



**VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**Trabajo Final para Obtención del Título de:  
Magíster en Gerencia y Productividad**

**“Plan de Acción para el mejoramiento de la productividad de los  
empleados del Departamento de Servicios de la empresa  
CBB Power Solutions”.**

**Sustentante:**

**Carolina Beltré F.      Mat. 2014-1463**

**Asesor:**

**Jesús Martín Sacristán, MBA**

**Santo Domingo, D.N.**

**Abril, 2016**

## RESUMEN

---

En el presente trabajo se determinó la factibilidad de presentar un Plan de acción para mejorar la productividad de los empleados de la Empresa CBB Power Solutions. Se observó y se analizó la situación actual de la empresa y particularmente del Departamento de Servicios técnicos el cual representa el 48% de los ingresos netos de la oficina local. Analizamos las variables que influyen en el desempeño del personal de servicios del taller, como son: su productividad, respuesta a las necesidades de los clientes, ambiente laboral, comunicación; que traen como consecuencia bajos niveles de desempeño, desmotivación y rotación de personal. El análisis se llevó a cabo con la aplicación de los métodos: Focus Group, con el que se obtuvo la retroalimentación del personal de servicios, que incluye su opinión sobre el clima laboral, las debilidades del departamento y las causas de la disminución de la productividad, pero también los motivamos a ofrecernos sus sugerencias sobre las acciones a aplicar con miras a fortalecer el departamento. También, a través del Análisis de investigación de modelos se realizó un benchmarking con empresas similares, con el que se pudo observar ideas puntuales sobre las mejoras a presentar en la empresa CBB Power Solutions. De esta forma se desarrolló un Plan Estratégico que servirá como guía a los directivos de la empresa, donde se presentan una serie de recomendaciones aplicables para mejorar la satisfacción laboral y productividad de su personal de servicios técnicos.

## **Agradecimientos**

---

### **A Dios:**

Por todo lo que me ha dado en esta vida, y permitirme lograr esta meta que deseaba cumplir desde hacer varios años.

### **A la empresa CBB Power Solutions:**

Por darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y proporcionarme todo el apoyo necesario en este proyecto.

### **A la Universidad Apec:**

Por todos los conocimientos adquiridos en este programa de estudios que cumplió con todas mis expectativas, en estos dos años he crecido tanto personal como profesionalmente.

### **A mi asesor, Jesus Martin:**

Por su tiempo y dedicación para orientarme con este trabajo final.

### **A todos los profesores:**

De quienes recibí tantos conocimientos, experiencias, consejos e inspiración para ser una mejor profesional y por sembrar el deseo de mantenerme investigando y actualizando mis conocimientos.

## **Dedicatoria**

---

### **A mi esposo Wilfredo Betances:**

Gracias por tu comprensión, tu apoyo incondicional y por permitirme sacrificar del tiempo nuestro para dedicarlo a este sueño que también hiciste tuyo.

### **A mi madre, Ydalina Francisco:**

No me alcanzará la vida para agradecerle todo el amor, los cuidados y el apoyo que siempre me ha dado y por siempre inspirarme a ser una mejor persona.

### **A mi sobrina Jileimy:**

Eres mi hija del corazón, le pido a Dios me permita servirte de inspiración para que logres todo lo que te propongas y estar a tu lado apoyándote.

### **A mis amigas Stephany Maria y Anny Mateo:**

Compañeras de esta viaje que hoy culmina, gracias a ustedes esta experiencia fue más agradable y exitosa. Un regalo que me deja esta Maestría es nuestra amistad, la cual espero se mantenga siempre.

# Índice

---

Resumen.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Índice.....	v
Lista de Tablas .....	vii
Introducción.....	viii
1. Planteamiento de la Investigación:.....	9
1.1. Descripción del problema.....	9
1.2. Formulación del problema.....	10
1.3. Sistematización del Problema.....	10
1.3.1 Hipótesis .....	10
1.4. Objetivos de la Investigación: .....	11
1.4.1. Objetivos generales .....	11
1.4.2. Objetivos específicos.....	11
1.5. Justificación de la Investigación.....	12
1.5. Marco teórico: .....	13
1.5.1. Antecedentes Teóricos .....	13
1.5.2. Antecedentes Históricos .....	14
1.6. Marco Conceptual.....	19
1.7. Marco Contextual.....	24
1.8. Tipo y nivel de Investigación .....	25
2. Análisis de la Situación Actual. ....	27
2.1. Antecedentes de la Situación.....	27
2.2. Descripción del Departamento de Servicios .....	29
2.3. Análisis FODA del Departamento de Servicios Técnicos de CBB Power Solutions.....	31
3. Trabajo de Campo.....	37
3.1. Focus Group: .....	37
3.1.1. Participantes.....	37

3.1.2	Planteamiento.....	38
3.1.3	Desarrollo .....	38
3.1.4	Conclusión Preliminar.....	42
3.2	Técnica de Investigación de Modelos:.....	44
3.2.1	Modelo A: EGE Haina.....	44
3.2.2	Modelo B: Consorcio Energético Punta Cana-Macao (CEPM) .....	46
3.2.3	Conclusión Preliminar.....	47
4	Plan Estratégico .....	49
4.1	Desarrollo del Plan Estratégico.....	44
4.2	Establecimiento de Prioridades y Estimación de Costos. ....	47
	Conclusión.....	69
	Bibliografía.....	71

## **Lista de Gráficos**

---

1.1 Rotación de Personal .....	21
1.2 Ordenes de Servicios.....	22
1.3 Ordenes de Servicios.....	23

## **Introducción**

---

Es un reto para las empresas modernas mantenerse sostenibles en el tiempo, en medio de un mercado competitivo donde las necesidades y preferencias de los clientes son cada vez más variables. Es por esto que deben contar con todos los recursos necesarios para mantenerse a flote, recursos financieros, organizacionales pero sobre todo recursos humanos, las grandes corporaciones están consciente de contar con un personal capacitado, motivado y comprometido representa una ventaja competitiva.

En esta investigación, se pretende analizar la situación actual del departamento de servicios de CBB Power Solutions. Utilizaremos como base la estructura de este trabajo iniciando con el Planteamiento del problema que indica cual es la problemática actual que afecta el Departamento de Servicios, también en la justificación de la investigación indicamos las causas y consecuencias de esta situación actual y por qué debe ser realizado este estudio, así como también otros elementos que servirán de base para la realización de este estudio.

De igual manera, para el desarrollo de esta investigación nos relacionaremos con la estructura de la empresa, en especial el departamento de servicios objeto de nuestro estudio, el cual nos mueve a presentar una propuesta con el fin de mejorar la productividad de sus colaboradores. Todo esto con la intención de conocer de cerca la situación actual, analizar las informaciones obtenidas. Luego presentaremos una propuesta final que incluirá diversas opciones para que sean la base de las decisiones para mejorar las condiciones de trabajo del personal y con esto lograr un mejoramiento de su productividad.



# 1. Planteamiento de la Investigación

---

## 1.1. Descripción del problema.

La empresa CBB Power Solutions es una subsidiaria de CBB Power Solutions Corporación que tiene más de 12 años en República Dominicana, siendo su principal desempeño en el área de Servicios. En los últimos años se han realizado reestructuraciones en esta área con el fin de mejorar su desempeño, pero aún no se ha podido solucionar las situaciones que afectan la productividad y motivación de su personal. Se evidencia un aire de incertidumbre por la falta de comunicación, liderazgo y distribución del trabajo. Causando malestar en los empleados, provocando una alta rotación de Personal y baja productividad.

Considerando la importancia de la satisfacción laboral y su influencia en la productividad y motivación de los empleados es necesario que las empresas mantengan una vigilancia constante de estos aspectos. Reconociendo que las personas somos entes sociales y que es importante para nosotros el ambiente organizacional en el que nos desempeñamos. Es importante tomar esto en cuenta para proveer a nuestros empleados las mejores condiciones posibles para que desempeñen sus funciones.

En este sentido se requiere analizar los procedimientos de trabajo de este departamento, revisar y rediseñar los perfiles de puestos, con respecto a la distribución de tareas y detectar los factores específicos que estén afectando la motivación y productividad del personal. Todo esto se puede ver reflejado en la disminución de calidad de algunos trabajos devueltos por incumplimiento de los requerimientos del cliente, también por el bajo interés de algunos empleados en revisar minuciosamente su trabajo antes de entregarlo.

## **1.2. Formulación del problema.**

- ¿Cuáles factores motivacionales afectan la productividad de los empleados del Departamento de servicios técnicos de la empresa CBB Power Solutions?
- ¿Cuál análisis de Campo desarrollaremos para analiza la situación actual del departamento de servicios técnicos de la empresa CBB Power solutions?
- ¿Cuáles medidas correctivas deben ser incluidas en el plan de acción a implementar para favorecer a un adecuado clima laboral y mejorar la productividad de los empleados del Departamento de Servicios de la empresa CBB Power Solutions?

## **1.3 Sistematización del Problema**

### **1.3.1 Hipótesis**

La insatisfacción laboral de los empleados del departamento de servicios de la empresa CBB Power Solutions afecta su productividad, provocando esto, falta de interés en realizar eficazmente el trabajo, alta rotación y ambiente hostil.

#### **Variable Independiente**

La insatisfacción laboral de los empleados del departamento de servicios de la empresa CBB Power Solutions

## **Variable Dependiente**

Baja productividad en la empresa CBB Power Solutions alta rotación y ambiente hostil, debido a la falta de interés de los empleados del área de servicio en realizar eficazmente el trabajo.

### **1.4 Objetivos de la Investigación:**

#### **1.4.1 Objetivos generales**

Presentar un plan de acción para el mejoramiento de la productividad del Departamento de servicios técnicos de la Empresa CBB Power Solutions

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Analizar la situación actual, identificando los factores motivacionales que afectan la productividad del departamento de servicios técnicos de la empresa CBB Power solutions.
- Desarrollar un análisis de campo que incluya las opiniones del personal con el fin de obtener las informaciones necesarias para el desarrollo de un plan de acción.
- Establecer las acciones que serán sugeridas a los directivos de CBB Power Solutions para mejorar la productividad de los empleados del Departamento de servicios técnicos.

