

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

**“EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA LOS
EMPLEADOS DE UNA EMPRESA QUÍMICA TEXTIL”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

RUDDY ESTUARDO PAZ MEJÍA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ENERO DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C.S. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE
ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área de Matemática - Estadística	Lic. Otto René Morales Peña
Área de Administración-Finanzas	Lic. Otto René Burgos Ruíz
Área de Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Francisco Sierra Jiménez

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN
PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinadora:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín

Guatemala, 02 de octubre de 2015

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho.

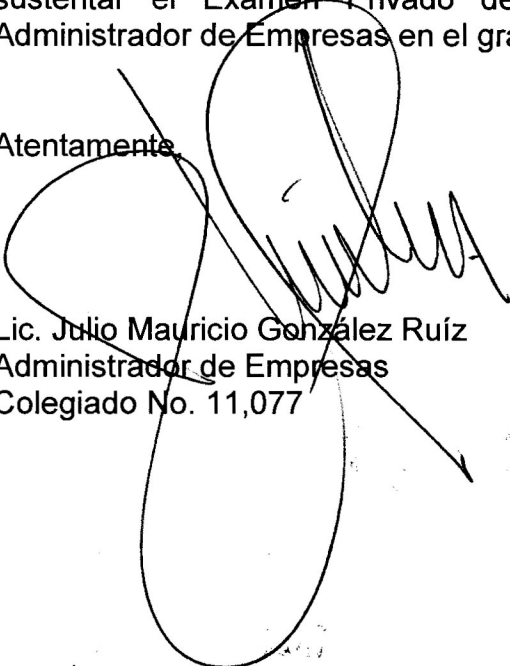
Señor Decano:

De conformidad con la designación del decanato, por medio de Dictamen. ADMON-42-2015 de fecha veinticuatro de agosto de dos mil quince, procedí a asesorar al estudiante RUDDY ESTUARDO PAZ MEJÍA, con carné estudiantil número 92-14928 durante la elaboración de su trabajo de tesis titulado **"EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA QUÍMICA TEXTIL"**.

Tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un valioso aporte para la Empresa Química Textil objeto de estudio.

Considerando lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruíz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11,077



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECISIETE DE FEBRERO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 1-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 25 de enero de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 272-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 16 de octubre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA QUÍMICA TEXTIL", que para su graduación profesional presentó el estudiante RUDDY ESTUARDO PAZ MEJÍA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

Smp.

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



ACTO QUE DEDICO A:

Dios y la Virgen

Por estar presentes a lo largo de mi vida y ser la luz que ilumina mi entendimiento.

Mis abuelos

Por brindarme su amor y sus sabios consejos.

Mis padres

María Ángela Mejía Ardón y Carlos Alfredo Paz Palencia, por su amor y apoyo incondicional y por ser pilares fundamentales en el transcurrir de mi vida. Infinitas gracias por guiarme por el camino correcto.

Mis hermanos

Ingrid Lisseth, Walter Danilo y Karen Odeth, por su apoyo incondicional en todo momento.

Mi esposa

Wendy Cristina Méndez, por ser la compañera idónea de mi vida, por tu amor, comprensión y apoyo para alcanzar esta meta.

Mis hijos

Ana Cristina (q. e. p. d.), José Andrés, Ana Sofía, Fátima Beatriz y Lourdes María, por dar significado a cada esfuerzo de mi vida y por ser mi fuente de alegría e inspiración.

Mis sobrinos

Para que mi triunfo sea motivación para ellos.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos	Por ser la casa de estudios conformada por destacados profesionales que contribuyeron a mi formación académica y profesional.
Licenciado	Carlos Enrique Torres Salguero, por su apoyo invaluable durante mi etapa de estudiante.
Agradecimiento especial	Al Licenciado Julio Mauricio González Ruíz, por su orientación y apoyo durante la elaboración de este proyecto.
Mis amigos en general	Por estar conmigo y compartir aventuras, experiencias y triunfos durante cada etapa de mi vida.

ÍNDICE

CONTENIDO	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	01
1.2 Industria	02
1.2.1 Empresa química textil	02
1.3 Administración	03
1.4 Proceso administrativo	04
1.4.1 Fase de planeación	05
1.4.1.1 Elementos de la planeación	06
1.4.2 Fase de organización	07
1.4.2.1 Estructura organizacional	08
1.4.2.2 Organigrama	08
1.4.3 Fase de integración	08
1.4.4 Fase de dirección	09
1.4.4.1 Elementos de la dirección	10
1.4.4.2 Actividades importantes de la dirección	11
1.5 Administración de recursos humanos	12
1.5.1 Procesos para integrar a las personas	14
1.5.2 Procesos para organizar a las personas	15
1.5.3 Procesos para recompensar a las personas	15
1.5.4 Procesos para desarrollar a las personas	16
1.5.5 Procesos para retener a las personas	17

CONTENIDO		Página
1.5.6	Procesos para auditar a las personas	17
1.6	Cambio organizacional	18
1.7	Cultura organizacional	19
1.8	Filosofía organizacional	21
1.9	Clima organizacional	21
1.9.1	Liderazgo	24
1.9.2	Compromiso y sentido de pertenencia	24
1.9.3	Capacitación y desarrollo	24
1.9.4	Comunicación	25
1.9.5	Actitud hacia el cambio y estabilidad laboral	25
1.9.6	Toma de decisiones	25
1.9.7	Cooperación y trabajo en equipo	26
1.9.8	Reconocimientos	27
1.10	Satisfacción laboral	27
1.11	Motivación	28
1.11.1	Teorías motivacionales	29
1.11.1.1	Teoría de necesidades de Abraham Maslow	29
1.11.1.2	Teoría motivacional de Herzberg o teoría de los dos factores (higiene-motivación)	32
1.12	Diferencia entre motivación y satisfacción	35

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA: ANALISIS DE RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

