente profesional y de trabajo	13
Relación complicada	11
Mala relación	18
Relación intensa y con poca retroalimentación	2
Ni buena ni mala relación	1
Total	77

Fuente: Elaboración propia de equipo de investigación.

3) ¿Qué sugerencias o comentarios adicionales tienes sobre cómo mejorar el liderazgo y la satisfacción laboral en la empresa?

¿Qué sugerencias o comentarios adicionales tienes sobre cómo mejorar el liderazgo y la satisfacción laboral en la empresa?	Cantidad
Más incentivos, mejoras salariales y de prestaciones	21
Mayor empatía y atención al personal	20
Mejoras en liderazgo y relaciones interpersonales entre jefes y empleados	14
Capacitación y desarrollo	5
Reconocimiento del esfuerzo y trato justo sin sobrecargas de trabajo	9
Cambio de forma de liderar y establecer límites claros en las responsabilidades	5
Sin respuesta o no desea opinar	3
Total	77

Fuente: Elaboración propia de equipo de investigación.

Propuesta de banner de empleado del mes



Fuente: Elaboración propia de equipo de trabajo.