## **1.5 Justificación de la Investigación**

Esta investigación está basada en los conceptos aprendidos sobre clima laboral y motivación del personal y productividad, para ser aplicados a las situaciones internas que están afectando las oficinas de servicios de la empresa CBB Power Solutions en la República Dominicana, tales como rotación de personal, falta de motivación, ambiente hostil.

Enfocados en mejorar la situación actual de esta empresa, se considera necesaria la implementación de medidas correctivas que contribuyan al aprovechamiento del talento humano con que cuenta esta empresa. Es necesario analizar la situación actual, determinar los factores claves de desmotivación, entrevistar al personal y sus supervisores con el fin de tener una visión amplia de las oportunidades de mejora de este departamento.

Conociendo el funcionamiento del departamento de Servicios, así como el nivel de satisfacción y quejas de sus empleados, se podrán generar las informaciones que permitirán elaborar las estrategias adecuadas para fortalecer su clima laboral, mejorar su motivación y así, desarrollar y mantener una adecuada cultura de servicios que consolide la lealtad de sus empleados reflejándose así en la mejora de su productividad.

Desarrollar una estrategia de integración y satisfacción laboral, además de programas de capacitación y oportunidad de crecimiento profesional, permitirán a la organización contar con un personal motivado, proactivo, e identificado con la cultura organizacional. La empresa podrá percibir los beneficios en la baja rotación del personal, disminución de desembolsos por concepto de prestaciones laborales, gastos de contratación y entrenamiento de nuevos empleados. Logrando esto, un adecuado clima laboral y la lealtad de sus empleados.

## 1.5 Marco teórico:

### 1.5.1 Antecedentes Teóricos

Reconociendo que sus recursos humanos son el mayor activo para cualquier empresa, las organizaciones modernas se enfocan en desarrollar compensaciones que puedan satisfacer las necesidades de su personal para mantener en un nivel adecuado su satisfacción laboral.

Existen diversas teorías sobre la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los empleados.

Según la publicación realizada por la Psicóloga clínica Trinidad Aparicio en la página web Puleva salud, hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden influir en su insatisfacción y decisión de cambiar de trabajo. Tales como:

- **Salario:** El contar con un salario justo, acorde con el trabajo que realiza es importante para los empleados, también consideran justo que por la antigüedad en la empresa o la experiencia adquirida deben ser remunerados.

- **Clima Laboral.** Para los empleados es importante el clima en que se desenvuelven, el trato recibido por el supervisor, su empatía y relación laboral. También es importante la relación con los compañeros de trabajo, situaciones como celos, competencia, puede causar desmotivación.

- **Plan de carrera:** Las personas con deseos de superación solo se quedaran en la empresa si ven la proyección de ascender en la empresa, contar con programas de capacitación, de intercambio laboral y un plan de desarrollo individual son elementos claves para retener talentos sobre todo jóvenes preparados.

- **Condición laboral inadecuada.** También puede causar desmotivación las políticas de la empresa que no estén enfocadas con la realidad también si son exageradamente estricta, o tiene un entorno laboral incómodo.

- **Situaciones personales.** Los problemas personales lamentablemente no se pueden dejar en la casa. Si el empleado tiene preocupaciones es probable que estas afecten su productividad. Situaciones tales como problemas con la pareja, con los hijos, situación económica precaria o hasta una enfermedad, son circunstancias que se pueden presentar y la manera en como el supervisor y las políticas de la empresa puedan ser permisivos con la persona de acuerdo a su preocupación.

El no sentirse satisfecho con su empleo puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a su vez a la productividad de la empresa, es por esto que debemos prestar atención a los diversos factores, para hacer lo posible de equilibrar y ofrecer condiciones favorables para nuestros empleados.

### **1.5.2 Antecedentes Históricos**

Los estudios realizados por Elton Mayo en la Western Electric Company fueron los primeros que consideraron, en cierta medida, el estudio de la satisfacción laboral como variable organizacional y sus resultados evidenciaron una correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores. A partir de la aplicación de un conjunto de cuestionarios, lograron identificar los aspectos que representaban fuentes de satisfacción e

insatisfacción y utilizaron estos conocimientos con el objetivo de mejorar las relaciones humanas. <sup>1</sup>

En 1935, Hoppock realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha; lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador.

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores. Estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

Las características personales juegan el papel decisivo en la determinación de los niveles individuales de satisfacción. El ser humano es único e irrepetible, por lo tanto, sus niveles de satisfacción laboral serán también específicos. Los niveles de satisfacción estarán condicionados por la historia personal, la edad, el sexo, las aptitudes, la autoestima, la autovaloración y el entorno sociocultural donde se desenvuelve el sujeto. Estas particularidades desarrollarán un conjunto de expectativas, necesidades y aspiraciones en relación a las áreas personal y laboral que determinarán los niveles antes mencionados.

---

<sup>1</sup> **García Viamontes, D.:** *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2010, [www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm)

Locke (1976), definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

Muchinsky, considera que es una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo. Es la medida en la que la persona obtiene placer de su trabajo.

En estas dos definiciones se observa la tendencia a reducir la satisfacción laboral a una respuesta afectiva o estado emocional, sin tener en cuenta que esta es un fenómeno psicosocial estable, con determinada intensidad y con la capacidad de orientar el comportamiento de la persona de forma consistente a favor o contra de su actividad laboral.

Robbins (1998), la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Actualmente se reconoce la relación de la satisfacción con variables como: la edad, la experiencia laboral, nivel ocupacional y grado de inteligencia. Sin desestimar la influencia de los factores mencionados con anterioridad, se coincide con Mónica Márquez Pérez quien considera que los factores determinantes de este fenómeno psicosocial son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.



- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Dentro de la categoría reto en el trabajo adquieren una importancia primordial las características propias de la actividad laboral. Según Hackman y Oldham (1975), estas características se estructuran en cinco dimensiones fundamentales: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significación de la tarea, autonomía y retroalimentación del puesto mismo.

Robbins (1998) integra estas dimensiones con el rótulo “reto en el trabajo”. Los trabajadores tienen la tendencia a preferir trabajos que les permitan utilizar sus destrezas, que impliquen variados deberes y que favorezcan la libertad y la constante retroalimentación de su desempeño; de modo que un desafío moderado fortalece el bienestar del obrero.

Por estas razones, resulta beneficioso enriquecer el contenido del puesto con el objetivo de incrementar la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de la propia actuación y, por tanto, la satisfacción laboral.

Se debe tomar en consideración que el reto no debe exceder las capacidades y habilidades del trabajador, pues se crearían sentimientos de frustración y fracaso y, por ende, disminuiría la satisfacción laboral.

El sistema de recompensas justas se refiere al régimen de compensación salarial y estrategias de ascensos que se sigue en la organización. Los salarios o sueldos son la gratificación que reciben los obreros a cambio de su labor. Las promociones y ascensos se refieren a los cambios de puestos que generan un incremento en las responsabilidades y posición social del sujeto en el marco organizacional. Ambos aspectos deben ser representados por los trabajadores como algo justo, libre de favoritismos y que se adecuan a sus expectativas.

Las condiciones favorables de trabajo se refieren al hecho de que a los trabajadores les gusta realizar su labor en un ambiente placentero, diseñado en dependencia de las particularidades de la actividad y, por lo tanto, favorecedor de su bienestar y de la calidad de su trabajo. Aquí también influye la cultura organizacional de la empresa: una organización donde las metas organizacionales y personales sean compatibles; será percibida de forma positiva y propiciará un mayor grado de satisfacción laboral.

El trabajo le permite al hombre satisfacer necesidades de comunicación e interacción social. El tipo de liderazgo ejercido por el jefe o supervisor se constituye en uno de los determinantes fundamentales de la satisfacción laboral.

Aunque existen diferencias en lo referente a cómo debe ser un líder en dependencia de las particularidades individuales y de la conducta de orientación a la tarea; se considera de forma general que un jefe que comprende los problemas de sus empleados, escucha sus opiniones, les brinda información sobre las dificultades que enfrenta la producción y, en sentido general, se preocupa por la producción y por el hombre que trabaja favorecerá una mayor satisfacción.

La compatibilidad entre persona y puesto de trabajo se refiere a la relación que existe entre las aptitudes y habilidades individuales y el puesto que se desempeña. Una persona que tenga talentos compatibles con la labor que realiza; será más eficiente en su trabajo, recibirá mayor reconocimiento social y siempre buscará nuevas formas para potenciar la calidad de su labor.

## 1.6 Marco Conceptual

**Satisfacción en el trabajo:** se refiere a los sentimientos que experimenta un empleado en relación a su trabajo, si se siente valorado o no, si considera que su trabajo es importante y se siente orgulloso de ejercerlo, son algunas de las sensaciones positivas que puede tener una persona, a su vez pueden ser negativas la falta de deseo de cumplir con las tareas, estar todo el tiempo malhumorado y todo esto causado por diversos factores planteados anteriormente, como un salario injusto, políticas severas, supervisor autoritario entre otros. En el departamento de Servicios técnicos de CBB Power solutions hemos observado algunos de estos factores y es nuestro interés ofrecer estrategias a la empresa para que pueda mejorar la satisfacción de sus empleados y a su vez su productividad.

**Productividad laboral:** se refiere al rendimiento del personal o eficiencia de un proceso productivo o de servicio. Podemos obtener un resultado indicativo cuando relacionamos los elementos invertidos en una producción y el producto final obtenido. En el caso de los empleados del departamento de servicios técnicos podemos obtener este indicador relacionando la duración estimada de un servicio con el tiempo que duro el técnico en realizarlo.

**Clima Laboral:** Constituye el ambiente en el que se desenvuelve el empleado, las cualidades de su entorno como se relaciona con los colegas, supervisores y subordinados. También la forma en como fluye el trabajo entre los departamentos. Pudimos observar que el departamento de servicios técnicos de CBB Power Solutions mantiene una relación tensa con el departamento de Ventas, debido a inconvenientes propios del ritmo de trabajo y desacuerdos entre las áreas para manejar diversas situaciones.