CONTENIDO	Página
2.1 Naturaleza y características de la organización objeto de investigación	36
2.2 Filosofía organizacional	38
2.2.1 Misión	38
2.2.2 Visión	39
2.2.3 Valores	39
2.3 Metodología de la investigación	40
2.3.1 Determinación de la población a investigar	40
2.3.2 Elaboración del instrumento (cuestionario de clima organizacional)	40
2.3.3 Realización de prueba piloto	40
2.3.4 Captación de la información	42
2.3.5 Tabulación de la información	42
2.4 Resultados del diagnóstico	43
2.5 Evaluación de clima organizacional	43
2.5.1 Liderazgo	46
2.5.2 Compromiso y sentido de pertenencia	48
2.5.3 Capacitación y desarrollo	50
2.5.4 Comunicación	52
2.5.5 Actitud hacia el cambio y estabilidad laboral	53
2.5.6 Toma de decisiones	55

CONTENIDO

Página

2.5.7	Cooperación y trabajo en equipo	58
2.5.8	Reconocimientos	60
2.6	Análisis general de resultados	62

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA QUÍMICA TEXTIL

CONTENIDO		Página
3.1	Justificación de la propuesta	63
3.2	Objetivos	64
3.2.1	Objetivo general	65
3.2.2	Objetivos específicos	65
3.3	Alcances	66
3.4	Gestión inicial	66
3.5	Metodología	67
3.5.1	Responsabilidades de implementación	67
3.6	Recursos	68
3.7	Programación	69
3.8	Contenido de la propuesta	71
3.8.1	Sensibilización de gerentes y jefes de departamento	71
3.8.1.1	Subprograma de Gerencia con liderazgo y dirección de personal	72
3.8.1.2	Subprograma Toma de decisiones exitosas	76
3.8.1.3	Subprograma Reconocimientos	80
3.8.2	Sensibilización de los colaboradores	96
3.8.2.1	Subprograma motivacional Tu actitud determina tu altitud	97
3.8.3	Actitud hacia el cambio y estabilidad laboral	100
3.8.3.1	Subprograma Administración del cambio en organizaciones eficientes	101

CONTENIDO	Página	
3.8.4	Cooperación y trabajo en equipo	104
3.8.4.1	Subprograma Inteligencia emocional y comunicación Asertiva	105
3.8.4.2	Subprograma Formación de equipos de trabajo de alto rendimiento	108
3.8.5	Costo total de implementación del programa	113
4.	Evaluación del programa	113
4.1	Evaluación de capacitador y contenido temático	113
4.2	Evaluación de comportamiento	116
4.3	Evaluación de resultados	119
5.	Identificación de impacto de resultados	122
5.1	Índice de clima organizacional	122
5.2	Índice de rotación de personal	125
5.3	Índices de cumplimiento niveles de facturación requeridos	125
5.4	Índice de ventas y rentabilidad	127
6.	Auditoría de seguimiento	128
7.	Evaluación de clima organizacional	131
CONCLUSIONES		132
RECOMENDACIONES		134
BIBLIOGRAFÍA		136

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Áreas, ciencias y principios que se relacionan con la administración	03
2	Etapas del proceso administrativo	04
3	Etapas de la planeación	06
4	Etapas de la integración	09
5	Elementos de la dirección	10
6	Procesos de la administración de recursos humanos	14
7	Elementos que impulsan el cambio organizacional	18
8	Criterios para evaluación del clima laboral	22
9	Elementos del ciclo motivacional	29
10	Pirámide de las necesidades de Maslow	31
11	Factores de la teoría higiene-motivación	33
12	Diferencia entre motivación y satisfacción	35

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Organigrama general empresa HMN Textil	38

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Título	Página
1	Felicitación de cumpleaños individual	89
2	Felicitación de cumpleaños mensual	90
3	Premio de reconocimiento por antigüedad	92
4	Reconocimiento público por desempeño	94
5	Reconocimiento individual por desempeño	96

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Evaluación comparativa de factores de clima Organizacional	44
2	Factor evaluado: Liderazgo	47
3	Factor evaluado: Compromiso y sentido de pertenencia	49
4	Factor evaluado: Capacitación y desarrollo	51
5	Factor evaluado: Comunicación	53
6	Factor evaluado: Actitud hacia el cambio y estabilidad laboral	55
7	Factor evaluado: Toma de decisiones	57
8	Factor evaluado: Cooperación y trabajo en equipo	59
9	Factor evaluado: Reconocimientos	61
10	Índice de clima organizacional esperado después de la Implementación del programa de mejora	123
11	Comparativo de ventas y rentabilidad actual <i>versus</i> esperado	127

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Determinación del promedio de satisfacción de clima organizacional actual	45
2	Cronograma para la implementación de planes de mejora para los empleados de una empresa química textil	70
3	Plan de acción subprograma “Gerencia con liderazgo y dirección de personal”	74
4	Contenido de capacitación propuesta “Gerencia con liderazgo y dirección de personal”	75
5	Recursos financieros subprograma “Gerencia con liderazgo y dirección de personal”	76
6	Plan de acción subprograma “Toma de decisiones exitosas”	78
7	Contenido de capacitación propuesta “Toma de decisiones exitosas”	79
8	Recursos financieros subprograma “Toma de decisiones exitosas”	80
9	Plan de acción subprograma “Reconocimientos monetarios y no monetarios”	83
10	Contenido propuesta “Reconocimientos monetarios”	84
11	Contenido propuesta “Reconocimientos no monetarios”	85
12	Reconocimientos monetarios “Incremento días de vacaciones cada cinco años”	87
13	Plan de acción subprograma “Tu actitud determina tu altitud”	98
14	Contenido de capacitación propuesta taller motivacional “Tu actitud determina tu altitud”	99