**Liderazgo:** Según Jhon Kotter “El liderazgo es la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo con intereses afines”. Esta es una de las definiciones más completa, en la realidad un verdadero líder hace que otros lo sigan, que los demás deseen acompañarlo en el logro de los objetivos, que las personas quieran escucharlo y seguir su ejemplo. Es nuestro interés evaluar el liderazgo de los Gerentes y supervisores relacionados al departamento de Servicios de CBB Power Solutions, y determinar qué tan acertado es el liderazgo de los mismos y como es percibido por los empleados.

**Cultura Organizacional:** es la esencia de la empresa, está compuesto por sus valores organizacionales, sus políticas, los objetivos y la forma de trabajo, también incluye sus creencias y la relación entre los empleados. Sin importar que tan automatizada este una empresa siempre será necesario el manejo de personas quienes resultan ser el mejor recurso para la organización, por lo que promover una cultura organizacional enfocada en los valores, en la identidad de la empresa resulta ser beneficioso para el estado de ánimo de su personal y como ellos perciben su fidelidad.

**Rotación de Personal:** es un indicador que nos da una idea clara de con qué frecuencia salen nuestros empleados y como realizamos estas sustituciones. Cuando una empresa tiene una alta rotación no es un buen indicador ya que eso crea inestabilidad y es una señal de alerta para determinar cuáles son los motivos que no nos permiten retener los talentos. Esto puede representar un costo para la empresa, porque son empleados en los que se ha invertido una capacitación muchas veces costosa para que después el mismo renuncie y la empresa deba volver a iniciar el proceso entrenando una persona de nuevo ingreso.

**Estrategia:** son las acciones que se planifican para lograr objetivos, estableciendo responsabilidades, recursos y tiempo de ejecución. Es importante para cualquier empresa sin importar su tamaño contar con estrategias que vayan alineadas con su visión, establecer objetivos

alcanzables con su respectivo tiempo de cumplimiento, de esta manera su personal se sentirá orientado y comprometido con todas las acciones a ejecutar.

**Motivación:** Según Abraham Maslow “la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Según el autor Chiavenato “la motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación que lo rodea. Los Directivos de las Organizaciones deben estar conscientes que siendo los Recursos Humanos el mayor valor con el que cuenta la organización y contando con la diversidad de género, de cultura, de clase social, de generación va de la mano con la diversidad de motivaciones de cada individuo. Por lo que la motivación del personal no es tan simple como se considera, en realidad es complejo y es tarea fundamental de los directivos desarrollar estrategias que mantengan a su personal motivado e identificado con la organización.

### **Relación entre Satisfacción laboral y productividad**

Las primeras posiciones teóricas referidas a esta relación consideraban que un trabajador satisfecho es siempre productivo. Sin embargo, en la actualidad la falta de soporte ha debilitado este enfoque y se ha comenzado a considerar que es la productividad la que produce satisfacción; es decir, si un hombre realiza de forma eficiente su trabajo desarrollará una alta sensación subjetiva de bienestar.<sup>2</sup>

Hasta cierto punto coincido con esta teoría pero entiendo que debe haber un equilibrio porque si un empleado se siente satisfecho haciendo su trabajo, a su vez se le atienden sus necesidades, si la empresa le hace sentir parte

---

<sup>2</sup> **García Viamontes, D.:** *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2010, [www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm)

importante sin importar sus funciones y se le respeta y reconoce su esfuerzo pues es una motivación.

Los trabajadores manifiestan su insatisfacción a través de una gran variedad de actitudes, comportamientos, manifestaciones verbales y estados de ánimo. Estas respuestas estarán condicionadas por las características personales del individuo, de los grupos donde se inserta y de la sociedad en su conjunto.

En el artículo publicado por Garcia Viamontes, también señala el criterio de C. Rusbult y Lowery, dice: “ante la insatisfacción se presentan cuatro tipos de respuestas que se integran en dos dimensiones: afán constructivo-destructivo y actividad-pasividad. Los tipos de respuestas se definen de la siguiente manera:”

Abandono: la insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.

Expresión: la insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.

Lealtad: expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.

Negligencia: implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos y aumento de errores.

Actualmente, se reconoce la existencia de tres enfoques fundamentales dirigidos a solucionar la insatisfacción. El primero consiste en realizar ajustes

en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación y el diseño del puesto; de tal forma que estas se adecuen lo máximo posible a las necesidades y exigencias de los trabajadores.

El segundo enfoque consiste en trasladar a los obreros a otro puesto laboral o grupo de trabajo; con el propósito de alcanzar un mayor grado de compatibilidad entre sus particularidades subjetivas y las características de la actividad laboral. Esta perspectiva está limitada por las peculiaridades de la organización, sus necesidades y las propias del individuo.

El tercer enfoque consiste en intentar cambiar las apreciaciones y expectativas que tienen los trabajadores con respecto a su labor. Este enfoque, resulta eficaz cuando existen dificultades en la comunicación organizacional que propician la gestación de noticias e interpretaciones erróneas.

La relación que se establece entre la satisfacción laboral y la motivación es muy compleja; lo que ha dado lugar a interpretaciones o posiciones teóricas diversas.

En conclusión, todos los líderes organizacionales deben prestar atención a su clima laboral y las situaciones internas que surgen en su empresa, considerar la satisfacción laboral como un elemento clave de motivación y productividad de sus empleados. Esto representa un elemento esencial para lograr el compromiso y la fidelidad de sus Recursos Humanos.

## **1.7 Marco Contextual**

### **CBB Power Solutions**

Es una empresa europea, con operaciones en más de 50 países alrededor de mundo. Como estrategia de organización, las operaciones están segmentadas por unidades de servicios tomando en cuenta la ubicación geográfica de los clientes.

Sus operaciones en República Dominicana iniciaron, tras la promulgación de la Ley de Electricidad de 2001, la cual incentivó a inversionistas extranjeros a desarrollar el mercado de la generación de energía en la república dominicana. En ese mismo año, CBB Power Solutions, S.R.L.<sup>3</sup>, inauguró su red de servicio local en la estación de Santo Domingo con el fin de aumentar el nivel de servicio a sus clientes en esta área.

En 2003, debido al rápido aumento en el volumen de trabajo, esta empresa decidió ampliar su taller e incluyendo más instalaciones de reacondicionamiento - mantenimiento. Hoy en día, CBB Power Solutions opera un taller muy bien equipado, desempeñando cualquier tipo de trabajo relacionado con los motores diesel y recientemente las conversiones a gas natural.

Su oficina está especializada en el suministro de servicios a las plantas de generación instaladas en la República Dominicana y el Caribe, además de

---

<sup>3</sup> Por razones de confidencialidad se utilizará el seudónimo de CBB Power Solutions., para hacer referencia a la empresa objeto de estudio.



un porcentaje de los barcos y Cruceros que operan en la zona. Cuenta con un Servicio Móvil de ingenieros (denominado Field Service, servicio de Campo o In House) con un horario de servicios (24/7) para la solución de problemas y reparaciones de emergencia de cualquier tipo de motor y sistema de propulsión.

Actualmente CBB Power Solutions cuenta con 105 empleados en la Republica Dominicana. El departamento de servicios está compuesto por 25 personas, entre ellos personal del taller de servicios y técnicos que ofrecen el servicio en campo. En este departamento entrevistaremos al personal, analizaremos su nivel de satisfacción laboral, compararemos esta información con su productividad.

## **1.8 Tipo y nivel de Investigación**

### **- Metodología Deductiva**

Analizaremos la situación actual y las variables que influyen en la relación de los empleados de la empresa CBB Power Solutions en Republica Dominicana, a través de un Focus grupos en el que aplicaremos un cuestionario con varias preguntas en torno a las cuales enfocaremos nuestra discusión y que dan como consecuencia la situación descrita en el planteamiento del problema.

El Focus Group estará compuesto por 5 empleados del departamento objeto de estudio, para darles la oportunidad de que expresen sus inquietudes y analicen las posibles causas de la disminución de la motivación del personal. Al aplicar esta herramienta, observaremos el comportamiento y el lenguaje no verbal de los integrantes, así como la interacción entre los mismos. Dicha observación, nos permitirá ser objetivos al momento de analizar los resultados obtenidos y presentar las mejoras a realizar.

- **Metodología descriptiva**

Utilizaremos la técnica de investigación de modelo, para la ejecución de la misma realizaremos un benchmarking con dos empresas del mercado eléctrico en la Republica Dominicana, tomaremos en cuenta la diversidad del personal técnico, el paquete de beneficios que ofrecen entre otros factores que puedan ser relevantes para nuestra propuesta de mejora de la productividad del personal.

La información obtenida con la técnica de investigación de modelo constituirá una base precisa para soportar las acciones a presentar como propuesta de mejora para el departamento de servicios de CBB Power Solutions. Esto no significa que excluirémos los puntos positivos de la empresa, nuestra intención es mejorar las deficiencias y aprovechar las fortalezas para desarrollarlas con el objetivo de que este departamento aumente su productividad, mejore su clima laboral y disminuya su rotación de su personal.

## 2 Análisis de la Situación Actual

---

### 2.1 Antecedentes de la Situación.

El departamento de servicios técnicos se ha visto afectado por diversos factores que influyen en su productividad, un indicador importante a considerar es la rotación de su personal, si comparamos el año 2015 con el año 2014 podemos observar un aumento de salidas de personal de 6 en 2014 a 11 en el 2015. la posición de Gerente de Taller la cual ha experimentado 5 personas diferentes en esa posición en 4 años (Ver gráfico 1.1)

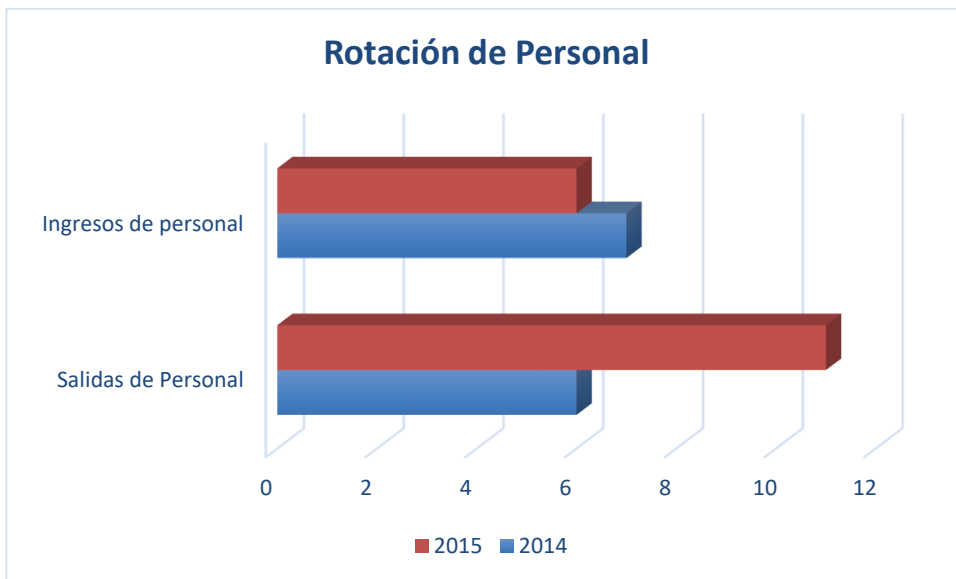


Gráfico 1.1 Rotación de Personal años 2014 y 2015. Información obtenida del Sistema SAP De Recursos Humanos

Por otro lado, siendo el Departamento de Servicios de Campo y de taller un generador del 48% de los ingresos de la empresa es importante analizar el desempeño del departamento en el año 2015. En el siguiente grafico comparamos el número de órdenes recibidas en 2014 versus las recibidas en el año 2015. (Ver gráfico 1.2).

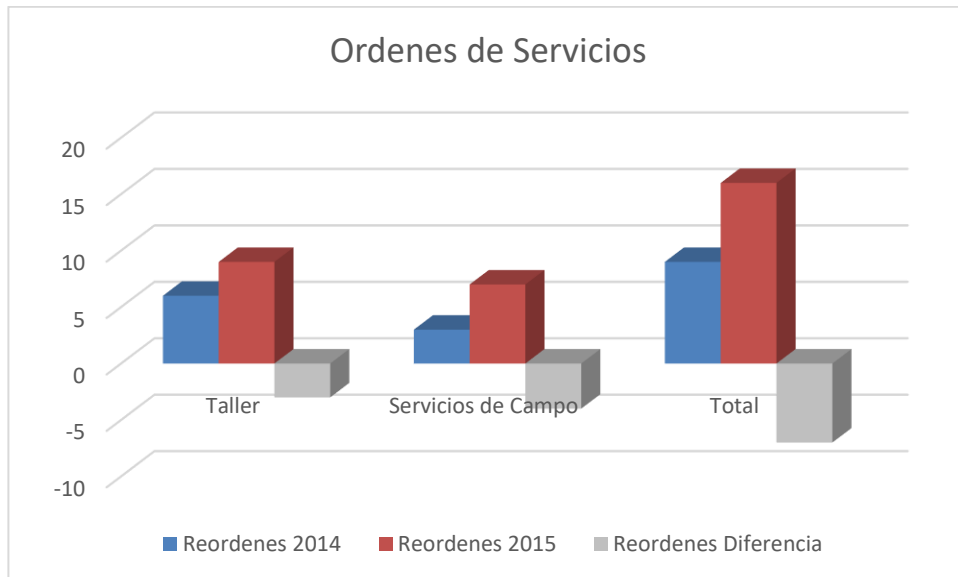


Gráfico 1.2 Ordenes de Servicios de Campo y Ordenes de Taller años 2014 y 2015. Información obtenida del Sistema SAP De Departamento de Servicios.

Tal como observamos en el gráfico la recepción de órdenes de servicios redujeron en un 8% y se estima que este porcentaje podría incrementar si no se realizan los cambios necesarios en el Departamento de Servicios.

En el caso de las Reordenes, que son aquellas que se generan a partir de un servicio prestado que no ha cumplido con los requerimientos del cliente y se manejan como reclamaciones. Revisando los eventos de los años analizados podemos observar que las mismas aumentaron de 9 en 2014 a 16 en 2015. (Ver gráfico 1.3).

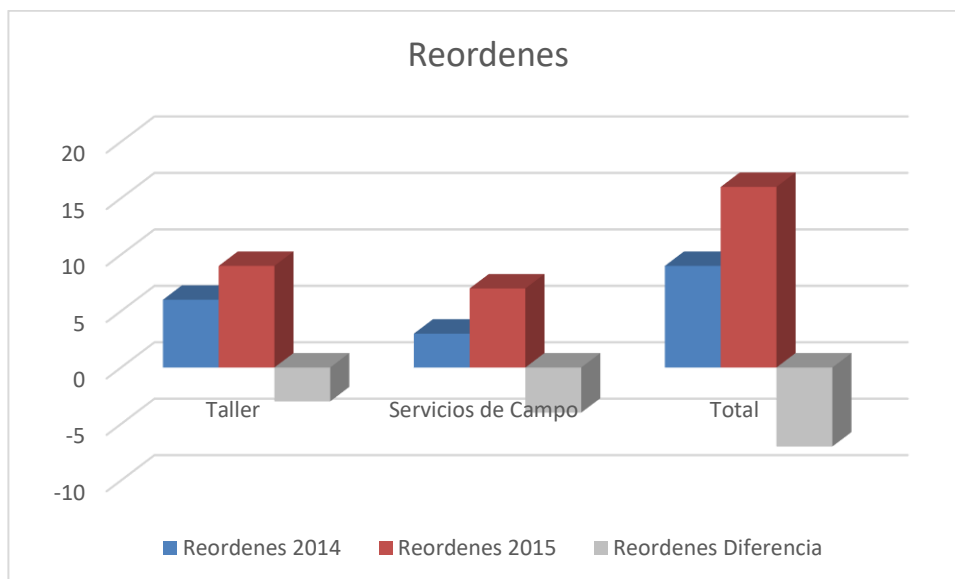


Gráfico 1.3 Casos de Reordenes de Servicios de Campo y Ordenes de Taller años 2014 y 2015. Información obtenida del Sistema SAP De Departamento de Servicios.

## 2.2 Descripción del Departamento de Servicios

- La empresa CBB Power Solutions ofrece diversos servicios de mantenimiento, reparación y venta de Generadores Diesel y Gas natural. Algunos de los servicios que ofrecen son:

### Turbocargadores

El turboshop de República Dominicana ofrece servicio y piezas para cualquier tipo de turbocargador, no solo para motores de la marca.

## Gobernadores

- Inspección de gobernadores
- Mantenimiento de gobernadores
- Inventario de partes y repuestos
- Calibración
- Historial de servicios
- Gobernadores electrónicos y actuadores
- Programación on site
- Mantenimiento del engranaje del gobernador

## Field Services

Ofrecen servicios de campo cuentan con:

- Ingenieros PLC / Automation
- Ingenieros superintendentes, Mecánicos y Eléctricos.
- Especialistas en Turbos
- Ingenieros de Servicios

El departamento de Servicios está compuesto por las siguientes posiciones

<b>Puesto</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente	1
Coordinador de Servicios	1
Coordinador Administrativo	1
Ingenieros de Servicios	7
Técnicos mecánicos	8
Expertos	5
Encargado Almacén	1
Chofer	1

Ayudante	2
<b>Total de Empleados</b>	<b>27</b>

Tabla 1.1 Relación de puestos al mes de marzo 2016. Información obtenida del Sistema SAP De Recursos Humanos

### 2.3 Análisis FODA del Departamento de Servicios Técnicos.

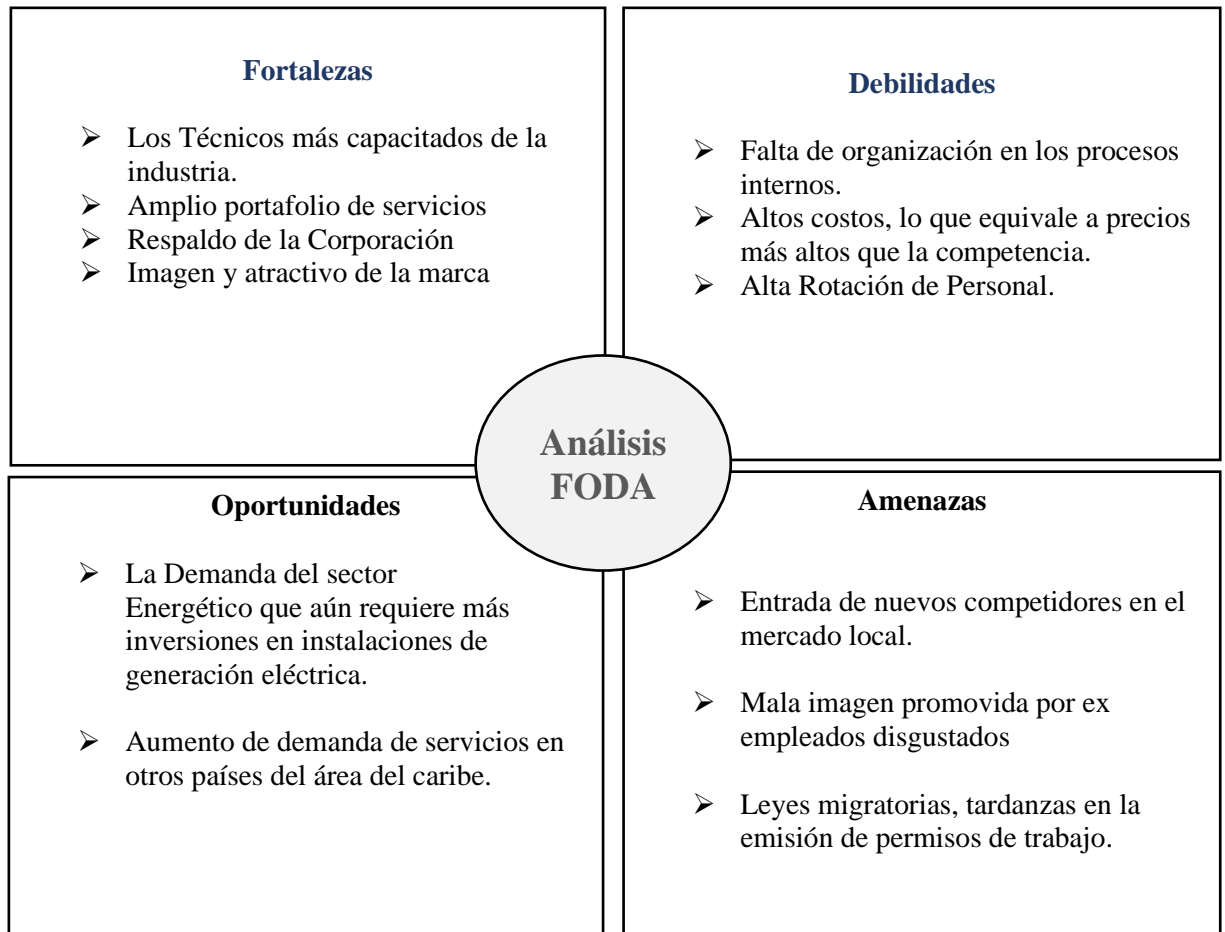


Tabla 1.2 Análisis FODA Departamento de Servicios Técnicos. Elaboración propia.