No.	Título	Página
15	Recursos financieros subprograma “Tu actitud determina tu altitud”	100
16	Plan de acción subprograma “Administración del cambio en organizaciones eficientes”	102
17	Contenido de capacitación propuesta “Administración del cambio en organizaciones eficientes”	103
18	Recursos financieros subprograma “Administración del cambio en organizaciones eficientes”	104
19	Plan de acción subprograma “Inteligencia emocional y comunicación asertiva”	106
20	Contenido de capacitación propuesta “Inteligencia emocional y comunicación asertiva”	107
21	Recursos financieros subprograma “Inteligencia emocional y comunicación asertiva”	108
22	Plan de acción subprograma “Formación de equipos de trabajo de alto rendimiento”	110
23	Contenido de capacitación propuesta “Formación de equipos de trabajo de alto rendimiento”	111
24	Recursos financieros subprograma “Formación de equipos de trabajo de alto rendimiento”	112
25	Costo total de implementación del programa	113
26	Impacto de subprogramas en el clima organizacional detallado por factor	124
27	Comparativo de índices de rotación de personal	125
28	Porcentaje de cumplimiento de facturación actual	126
29	Porcentaje de cumplimiento de facturación esperado	126

No.	Título	Página
30	Auditoría de subprogramas de capacitación	129
31	Listado de asistencia a programas de capacitación	130

ÍNDICE DE FORMATOS DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

No.	Título	Página
1	Evaluación de satisfacción de capacitación externa	115
2	Evaluación de comportamiento	118
3	Evaluación de resultados de capacitación	121

INTRODUCCIÓN

En el entorno de un mundo globalizado, los retos exigen alta calidad y productividad en todas las áreas del ámbito empresarial, aspecto que precisa el desarrollo integral de estrategias de gestión que impulsen mayor eficiencia acorde con los valores organizacionales, mismos que se vuelven necesarios para el adecuado desempeño de los colaboradores, con el fin de motivarlos y que estén en sintonía con los objetivos estratégicos.

El clima organizacional, al igual que la cultura organizacional conforman la personalidad de una empresa derivado de sus propiedades medibles en el entorno laboral y refleja las percepciones, sentimientos y reacciones de las personas frente a las características y calidad de la cultura en sí misma. Por lo que, un buen clima laboral es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia el éxito y la excelencia.

Derivado de lo anterior, el presente trabajo de tesis denominado “Evaluación de clima organizacional para establecer planes de mejora para los empleados de una empresa química textil” tiene como propósito fundamental identificar los factores que están afectando el clima organizacional de la empresa, y su impacto en los niveles de productividad, desempeño y rotación de personal.

En el capítulo I se presenta el marco teórico, que sustenta la investigación y propuesta realizadas, haciendo énfasis en los aspectos y temas relacionados al proceso administrativo y sus diferentes fases, así como el clima laboral, cultura, satisfacción y motivación del personal.

En el capítulo II se describe el análisis de la evaluación de clima organizacional de la empresa objeto de investigación, el cual refleja la percepción de su situación actual e identifica los niveles de satisfacción e insatisfacción de los

colaboradores. Incluye además, información relacionada con la naturaleza, organización, misión visión y valores de la entidad.

Finalmente, el capítulo III contiene el desarrollo de una propuesta con programas orientados a mejorar la percepción de los colaboradores en aspectos como: liderazgo, programas de reconocimiento a empleados, compromiso y sentido de pertenencia, cooperación y trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones y actitud hacia el cambio; factores identificados como áreas de oportunidad para mejorar el nivel de satisfacción de los trabajadores, y por ende, mejorar el clima organizacional de manera general dentro de la empresa objeto de investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El capítulo que se presenta a continuación, contiene teorías y definiciones que enmarcan y sustentan la investigación de clima organizacional, tomando criterios esenciales de administración y proceso administrativo, así como aspectos relacionados con la gestión del talento humano, la cultura y clima organizacional y el impacto que estos ejercen sobre la motivación y satisfacción laboral.

1.1 Empresa

“Es aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios”. (1:22)

Es considerada como la columna vertebral de la economía de cualquier país, situación que se convierte en condicionante para que la vida económica gire alrededor de la misma, aseveración lógica si se toma en cuenta que es una unidad económica que tiende a satisfacer las necesidades humanas.

Las empresas pueden clasificarse según la actividad económica que desarrollan en:

- Del sector primario: que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas;
- Del sector secundario: dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción;
- Del sector terciario empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio.

Otra clasificación válida para las empresas es de acuerdo a su constitución jurídica.

- Individuales: que pertenecen a una sola persona;
- Societarias: conformadas por asociaciones.

En este último grupo, las sociedades a su vez, pueden ser:

- Anónimas;
- De responsabilidad limitada y
- De economía social (cooperativas), entre otras.

Las empresas, también pueden ser definidas según la titularidad del capital:

- Privadas: su capital está en manos de particulares;
- Públicas: controladas por el Estado;
- Mixtas: el capital es compartido por particulares y por el Estado;
- De autogestión: el capital es propiedad de los trabajadores.

De acuerdo a las definiciones anteriores, la organización objeto de investigación es una sociedad de responsabilidad limitada y de capital privado.

1.2 Industria

“Es el conjunto de actividades productivas que el hombre realizada de una manera organizada con el apoyo de máquinas y herramientas”. (21: 724)

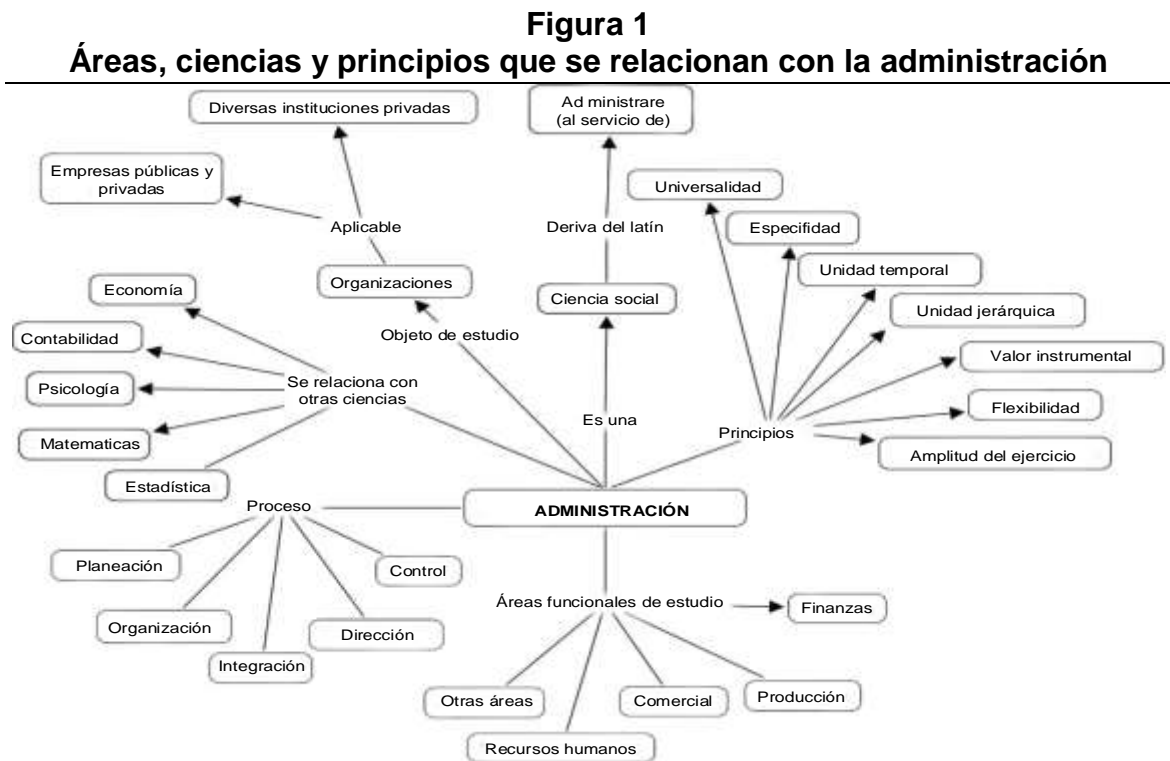
1.2.1 Empresa química textil

Forma parte del sector industrial y su producción consiste en transformar a través de procesos químicos, materias primas como fibra natural (lino), cáñamo, algodón, lana, seda, cuero, entre otras, en productos textiles para su distribución y consumo.

1.3 Administración

“Es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos”. (8:3)

La administración de empresas es una actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales, con vistas a la consecución de sus objetivos. Tiene estrecha relación con diversas áreas, destacándose las empresas públicas y privadas, así como con otras ciencias: economía, contabilidad, psicología, matemáticas y estadística, tal como puede observarse en la figura 1.



Fuente: Münch Galindo, Lourdes. 2010. Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª ed. México D.F. Editorial Pearson. p. 255.

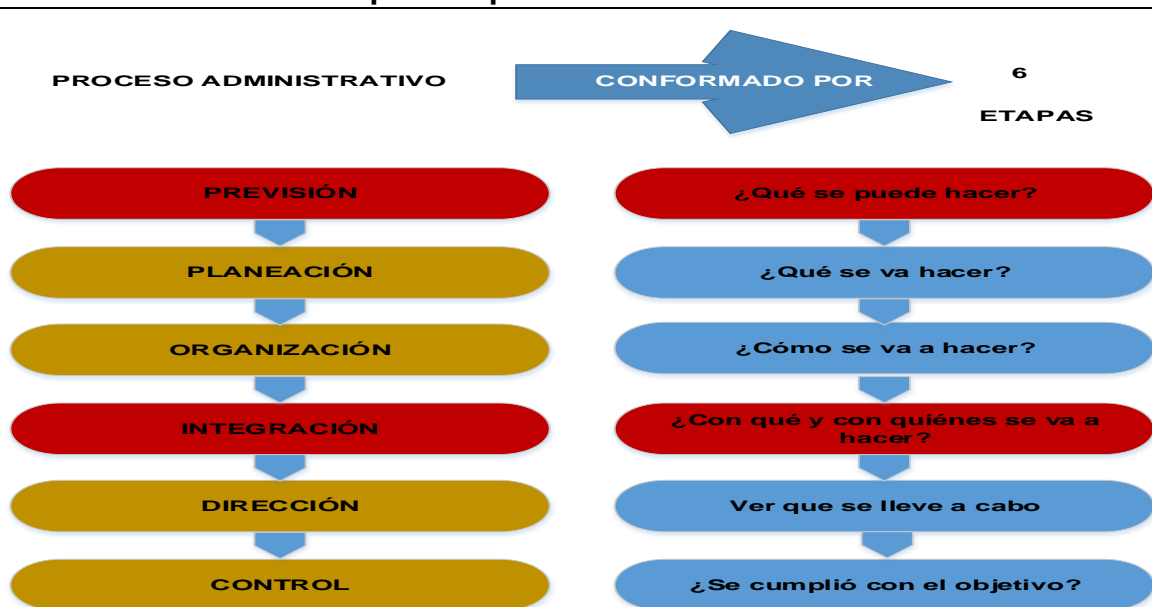
Asimismo, tiene relación con principios que rigen su accionar y que derivan en diversas habilidades y destrezas, las cuales son necesarias en un entorno globalizado donde la administración ejerce una influencia relevante.

1.4 Proceso administrativo

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”. (8:26)

El proceso administrativo se compone de seis etapas: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control, tal como se muestra en la figura 2.

Figura 2
Etapas del proceso administrativo



Fuente: Münch Galindo, Lourdes. 2010. Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª ed. México D. F. Editorial Pearson. p. 278.

Por lo anterior, se puede decir que la administración es el proceso de prever, planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo adecuado de todos los demás recursos

disponibles, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización.