## **2.4 Descripción del Entorno de CBB Power Solutions- Análisis Pest**

- **ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL**

El principal referente político-legal para CBB Power Solutions, es la Ley General de Electricidad, número 125-01, que establece el marco regulatorio del subsector eléctrico en materia de abastecimiento, transporte y distribución de electricidad; y su reglamento de aplicación, número 555-02.

La referida ley promueve la realización de inversiones privadas en producción, transmisión y distribución, asegurando la competitividad de los mercados, alentando inversiones para asegurar el suministro a largo plazo. Fomenta la competencia en la generación, distribución y comercialización y busca garantizar la oferta oportuna de electricidad que requiera el desarrollo del país, en condiciones adecuadas de calidad, seguridad, economía y un uso óptimo de los recursos que minimicen el impacto ambiental.

### **Regulaciones y protección ambientales**

En términos ambientales, el mercado energético dominicano está supeditado a un marco legal bastante amplio, que abarca aspectos de instalaciones y emisiones. Esas directrices están contenidas en los siguientes documentos:

- Ley General de Medio Ambiente y Recursos Naturales , número 64-00
- Resolución 08-01 sobre control de COP´s
- Resolución 09-05 sobre uso, manejo, transporte y disposición de COP`s
- Normas ambientales de calidad del aire y control de emisiones.
- Normas ambientales para la protección contra ruidos.
- Ruidos y Contaminación atmosférica.
- Norma para el funcionamiento de la industria forestal



- **ENTORNO ECONÓMICO**

### **Gasto del Gobierno**

La Comisión Nacional de Energía (CNE) recomendará la exención de todo tipo de impuestos de importación a los equipos, maquinarias y accesorios importados por las empresas o personas individuales, necesarias para la producción de energía de fuentes renovables, que de acuerdo con el reglamento de la presente ley apliquen a los incentivos que ésta crea. La exención será del 100% de dichos impuestos.

Este incentivo incluye también la importación de los equipos de transformación, transmisión e interconexión de energía eléctrica al SENI. Para los proyectos basados en fuentes renovables, que cumplan con esta ley. Los equipos y materiales dentro de este capítulo quedan también exentos del pago del Impuesto de Transferencia a los Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS) y de todos los impuestos a la venta final.

### **Tipos de Cambio**

- Como CBB Power Solutions es una corporación europea sus finanzas deben ser traducidas a euros, aunque de igual forma la empresa realiza transacciones en tres monedas: pesos dominicanos, dólares estadounidenses y euros. Incluimos aquí las tasas de cambios de estas dos monedas extranjeras según el Banco Central de la República Dominicana, y además las restantes tasas de cambios de las monedas más relevantes.

Las tasas de cambio para la compra y venta del dólar estadounidense, al cierre del 31 de marzo de 2016, fueron de RD\$ 45.72/US\$ y RD\$ 45.84/US\$, respectivamente. Asimismo la tasa de cambio para la compra del euro, al cierre del 30 de marzo de 2016, es de RD\$ 51.91/EUR\$.

### **Tasas de inflación**

El Banco Central indicó que la inflación subyacente, es decir, aquella que está asociada a las condiciones monetarias cerró el año 2015 en 2.34%

### **Etapas del Ciclo del Negocio**

CBB Power Solutions se fundó en el 1834. Durante 180 años ha estado en la frontera de la innovación de la ingeniería. Esta visión e ingenio significa que se ha propuesto entregar soluciones cada vez más inteligentes que mantienen a sus clientes un paso por delante.

En 2001, CBB Power Solutions abrió su estación de red de servicio local en la República Dominicana para aumentar el nivel de servicio para sus clientes en el país, así como en Haití y Cuba.

- **ENTORNO SOCIAL**

Este factor representa un desafío para toda empresa que incursiona en la sociedad dominicana, debido a las diferencias en términos del nivel o grado de distribución de ingresos entre sus ciudadanos.

### **Educación**

La educación dominicana ha experimentado cambios importantes los últimos años para ser más eficiente modificando sus contenidos, haciendo énfasis tanto en la ética como al acceso a la educación de la sociedad dominicana. Todo esto incluye una mejor inversión en docentes que transmitan una educación de calidad.

## **Salud**

Los servicios de salud en la sociedad dominicana son muy deficientes, pero hay que resaltar que en los últimos años ha habido una mejoría leve, a pesar de que también en la medida que ha mejorado se ha puesto mucho menos accesible para los ciudadanos. El gobierno actualmente está invirtiendo en la remodelación de los principales hospitales del país, que por años presentaban grandes deficiencias de estructura.

- **ENTORNO TECNOLÓGICO**

En el actual gobierno hemos observado el interés del Presidente en invertir en energía renovables tales como:

### **Energía solar**

Estudios realizados plantean como ciudades ideales para la captación de paneles solar a Santiago y Santo Domingo, esto se debe a sus extensiones territoriales, subdesarrollo e irradiación solar. En ese sentido, ya se plantea en Santiago, el que será el parque de captación solar más grande del Caribe mediante inversión privada en la zona del Aeropuerto Internacional del Cibao. Esta inversión tiene un costo de 220 millones de pesos, cuya empresa encargada es Trace International. Mientras que, en Monte Plata la captación solar ya está en su fase de instalación, usando técnicos y tecnología alemana, a la vez que se educan y emplean personas de la comunidad, fundamentándose en desarrollo técnico sostenible.

### **Energía eólica**

En el caso de la energía eólica, es otro tema aislado. Según estudios las ciudades más factibles para el desarrollo de proyectos de captación de energía

a través del viento fueron Pedernales, Bani, Monte Cristi, debido a que en estas zonas se alcanzan vientos sobre el 30%, indicador de rentabilidad para los posibles inversionistas.

A finales del 2012, en Pedernales, se realizó la primera etapa que consistió en un proyecto de producción de 33 Megas y su ampliación en una segunda etapa de 52 megas. El parque Los Cocos y Quilvio Cabrera, están localizados en Juancho, Barahona, con inversión privada de la empresa EGE HAINA que ronda los 100 millones de pesos. En Bani, iniciaron la construcción con proyección de producción de 30 megas en el mes de octubre 2012.

### **Biomasa**

En las provincias Bonao, Monte Plata y San Pedro operan plantas de producción a partir de Biomasa, que actualmente generan alrededor de 25 megas; las inversiones son tímidas pero es importante conocerlas y mucho más que surjan.

### **Mini-hidroeléctrica**

Actualmente el sector privado está interesado en este sector, puesto que es visto por la Comisión Nacional de Energía como un negocio rentable que espera motive, cada vez más, inversionistas. Para esto último la CNE se ha propuesto una proyección de una imagen que refleje las potencialidades en este ámbito a través de su página web.

La República Dominicana, poco a poco se encuentra avanzando hacia las posibilidades de la producción de energía sostenible, lo cual siembra la esperanza de que en un futuro los dominicanos lograremos un sector eléctrico saludable basado en energías limpias y menos dependiente de combustibles fósiles, y sobretodo mucho más económica.

## **3 Trabajo de Campo**

---

### **3.1 Focus Group:**

Desarrollamos esta técnica con la participación de 5 empleados con las siguientes características.

- Antigüedad entre 1 y 5 años en la empresa.
- Experiencias tanto en trabajo de taller como en servicios en las instalaciones de los clientes.
- Interés en expresar sus opiniones sobre la empresa y el ritmo de trabajo en el departamento de servicios.

El lugar donde se realizó esta actividad fue en un salón de reuniones con puertas cerradas y se manejara la información con discreción.

#### **3.1.1 Participantes**

- ✓ Rafael Lopez, Técnico Mecánico
- ✓ Laura Gonzalez, Coordinadora Administrativa
- ✓ Luis Díaz, Coordinador de Servicios
- ✓ Julio Brito, Ingeniero de Servicios
- ✓ Jose Salazar, Ayudante

### 3.1.2 Planteamiento

Con el fin de obtener el punto de vista de los participantes sobre la situación actual, así como las sugerencias para fines de mejorar, les realizamos las siguientes preguntas:

1. ¿Que estamos haciendo mal para que este disminuyendo nuestra productividad?
2. ¿Por qué ustedes consideran que cometemos esos errores?
3. ¿Qué piensan que pasará si continuamos así?
4. ¿Cuáles son sus sugerencias sobre lo que debemos mejorar?
5. ¿Cuáles ideas nos pueden ofrecer para implementar esas mejoras?
6. ¿Qué opinan ustedes que sucederá si implementamos esas mejoras?

### 3.1.3 Desarrollo

**1. A la pregunta ¿Qué estamos haciendo mal para que esté disminuyendo nuestra productividad? Los participantes respondieron lo siguiente:**

- Tardanza en la entrega de los trabajos.
- Frecuentes casos de reorden.
- Falta de organización en el taller de servicios.
- Las herramientas de trabajo no son suficientes para disponer de ellas en el momento requerido.

- Tardanza de Recursos Humanos en suministrar los documentos de los expedientes necesarios para las solicitudes de permisos de trabajo en las islas del caribe.