Para efectos de la presente investigación se toman en cuenta cuatro funciones del proceso administrativo: la planeación, la organización, la integración y la dirección, esta última contiene algunos elementos que se abordan en la investigación debido a que giran en torno a la motivación de los empleados.

1.4.1 Fase de planeación

”La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario establecerlos con anticipación”. (2:38)

Se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia dónde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos, minimizando riesgos y respondiendo las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las metas de la organización a largo plazo?
- ¿Qué estrategias son las mejores para lograr los objetivos establecidos?
- ¿Qué objetivos se deben formular a corto plazo?
- ¿Quiénes deben formular la planeación?

La planeación está compuesta por las etapas que se describen en la figura 3.

Figura 3
Etapas de la planeación



Fuente: J. Adler, Stephen. 2007. Casos de éxito en estrategia, guía de pautas, metas y planes de acción. 1ª ed. México D.F. Editorial McGraw-Hill. p. 38.

1.4.1.1 Elementos de la planeación

A continuación se presentan algunos de los elementos que conforman el proceso de planeación:

- Misión: “La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma”. (2:45). Es la razón de ser de HMN Textil, a qué se dedica, su producto y/o servicio y el mercado hacia el cual se dirige.
- Visión: “Una visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros”. (27:46). Expresa lo que la unidad objeto de investigación quiere ser y el crecimiento que espera tener.
- Valores: “Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida”. (27:46). Son principios que permiten orientar el comportamiento de los colaboradores, para que puedan experimentar un clima laboral tranquilo en el que puedan desempeñar sus funciones y procurar el alcance de los objetivos.

- **Objetivos:** Es lo que la organización busca alcanzar. Resulta importante que los colaboradores los conozcan para que sepan hacia donde deben dirigir sus esfuerzos.
- **Metas:** “Las metas se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización. Las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección”. (2:45)

1.4.2 Fase de organización

“La organización constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía”. (2:124)

Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

Distribuir de manera equitativa las cargas de trabajo generará en la organización, mayor satisfacción en los colaboradores, adicionando la asignación de los recursos necesarios, se logran mejores resultados en las actividades asignadas con ello podría ser factible alcanzar los objetivos definidos.

Dos elementos fundamentales dentro de la organización para definir los tramos de control, canales de comunicación y líneas jerárquicas son la estructura organizacional y organigrama. Los cuales se conceptualiza a continuación.

1.4.2.1 Estructura organizacional

“La estructura organizacional está constituida por el sistema formal de tareas, y por la forma de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización”. (9:326)

La estructura organizacional es la manera en que se divide el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

1.4.2.2 Organigrama

“El organigrama es uno de los resultados de la organización, ya que es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa. El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa”. (2:166)

1.4.3 Fase de integración

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar”. (23:181)

Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones. Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una empresa y define quién debe desempeñar o realizar las funciones. La figura 4 muestra las etapas que comprende la integración:

Figura 4
Etapas de la integración



Fuente: Münch Galindo, Lourdes. 2010. Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª ed. México D. F. Editorial Pearson. p. 305.

Es necesario que la integración determine:

- La estructura de funciones;
- Niveles jerárquicos y obligaciones;
- El reclutamiento, la selección y la inducción del personal;
- Articulación de los elementos reales.

1.4.4 Fase de dirección

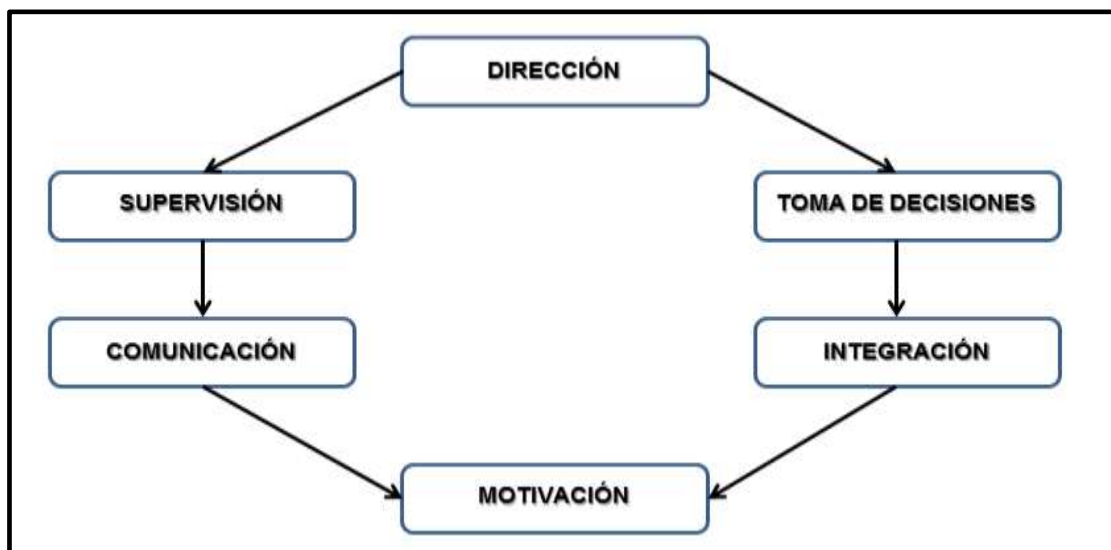
“Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos y el ejercicio del liderazgo”. (2:202)

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas, que inicie las acciones requeridas y que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes para poner el grupo en acción están: dirigir, desarrollar a los

gerentes, instruir y ayudar a los empleados a mejorar su desempeño mediante su propia creatividad.

Para que la dirección funcione de manera adecuada, deben involucrarse los elementos que se muestran en la figura 5.

Figura 5
Elementos de la dirección



Fuente: Münch Galindo, Lourdes. 2010. Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª ed. México D. F. Editorial Pearson. p. 318.

1.4.4.1 Elementos de la dirección

Los principales elementos de la función de dirección se describen a continuación:

- Motivación: disposición de grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales.
- Comunicación: proceso mediante el cual se transfiere información entre dos o más personas a través de mensajes simbólicos.

- Supervisión: consiste en el manejo de los recursos y la solución de problemas relacionados con éstos, significa comunicarse, motivar y desarrollar habilidades.
- Liderazgo: proceso de dirigir e influir en personas para que con disposición y entusiasmo logren metas grupales.

Es importante resaltar que los elementos de motivación, comunicación y liderazgo descritos con anterioridad, fundamentarán la investigación a realizar según la naturaleza de la problemática identificada en la empresa HMN Textil.

1.4.4.2 Actividades importantes de la dirección

- Poner en práctica la filosofía de participación de todos los afectados por la decisión;
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo;
- Motivar a todos los integrantes;
- Comunicar con efectividad;
- Desarrollar a los miembros para que alcancen todo su potencial;
- Recompensar con reconocimientos y buena paga por un trabajo bien hecho;
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo;
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, esta llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Ellos dirigen tratando de convencer a los demás de lo importante que es unirse para lograr el futuro; el cual surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al

establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

1.5 Administración de recursos humanos

“Es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización”. (4:9)

Las personas son un elemento fundamental del éxito de toda organización y una adecuada estrategia de administración del capital humano genera una ventaja competitiva y sostenible para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos propuestos.

Debe promover las prácticas y estrategias necesarias para incorporar talentos a la organización, orientarlos hacia una cultura participativa y emprendedora mediante un diseño de trabajo individual y de equipo que resulte agradable y motivador.

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos deben enfocarse en:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión: debe ser parte fundamental del negocio, conocerlo aportar ideas que generen un valor agregado con impacto directo en los resultados.
- Proporcionar competitividad a la organización: desarrollar las fortalezas de los colaboradores para hacerlas más productivas .
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas: capacitar y entrenar al elemento humano es esencial para la productividad y va de la mano con brindar reconocimiento, no necesariamente

monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

- Aumentar la satisfacción de las personas en el trabajo: Una persona que es tratada con equidad es más productiva y es un factor determinante para el éxito.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: se refiere a convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo, por lo que la confianza en la organización es fundamental para retener y asegurar en los talentos.
- Administrar e impulsar el cambio: debe aplicarse enfoques más ágiles y flexibles para contribuir al éxito de la organización.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable: toda actividad de la administración de recursos humanos debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben ser garantizados. La responsabilidad social no es una exigencia impuesta sólo a las organizaciones, sino también, y principalmente a las personas que trabajan con ellas.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo: se deben cuidar no solo a los talentos, sino también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración ya que estas variables conducen a la creación no solo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente.

La administración de recursos humanos está integrada por seis procesos básicos e interactivos, los cuales se muestran en la figura 6.

Figura 6
Procesos de la administración de recursos humanos



Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del talento humano. 3ª ed. México D.F. Editorial McGraw-Hill. p. 15.

Cada uno de estos procesos tienen estrecha relación entre sí, por lo que es importante que funcionen como un sistema abierto e interactivo.

1.5.1 Procesos para integrar a las personas

“Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas”. (4:15)

Están conformados por:

- Reclutamiento: son todas aquellas acciones destinadas a atraer talentos hacia la organización para dotarla de los elementos humanos que necesita para tener éxito.
- Selección: es el proceso de decisión, con base en datos confiables, mediante el cual se incorporan talentos a la organización, esperando que su permanencia sea para largo plazo.

1.5.2 Procesos para organizar a las personas

“Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño”. (4:15)

Es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos dentro de la misma.

1.5.3 Procesos para recompensar a las personas

“Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales”. (4:15)

Es fundamental incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos de una organización.

Se pueden identificar dos tipos de recompensas, los cuales son:

- **Recompensas económicas:** consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante, pues es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo.
- **Recompensas no económicas:** son todas aquellas que no representan un costo para la organización pero influyen de manera directa en la motivación y productividad de los colaboradores de una empresa.

Es importante destacar que esta será una de las bases de la propuesta para mejorar el clima organizacional dentro de la empresa objeto de investigación.

1.5.4 Procesos para desarrollar a las personas

“Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras y los programas de comunicación y conformidad”. (4:15)

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa también, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos para para que modifiquen sus hábitos y comportamientos.

Los procesos para desarrollar a las personas están compuesto por:

- **Capacitación:** consiste en desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.
- **El desarrollo de las personas:** son las experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional.
- **El desarrollo organizacional:** consiste mejorar los procesos para la solución de problemas y la renovación organizacional produciendo cambios que incrementen la eficacia de la organización y el bienestar de los trabajadores.

1.5.5 Procesos para retener a las personas

“Los reconocimientos a colaboradores de manera individual o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelo para los demás trabajadores. El reconocimiento puede ser otorgado por el gerente o el cliente interno de un colaborador o equipo, quien debe comunicar a la dirección por qué se entrega el reconocimiento. Puede involucrar una ceremonia por el éxito del colaborador o equipo para fomentar que todos los demás se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización y para proporcionar una realimentación sumamente positiva a los colaboradores”. (4:449)

Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad, la calidad de vida y las relaciones sindicales.

Para la presente investigación, interesa particularmente lo referente a reconocimiento a colaboradores, pues forma parte de la propuesta integral de la misma.

1.5.6 Procesos para auditar a las personas

“Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa”. (4:471)

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. Un procedimiento rudimentario para integrar personas puede exigir un intenso proceso para desarrollarlas, a efecto de compensar sus fallas. Si el proceso para recompensar

a las personas tiene fallas, entonces requerirá un intenso esfuerzo para retenerlas. El equilibrio en la conducción y ejecución de todos estos procesos es fundamental.