**2. A la pregunta ¿Por qué ustedes consideran que estamos cometiendo estos errores? Los participantes respondieron lo siguiente:**

- Hay baja motivación en el departamento, consideran que los salarios no son justos, no hay beneficios atractivos.
- También hay falta de comunicación entre los supervisores y el personal técnico, lo cual causa confusión y desinformación. También indican que solo reciben la retroalimentación de su desempeño una vez al año, consideran que esto debe ser constante.
- Los empleados no creen en las promesas de los gerentes, ya que hay casos de empleados a los que se les ha ofrecido ajustes salariales o promociones en fechas determinadas y no se les ha cumplido.
- Sienten que hay diferencias en el trato con relación al personal administrativo.
- El seguro médico no cuenta con una cobertura atractiva, indicaron que han tenido dificultades para utilizarlo, consideran que es el menos atractivo del mercado.
- La empresa no reconoce los logros del personal, no se reconocen los esfuerzos extras.

- La relación con el departamento de ventas, es conflictiva. Siempre surgen situaciones por falta de comunicación.

**3. A la pregunta ¿Qué piensan que pasará si seguimos así? Los participantes respondieron lo siguiente:**

- Aumentará la rotación de personal. Los empleados buscaran opciones de empleo en otras empresas.
- Perderemos clientes.
- Se afectaran las ganancias de la empresa.

**4. A la pregunta ¿Cuáles son sus sugerencias de lo que debemos mejorar? Los participantes respondieron lo siguiente:**

- El paquete de beneficios de los empleados. Salarios justos, seguro médico adecuado.
- La comunicación entre los supervisores y subordinados, así como entre departamentos.
- La organización del taller de servicios.
- Contar las herramientas de trabajo adecuadas.
- Reconocimiento del desempeño.



**5. A la pregunta ¿Cuáles ideas nos pueden ofrecer para implementar esas mejoras? Los participantes respondieron lo siguiente:**

- Establecer un programa de reconocimientos por logros o por ocasiones especiales. Tales como días libre, bonos en efectivo, bonos de compras, entre otros.
- Implementar un programa de entrenamientos y desarrollo profesional, que permita que los empleados cuenten con un crecimiento profesional dentro de la empresa.
- Revisar los salarios, y establecer escalas acordes con las responsabilidades desempeñadas.
- Mejorar la comunicación. Los supervisores deben proveer un feedback constante a su personal, para que puedan mejorar su desempeño y no esperar a la evaluación anual.

**6. A la pregunta ¿Qué opinan ustedes que sucederá si implementamos estas ideas? Los participantes respondieron lo siguiente:**

- Mejorará la motivación del personal y se sentirán valorados por la empresa.
- Va a mejora la productividad del departamento ya que motivados y con las herramientas adecuadas podrán realizar mejor su trabajo y en el menor tiempo posible.
- Esto también contribuirá a una mejor imagen de la empresa ante los relacionados externos.
- El ambiente de trabajo y la relación entre los departamentos.

### **3.1.4 Conclusión Preliminar**

A raíz de las opiniones de los participantes en el Focus Group se ha evidenciado la problemática expuesta en el Planteamiento de la investigación. Estamos ante una situación de insatisfacción laboral que implica:

- Desmotivación por salario y beneficios que consideran injustos.
- Falta de fluidez en la comunicación a todos los niveles de la organización.
- Conflictos entre departamentos.
- Rotación de personal
- Falta de reconocimientos y motivación por desempeño
- Desconfianza.

Un factor importante que salió a relucir es la falta de organización en los trabajos, y la disponibilidad de herramientas adecuadas que faciliten el trabajo del personal.

También recibimos sugerencias sobre las acciones a tomar para mejorar la motivación del personal y la productividad del departamento, las mismas nos servirán como punto de partida para elaborar un plan estratégico basado en la realidad de esta empresa. Algunas de las sugerencias recibidas son:

- Contar con un sistema de reconocimiento para premiar el esfuerzo extra del personal y la calidad de su trabajo.
- La importancia de mantener la comunicación con sus supervisores, recibir las observaciones al momento de cometer la

falta y no esperar a que se inicie el proceso de evaluaciones anuales.

También los participantes nos manifestaron las fortalezas de la empresa, la cual siendo una multinacional cuenta con reconocimiento de la marca a nivel mundial. Igualmente el seguimiento que da la empresa para la capacitación de su personal técnico de nivel experto para recibir entrenamientos directamente en talleres localizados en Europa y Estados Unidos. Una facilidad con la que cuentan estos empleados es la disposición de ser relocalizados a otros países que les puedan ofrecer mejores ingresos y calidad de vida, desafortunadamente esta opción no está disponible para todos los niveles ni para todas las nacionalidades.

## **3.2 Técnica de Investigación de Modelos:**

### **3.2.1 Modelo A: EGE Haina**

Es una empresa Generadora de Electricidad con capital mixto, constituida el 17 de agosto de 1999 conforme a la Ley de Reforma de la Empresa Pública No.141-97 (del 24 de junio de 1997), que dispuso que las compañías que antes pertenecían al Estado Dominicano se reestructuraran para permitir la inversión privada en el sector. Con una capacidad instalada de 905 megavatios la convierte en la generadora de electricidad más grande del país.

Esta empresa del sector energético recibió la calificación en el lugar No. 10 de la lista Great Place to Work y el lugar no. 12 en el Caribe. EGE Haina cuenta con 492 empleados, de los cuales más del 75% tiene un nivel profesional de estudios y el 25% restante un grado de técnico medio. También según informa en su página web el nivel de rotación es bajo, considerando que más del 60% de sus empleados es de más de 5 años de antigüedad.<sup>4</sup> Algunos de los factores que influyen en esta gestión son:

- Un ambiente armonioso, caracterizado por la colaboración y el cumplimiento de los objetivos.
- Salarios competitivos
- Programa de capacitación
- Bono Vacacional
- Seguro Médico Premium
- Actividades de integración.

---

<sup>4</sup> [www.egehaina.com/sobrenosotros/equipo\\_egehaina](http://www.egehaina.com/sobrenosotros/equipo_egehaina)

- Para las vacantes se promueve el reclutamiento interno.

En EGE Haina también se realizan actividades Familiares tales como el día Amigable de la familia con el Medio Ambiente, donde los empleados pueden participar junto a sus seres queridos en la siembra de árboles y otras actividades.

También se enfoca en desarrollar su personal, para que siga creciendo dentro de la empresa, un ejemplo de esto es que varias de sus empleadas que iniciaron en el departamento de conserjería hoy ocupan posiciones de asistentes administrativas. Al igual que empleados técnicos que han sido promovidos a niveles de supervisión. Ellos ofrecen las oportunidades de desarrollo, siempre y cuando las personas tengan la disposición de capacitarse, pueden ser considerados para vacantes internas.

### **3.2.2 Modelo B: Consorcio Energético Punta Cana-Macao (CEPM)**

CEPM es una empresa privada del sector eléctrico de la República Dominicana que se dedica a la generación y comercialización de energía en la zona turística de Punta Cana-Bávaro y Bayahibe, con una capacidad instalada de más de 198.95 Megawatts

Esta empresa se encuentra en el Ranking de la Revista mercado de las 80 mejores empresas para trabajar.

- Cuentan con un amplio programa de capacitación que abarca teambuildings, programas in house, cursos internos de gerencia, entre otros<sup>5</sup>.
- Desarrollo organizacional
- Seguro médico Premium
- Buen ambiente laboral.
- Salarios competitivos
- Cultura organizacional orientada a resultados
- Incentivan el compromiso de su personal

Todos estos beneficios influyen en la motivación de su personal para sentirse valorado e identificado con la empresa sin importar las exigencias de los puestos ocupados.

---

<sup>5</sup> Revista Mercado/Mejores empresas para trabajar/2015

### **3.2.3 Conclusión Preliminar**

Después de analizar los modelos de las Empresas Ege- Haina y Consorcio Energético Punta Cana Macao, los hemos comparados con la empresa CBB Power Solutions, y en base a esto hemos decidido considerar las siguientes acciones:

#### **Modelo A- EGE Haina:**

En esta empresa podemos observar la intención de permanencia de su personal incentivados por la misma organización, quienes se encargan de capacitarlos y de ofrecerles las oportunidades de escala dentro de la organización. Algunos de los beneficios más relevantes son:

- Comparar los salarios ofrecidos a los empleados técnicos para que resulten más competitivos.
- Implementar un programa ampliado de capacitación
- Implementar el pago de Bono Vacacional
- Seguro Médico Premium
- Actividades de integración.

#### **Modelo B- Consorcio Energético Punta Cana Macao**

En esta empresa igualmente, se enfocan en capacitar a su personal, y en desarrollarlos para escalar posiciones dentro de la organización. También ofrecen beneficios económicos y reconocimientos a la excelencia.

Entre los beneficios más relevantes

- Buen Ambiente Laboral y Cultura Organizacional
- Salarios competitivos
- Programa de capacitación
- Bono Vacacional
- Seguro Médico Premium

### **Empresa CBB Power Solutions**

- Capacitación de técnicos en Talleres Internacionales
- Realizan Reclutamiento interno si cuentan con el recurso dentro de la empresa.
- A través de corporación están desarrollando los programas de Job Rotation el cual implica movilizar el participante a otra oficina de CBB en otro país para realizar funciones similares a su puesto y tener la oportunidad de aprender estos conocimientos. Pudimos confirmar dos casos de Job Rotation en el 2015, este es un programa que se puede seguir desarrollando y que sería valorado por muchos empleados.



## 4 Plan Estratégico

---

CBB Power Solutions es una empresa líder mundial en soluciones de energía, mantenimiento y partes para motores de generación en los mercados marinos y plantas de generación, a través del énfasis en la innovación tecnológica y la eficiencia total.

Con el fin de gestionar un mejor posicionamiento de uno de los departamentos más importantes de la empresa que contribuye aproximadamente con el 48% de los ingresos netos. Hemos analizado la situación actual del departamento de Servicios Técnicos y en base a la investigación realizada hemos elaborado un Plan Estratégico, el cual estaremos poniendo en ejecución la primera fase en de Septiembre 2016 y la siguiente en enero 2017. Este Plan contribuye a mejorar la satisfacción laboral del personal técnico, aumentando su motivación y productividad y especialmente para consolidar un vínculo de identidad y fidelidad con la empresa.