1.6 Cambio organizacional

Se define como: “La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”. Otra definición: “El conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional”. (26:s/p)

El cambio organizacional es impulsado por diferentes elementos que la organización no puede controlar, a esto se le denomina fuerzas del cambio, las cuales se ilustran en la figura 7.

Figura 7
Elementos que impulsan el cambio organizacional



Fuente: Velásquez, José Ángel, Reyes, Alejandro. Cambio organizacional: concepto y aspectos. Consulta: 22 de mayo de 2015. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

“Los cambios se originan por la interacción de estos elementos o fuerzas, las cuales se clasifican en:

- Internas: aquellas que se originan dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; por ejemplo, las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, entre otras.
- Externas: surgen fuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno; son muestras de esta fuerza: los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico, entre otras”. (25:s/p)

1.7 Cultura organizacional

“Abarca el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, ideas y modelos de conducta durante mucho tiempo, lo cual significa que la cultura de la organización es bastante estable y no cambia rápidamente. A menudo fija el tono para la compañía y establece las reglas implícitas de comportamiento de las personas”. (11:202)

Este concepto refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros; estas evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. A diferencia de la misión y visión, las culturas no suelen estar de forma escrita, sin embargo, son el alma de la organización. Puede convertirse en una fortaleza que encamine a la organización a la excelencia, también es una amenaza que afecta la satisfacción de los trabajadores ocasionando su salida o bien la desmotivación por el trabajo.

Representa un elemento fundamental del entorno laboral en el que los empleados realizan su trabajo, es intangible, pues no se ve ni se toca, pero está presente y es permanente. Por varias razones es importante, entre ellas porque:

- Provee de identidad organizacional a los empleados: les brinda una visión que define lo que realmente representa la organización.
- Es fuente de estabilidad y continuidad para la organización: aporta un sentido de seguridad a sus miembros, su conocimiento ayuda a los empleados nuevos a interpretar lo que sucede dentro de la organización.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes cuando:

- Se transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización;
- Fortalece el compromiso con algo mayor que el yo mismo;
- Refuerza la estabilidad del sistema social;
- Ofrece premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una cultura organizacional:

- Una orientación hacia la acción: a fin de que se cumpla; aun cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo);
- Orientación al cliente: donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de sus necesidades. Generar autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes innovadores para la organización;

- Productividad a través de la gente: la considera como el activo más importante de la empresa, asimismo, como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento;
- Compromiso con los valores: desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con el nivel operativo de la organización;
- Cercanía al negocio: conocimiento de este, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades;
- Organización simple con solo el personal necesario: donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos o servicios y participa en su administración;
- Rigidez y flexibilidad: aceptación de ambos, de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

1.8 Filosofía organizacional

“Es la propuesta normativa de una organización para lograr cumplir con su misión. Expresa valores que regulan y definen las culturas para reconocer y sancionar diferentes aspectos, positivas al igual que negativos, de la conducta de los individuos y equipos en la organización” . (20:50)

Es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa, representan el compromiso de la organización ante la sociedad y es fundamental para su desarrollo y competitividad.

1.9 Clima organizacional

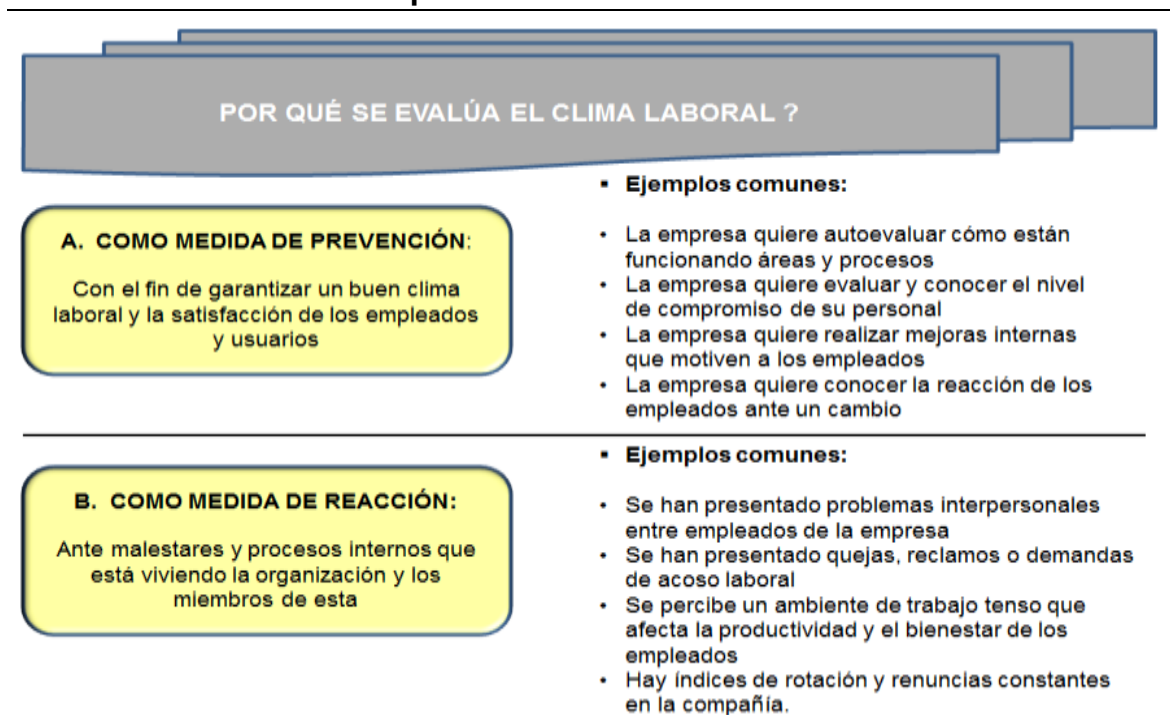
“Es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados y que constituye una fuerza que ejerce influencia directa o indirecta en la conducta del empleado. Es el reflejo de la cultura más profunda de la organización y determina la forma en que el

trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña". (13:196)

La importancia de evaluar el clima organizacional, radica en que la organización que la realiza, podrá detectar satisfacciones e insatisfacciones que puedan estar afectando los resultados, con base en estos podrá realizar cambios que le permitan situarse como una organización de alto desempeño.