### **Nueva Misión:**

***Ofrecemos soluciones energéticas para engrandecer el negocio de nuestros clientes, creando nuevas tecnologías amigables con el medio ambiente”.***

#### 4.1 Desarrollo del Plan Estratégico.

Individuo	Rol
Director	Dirigir el comité de planificación, autorizar los programas a desarrollarse.
Contralor	Revisar el historial de costos anuales. Asesorar en la parte financiera de todas las actividades del plan estratégico y planificar los costos administrativos.
Gerente de Recursos Humanos	Preparar el plan del proyecto, involucrar e informar del proceso al personal de la empresa.
Gerente de Taller	Dar soporte y seguimiento para la implementación y cumplimiento del plan. Organizar reuniones informativas para el personal.

- ✓ Este proceso será realizado por los miembros del Equipo Gerencial.
- ✓ La planificación se concluirá en 3 meses, iniciando el 30 de junio hasta el 30 de septiembre 2016.

#### Asignación de Responsabilidades

Acción	Responsable	Otros Participantes	Fecha
1. Incentivar el cumplimiento del Plan estratégico del 2017 y su actualización.	Gerente de Recursos Humanos	Equipo Gerencial	30/09/2016
2. Costo de actividades departamentales y priorización.	Contralor		30/09/2016
3. Seguimiento y obtención de reportes de los equipos en la	Director y Contralor		01/09/2016

priorización y costeo de actividades			
4. Planificar y evaluar la capacidad de generación de ingresos para las actividades futuras.	Contralor		30/09/2016
5. Realizar el monitoreo de la ejecución	Director, Gerente de Proyectos, Gerente de Recursos Humanos		10/01/2017

## Servicios de Campo y Taller

- **Meta 1.** Ser un Taller de Servicios organizado y señalado adecuadamente.

**Objetivo 1.** Contar con un taller de servicios organizado en 3 meses, con el fin de mejorar el espacio de trabajo de los empleados técnicos.

### Actividades

1. Analizar la implementación del Método de las 5 S y los beneficios del mismo para el Taller de Servicios.
2. Contactar el Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) para su acompañamiento en el proceso de implementación del Método de las 5 S.
3. Capacitar el personal del Taller de Servicios en la implementación del Método y su importancia.

4. Implementar el método de las 5S manera paulatina con la participación de todo el personal del Departamento de Servicios técnicos.

- **Meta 2.** Contar con las herramientas y la tecnología propicia para realizar los servicios técnicos dentro y fuera de las instalaciones.

Objetivo 1. Ofrecer el 100% de las herramientas necesarias para la realización de los trabajos asignados.

### **Actividades**

1. Realizar un inventario con las herramientas actuales y determinar las condiciones de las mismas, para señalar las que se continuaran utilizando y las que se van a descartar.

2. Determinar por tipo de trabajo, las herramientas a utilizar. En base a esto desarrollar una base de datos de fácil acceso con la información necesaria.

3. Solicitar al Departamento de compras las herramientas a adquirir y asignar a cada técnico una caja de herramientas que estará bajo su responsabilidad el contenido de la misma.

4. Mantener control constante de las herramientas asignadas a cada técnico realizando inventarios periódicos.

- **Meta 3.** Ofrecer a nuestros clientes un servicio de calidad y en el menor tiempo posible

**Objetivo 1.** Disminuir en un 20% el número de reordenes y reclamaciones de clientes.

### **Actividades**

1. Establecer la distribución de los trabajos acorde con las especializaciones de los técnicos.
2. Revisar los procedimientos de trabajo y los controles de calidad internos con el fin de que se establezcan responsabilidades de revisión antes de entregar los trabajos terminados.
3. Involucrar al departamento de Calidad para establecer mecanismos de inspección de trabajos terminados y manejos de reclamaciones de cliente

**Objetivo 2.** Disminuir en un 10% el tiempo de respuesta para atender las necesidades de nuestros clientes.

### **Actividades**

1. Analizar el tiempo esperado de cumplimiento para cada tipo de servicio con el fin de establecer nuevos métodos que permitan agilizar el tiempo de respuesta.
2. Involucrar al personal técnico para obtener sus sugerencias y establecer las acciones a seguir.
3. Establecer cronogramas de servicios coherentes con márgenes de espacios para atender las emergencias.

## Recursos Humanos

- **Meta No. 1.** Lograr la Integración de los departamentos de Servicios Técnicos y de Ventas.

**Objetivo 1.** Desarrollar un programa de coaching de Equipos enfocado en mejorar el clima laboral y la integración de los departamentos de servicios y de Ventas.

### **Actividades:**

1. Reunirse con los Gerentes de los departamentos de Ventas y de servicios para establecer los objetivos de la actividad y las fechas a realizarse.
2. Solicitar las propuestas de al menos 3 firmas de capacitación que ofrezcan programas de coaching de equipos y que puedan adaptarlo a la situación actual de nuestro departamento de servicios.
3. Establecer la fecha apropiada para la actividad, coordinar toda la logística de lugar, materiales a utilizar e invitación al personal.
4. Luego de realizar la actividad mantener un seguimiento y retroalimentación del personal.

- **Meta No. 2.** Contar con un paquete de compensación competitivo.

**Objetivo 1.** Ofrecer Salarios competitivos al personal técnico de CBB Power Solutions.

**Actividades:**

1. Contratar una firma que realice Encuestas Salariales en República Dominicana.
2. Realizar un análisis de la información obtenida e incluir un comparativo con los salarios actuales del personal de servicios técnicos. Además de un análisis de la situación económica del país, tasa de inflación y canasta familiar, todo esto integra la información vital para sustentar la propuesta.
3. Presentar el informe al Management Team para fines de aprobación y envié a la División de Compensación y beneficios Corporativa.
4. Una vez aprobada las nuevas escalas salariales realizar los ajustes en el Sistema SAP y establecer los porcentajes a aumentar en el próximo proceso de ajustes salariales que se realizan cada año.

**Objetivo 2.** Ofrecer un seguro médico que cumpla con al menos el 90% de las necesidades de nuestros empleados.

### **Actividades**

1. Contactar al corredor de seguros, solicitándole propuestas de los diversos planes que ofrecen las Aseguradoras locales incluyendo la que está contratada actualmente.
2. Luego de recibir la información por parte del corredor, realizar la presentación al Equipo Gerencial para evaluar la propuesta adecuada.
3. Luego de seleccionar el nuevo plan a ofrecer a los empleados, realizar campaña de comunicación para involucrarlos en la selección de la nueva Aseguradora a seleccionar.
4. Luego de seleccionada la Aseguradora y el Plan a contratar, coordinar la logística de traslados de ARS de todo el personal asegurando la continuidad de cobertura.

- **Meta No. 3** Disminuir los factores de riesgos de accidentes laborales

**Objetivo 1.** Capacitar el 100% del personal operativo para lograr 0% de accidentes laborales

### **Actividades**

1. Contactar la oficina de Riesgos laborales para que realicen inspección de factores de riesgos en nuestras áreas operativas.



2. Conformar un comité de seguridad que se encargue de identificar los factores de riesgos y determinar los equipos de seguridad necesarios para suministrarle al personal.
  3. Coordinar entrenamiento con el personal operativo para orientarlos sobre el correcto uso de los equipos de seguridad y el manejo de las maquinarias.
  4. Gestionar un entrenamiento en primeros auxilios para que puedan dar una respuesta rápida en casos de accidentes.
- **Meta No. 4.** Digitalizar los expedientes de los empleados para facilitar la rapidez en la información

**Objetivo 1.** Organizar en una plataforma el 100 % de los documentos de los empleados activos, con todo el contenido en los archivos físicos.

### **Actividades**

1. Revisar los procedimientos actuales para manejo de expedientes y evaluar propuestas de suplidores para la implementación del sistema digital.
2. Contratar personal temporal para escanear los expedientes que se encuentren físico.
3. Después de seleccionar el suplidor, iniciar la gestión de los equipos necesarios para esta actividad.

## 4.2 Establecimiento de Prioridades y Estimación de Costos.

### Servicios de Campo y Taller

- **Meta 1.** Ser un Taller de Servicios organizado y señalado adecuadamente.

**Objetivo 1.** Contar con un taller de servicios organizado en 3 meses, con el fin de mejorar el espacio de trabajo de los empleados técnicos.

Actividades		Prioridad	Histórico		Estimado
			2015	2016	2017
1.1.A	Analizar la implementación del Método de las 5 S y los beneficios del mismo para el Taller de Servicios.	Alta	0.00	0.00	0.00
1.1.B	Contactar el Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) para su acompañamiento en el proceso de implementación del Método de las 5 S.	Alta	0.00	0.00	0.00
1.1.C	Capacitar el personal del Taller de Servicios en la implementación del Método y su importancia	Alta	4,000.00	10,000.00	15,000.00
1.1.D	Implementar el método de las 5S manera paulatina con la participación de todo el personal	Alta	3,000.00	15,000.00	18,000.00

	del Departamento de Servicios técnicos.				
DOP\$			<b>7,000.00</b>	<b>25,000.00</b>	<b>33,000.00</b>

- **Meta 2.** Contar con las herramientas y la tecnología propicia para realizar los servicios técnicos dentro y fuera de las instalaciones.

**Objetivo 1.** Ofrecer el 100% de las herramientas necesarias para la realización de los trabajos asignados.

			Histórico		Estimado
Actividades		Prioridad	2015	2016	2017
2.1.A	Realizar un inventario con las herramientas actuales y determinar las condiciones de las mismas, para señalar las que se continuaran utilizando y las que se van a descartar.	Alta	3,000.00	5,000.00	8,000.00
2.1.B	Determinar por tipo de trabajo, las herramientas a utilizar. En base a esto desarrollar una base de datos de fácil acceso con la información necesaria.	Media	8,000.00	25,000.00	38,000.00
2.1.C	Solicitar al Departamento de compras las herramientas a adquirir y asignar a cada técnico una caja de	Alta	80,000.00	90,000.00	150,000.00

	herramientas que estará bajo su responsabilidad el contenido de la misma				
2.1.D	Mantener control constante de las herramientas asignadas a cada técnico realizando inventarios periódicos.	Alta	15,000.00	36,000.00	40,000.00
DOP\$			<b>106,000.00</b>	<b>156,000.00</b>	<b>236,000.00</b>

- **Meta 3.** Ofrecer a nuestros clientes un servicio de calidad y en el menor tiempo posible

**Objetivo 1.** Disminuir en un 20% el número de reordenes y reclamaciones de clientes.

			Histórico		Estimado
Actividades		Prioridad	2015	2016	2017
3.1.A	Establecer la distribución de los trabajos acorde con las especializaciones de los técnicos	Media			
3.1.B	Revisar los procedimientos de trabajo y los controles de calidad internos con el fin de que se establezcan responsabilidades de revisión antes de entregar los	Alta	5,000.00	16,0000.00	20,0000

	trabajos terminados.				
3.1.C	Involucrar al departamento de Calidad para establecer mecanismos de inspección de trabajos terminados y manejos de reclamaciones de cliente.	Media			
DOP\$			<b>5,000.00</b>	<b>16,000.00</b>	<b>20,000.00</b>

**Objetivo 2.** Disminuir en un 10% el tiempo de respuesta para atender las necesidades de nuestros clientes.

			<b>Histórico</b>		<b>Estimado</b>	
<b>Actividades</b>		<b>Prioridad</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	
3.2.A	Analizar el tiempo esperado de cumplimiento para cada tipo de servicio con el fin de establecer nuevos métodos que permitan agilizar el tiempo de respuesta.	Alta				
3.2.B	Involucrar al personal técnico para obtener sus sugerencias y establecer las acciones a seguir.	Media				
3.2.C	Establecer cronogramas de servicios coherentes con márgenes de espacios para	Alta				

	atender las emergencias				
DOP\$			<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

## Recursos Humanos

- **Meta No. 1.** Lograr la Integración de los departamentos de Servicios Técnicos y de Ventas.

**Objetivo 1.** Desarrollar un programa de coaching de Equipos enfocado en mejorar el clima laboral y la integración de los departamentos de servicios y de Ventas.

			Histórico		Estimado	
Actividades		Prioridad	2015	2016	2017	
1.1.A	Reunirse con los Gerentes de los departamentos de Ventas y de servicios para establecer los objetivos de la actividad y las fechas a realizarse.	Alta				
1.1.B	Solicitar las propuestas de al menos 3 firmas de capacitación que ofrezcan programas de coaching de equipos y que puedan adaptarlo a la situación actual de nuestro departamento de servicios	Alta	85,000	114,500	118,000,00	
1.1.C	Establecer la fecha apropiada para la actividad, coordinar toda la logística de lugar, materiales a utilizar e invitación al personal	Alta	40,000.00	85,000.00	105,000	
1.1.D	Luego de realizar la actividad mantener un seguimiento y retroalimentación del personal.	Media				

DOP\$	130,000.00	199,500,00	223,000.00
-------	------------	------------	------------

- **Meta No. 2.** Contar con un paquete de compensación competitivo.

Objetivo 1. Ofrecer Salarios competitivos al personal técnico de CBB Power Solutions

			Histórico		Estimado	
Actividades		Prioridad	2015	2016	2017	
2.1.A	Contratar una firma que realice Encuestas Salariales en República Dominicana.	Alta	75,000.00	88,000.00	96,000.00	
3.2.B	Realizar un análisis de la información obtenida e incluir un comparativo con los salarios actuales del personal de servicios técnicos. Además de un análisis de la situación económica del país, tasa de inflación y canasta familiar, todo esto integra la información vital para sustentar la propuesta.	Alta				



3.2.C	Presentar el informe al Management Team para fines de aprobación y envió a la División de Compensación y beneficios Corporativa.	Alta			
3.2.D	Una vez aprobada las nuevas escalas salariales realizar los ajustes en el Sistema SAP y establecer los porcentajes a aumentar en el próximo proceso de ajustes salariales que se realizan cada año		1,131,272.0	1,300,962	1,496,107.2
DOP\$			<b>1,206,272.0</b>	<b>1,388,962</b>	<b>1,592,107.2</b>

**Objetivo 2.** Ofrecer un seguro médico que cumpla con al menos el 90% de las necesidades de nuestros empleados

		Estimado			
Actividades		Prioridad	2015	2016	2017
2.2.A	Contactar al corredor de seguros, solicitándole	Alta			

	propuestas de los diversos planes que ofrecen las Aseguradoras locales incluyendo la que está contratada actualmente		137,326.53	148,601.0	224,216.00
2.2.B	Luego de recibir la información por parte del corredor, realizar la presentación al Equipo Gerencial para evaluar la propuesta adecuada	Alta			
2.2.C	Luego de seleccionar el nuevo plan a ofrecer a los empleados, realizar campaña de comunicación para involucrarlos en la selección de la nueva Aseguradora a seleccionar	Media			
2.2.D	Luego de seleccionada la Aseguradora y el Plan a contratar, coordinar la logística de traslados de ARS de todo el personal asegurando la continuidad de cobertura	Alta		8,000	5000
DOP\$			<b>137,326.53</b>	<b>156,601.0</b>	<b>229,216.00</b>

- **Meta No. 3 Disminuir los factores de riesgos de accidentes laborales.**

**Objetivo 1.** Capacitar el 100% del personal operativo para lograr 0% de accidentes laborales.

			Histórico		Estimado	
Actividades		Prioridad	2015	2016	2017	
3.1.A	Contactar la oficina de Riesgos laborales para que realicen inspección de factores de riesgos en nuestras áreas operativas.	Alta	0.00	0.00	0.00	
3.2.B	Conformar un comité de seguridad que se encargue de identificar los factores de riesgos y determinar los equipos de seguridad necesarios para suministrarle al personal. Para sustentar la propuesta.	Alta				
3.2.C	Coordinar entrenamiento con el personal operativo para orientarlos sobre el correcto uso de los equipos de seguridad y el manejo de las maquinarias	Alta	4,000	9,000,00	12,000.00	

3.2.D	Gestionar un entrenamiento en primeros auxilios para que puedan dar una respuesta rápida en casos de accidentes.	Media	18,000	37,500	0.00
DOP\$			<b>22,000.00</b>	<b>46,500.00</b>	<b>12,000.00</b>

- **Meta No. 4. Digitalizar los expedientes de los empleados para facilitar la rapidez en la información**

**Objetivo 1.** Organizar en una plataforma el 100 % de los documentos de los empleados activos, con todo el contenido en los archivos físicos.

			Histórico		Estimado
Actividades		Prioridad	2015	2016	2017
4.1.A	Revisar los procedimientos actuales para manejo de expedientes y evaluar propuestas de suplidores para la implementación del sistema digital.	Media			
4.1.B	Contratar personal temporal para escanear los expedientes que se encuentren físico.	Media	0,00	90,000.00	30,000.00
4.1.C	Después de seleccionar el suplidor, iniciar la gestión de los	Media	0.00	112,000.00	0,00

	equipos necesarios para esta actividad.				
DOP\$				<b>202,000.00</b>	<b>30,000.00</b>

## **RECOMENDACIONES**

---

La empresa CBB Power Solutions tiene el reto de continuar posicionándose en el mercado dominicano en los próximos años, para esto debe contar con un personal capacitado y comprometido con los objetivos organizacionales.

Aunque la empresa cuenta con factores de éxitos, tales como el prestigio de la marca a nivel global, la calidad de los productos y la presencia en más

de 70 países, es necesario que CBB Power Solutions en República Dominicana fortalezca su Departamento de Servicios, organizándolo, desarrollando su personal para lograr la permanencia en el mercado.

A raíz de la información obtenidas y atendiendo a las necesidades principales de su personal técnico, hemos desarrollado estrategias que contribuirán al mejoramiento del clima laboral y la productividad de sus empleados. El papel de su equipo gerencial es crucial para implementar este plan y motivar al resto del personal para que todos estén alineados en la misma dirección de la visión de la empresa.

Es importante tomar en cuenta, que una vez implementadas las estrategias propuestas, debe haber un seguimiento de las mismas, evaluar su cumplimiento y el resultado para hacer los ajustes de lugar. Esta parte de Control recaerá en su departamento de Recursos Humanos apoyado por el Equipo Gerencial. Todos deben estar alineados en un mismo propósito, aumentar la productividad de su personal.

## **CONCLUSIÓN**

---

Iniciando con el planteamiento manifestamos la problemática que enfrenta actualmente la empresa CBB Power Solutions en su departamento de servicios, el cual es responsable del 48% de los ingresos de la empresa. Nuestra intención fue desarrollar una investigación que arrojara los resultados de la situación actual del departamento de servicios en cuanto a productividad de su personal y nivel de satisfacción laboral, y en base a esto plantear las estrategias a implementar con miras a mejorar el ambiente laboral y la productividad de sus empleados.

El contenido de la situación actual, suministrado por el personal del departamento fue manejado con alto criterio y ética para así obtener un análisis suficientemente real para ofrecer las estrategias acordes a las necesidades requeridas. Por medio de la técnica de Investigación de modelos analizamos las fortalezas de dos empresas importantes del sector y que son exitosas en su gestión de Recursos Humanos, información relevante para fortalecer nuestro plan de acción.

Hemos planteado una propuesta que servirá como ente de cambio en el departamento de Servicios técnicos de CBB Power Solutions en República Dominicana a fin de lograr una eficientización del mismo acorde a las necesidades de sus clientes y las exigencias del mercado ,donde reina la competitividad. Al poner en practica estas estrategias y mantenerlas vigentes en el tiempo, el departamento se mantendrá en un alto nivel de eficiencia con un personal motivado y comprometido con la visión de la empresa. “Ser el socio de negocios más valorado por sus clientes”.

## **REFERENCIAS**

---

Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. Bogotá: Prentice Hall.

Bohlander, S. S. (2013). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Cengage Learning.

Chiavenato, Idalberto. (2009). Administración de los Recursos Humanos. (9na. ed.). México: McGraw-Hill

Thompson, A. y Strickland, A.J. (2003) Administración Estratégica. McGraw Hill.

Robbins, S. y Coulter, M. (2000). Administración (6ta ed.). México: Pearson Educación.

Revista Mercado/ Ranking 80 Mejores empresas para trabajar 2015

## **Webgrafía**

Aparicio Perez, T: La insatisfacción laboral. Octubre 2007,  
[http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID\\_CATEGORIA=103769&RUTA=1-3-70](http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=103769&RUTA=1-3-70)

García Viamontes, D.: Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en Contribuciones Sociales, julio 2010, [www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm)

<http://planeacion-estrategica.blogspot.mx/>