En la figura 8 se muestran los criterios que deben considerarse, previo a realizar una evaluación del clima laboral.

Figura 8
Criterios para evaluación del clima laboral



Fuente: Hellriegel Don., Slocum Jr, John W. 2009. Comportamiento organizacional. 12ª ed. México D. F. Editorial Cengage Learning. p. 286.

Explicar el clima laboral depende del grado de motivación de los empleados. “La imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral”. (4:293)

El clima y la cultura son dos aspectos importantes del contexto global, el medio ambiente o la situación. La cultura tiende a ser compartida por todos o la mayoría de los miembros de algún grupo social, es algo que los miembros más antiguos suelen tratar de transmitir a los más jóvenes, formas de comportamiento y las percepciones de las estructuras del mundo. Las culturas se han estudiado y entendido a nivel países, por ejemplo, la cultura americana o la cultura francesa. El clima organizacional, sin embargo, resulta difícil de definir. Hay dos problemas especialmente difíciles y similares: cómo definir el clima y la forma de medirlo de manera efectiva en los diferentes niveles de análisis. Además, hay varios enfoques para el concepto de clima: del esquema cognitivo y el de la percepción compartida.

El primer enfoque se refiere al concepto de clima como la percepción individual y la representación cognitiva del ambiente de trabajo. Desde este punto de vista las evaluaciones deben llevarse a cabo a nivel individual.

El segundo enfoque pone de relieve la importancia de las percepciones compartidas como fundamento de la noción de clima. Se define el clima organizacional como la percepción compartida de cómo son las cosas.

Existe una serie de factores que influyen en el clima organizacional, sin embargo, para efectos de la presente investigación serán considerados los factores siguientes:

1.9.1 Liderazgo

“Es el arte o el proceso de dirigir e influir sobre las personas para que, con una buena disposición y entusiasmo logren las metas del grupo. El liderazgo gerencial se entiende como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo e influir en ellas”. (13:532).

Así mismo, se entiende por la capacidad que un gerente o un jefe de influir sobre sus respectivos equipos, estimularlos y motivarlos para que en conjunto puedan alcanzar los objetivos trazados

1.9.2 Compromiso y sentido de pertenencia

Refleja el sentimiento de pertenencia y nivel de satisfacción que los colaboradores tienen hacia la organización. A través de este factor se puede identificar la coherencia que existe entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de las personas que la integran.

1.9.3 Capacitación y desarrollo

“Se refiere a los métodos que se utilizan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que se requieren para desempeñar su trabajo”. (6:249-251)

Los programas de capacitación consisten en cinco pasos:

- Análisis de la necesidad: es identificar las habilidades específicas que se necesitan para desarrollar el trabajo.
- El diseño de la instrucción: se arma y produce el contenido del programa de capacitación, inclusive cuadernos de trabajo, ejercicios y actividades.
- La validación: se eliminan los defectos del programa de capacitación y se presenta a un público reducido.

- Aplicación del programa: es la implementación del programa utilizando las técnicas necesarias para su desarrollo.
- Evaluación y seguimiento: para determinar el éxito o el fracaso del programa.

Los programas de capacitación deben generar impacto positivo en la productividad dentro de la organización y deben fortalecer los conocimientos, habilidad y aptitudes de las personas, es decir, deben desarrollar sus capacidades en beneficio de obtener un mejor desempeño.

1.9.4 Comunicación

“Es el proceso de transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe comprenderla. El proceso de comunicación inicia con el emisor, quien codifica una idea que envía en forma oral, escrita, visual o de otra especie al receptor. El receptor decodifica el mensaje y obtiene una interpretación de lo que el emisor desea comunicar. Esto puede resultar a su vez, en cierto cambio o acción. Sin embargo, el proceso de comunicación puede verse interrumpido por ruido, esto es, por todo aquello que entorpece la comunicación”. (13:611)

1.9.5 Actitud hacia el cambio y estabilidad laboral

Se define como la actitud o postura que las personas toman ante los ambientes cambiantes de las organizaciones y la percepción que se tenga en cuanto a su futuro dentro de la misma. Esta percepción está íntimamente relacionada con los procesos de adaptación de las organizaciones a su entorno comercial. Un entorno cambiante genera inestabilidad hacia el interior de la organización.

1.9.6 Toma de decisiones

“Es el proceso para evaluar y determinar los cursos de acción alternos que puedan tomarse para resolver problemas dentro de la organización, ya sean de tipo comercial, de producción o laboral”. (19:238)

Existen diferentes tipos de decisiones, los cuales pueden ser:

- Programadas: se toman de acuerdo con algún hábito, regla o procedimiento, son repetitivas, frecuentes y rutinarias. Es una decisión de la organización y no del individuo.
- No programadas: se toman por problemas no habituales o excepcionales, son únicas y no recurrentes; requieren capacidad analítica, razonamiento lógico y objetivo, tales como: mejorar las relaciones con los jefes o subalternos, asignación de recursos de una empresa, despachos no programados, entre otros.
- Individuales: se dan con base en una sola opinión, no se consultan antes de aplicarlas formalmente, pueden conducir al rechazo, dan la idea de ser tomadas en forma autocrática.
- Grupales: se obtienen con base en la participación del grupo, esto ofrece mayor aporte en calidad y diversidad de conocimientos e información, incrementan la participación, la aceptación y el compromiso, requieren de mucho tiempo (reuniones, integración, coordinación), presiones de aceptación (sociales, de jerarquías) y responsabilidad ambigua.

Consiste en identificar, mediante un proceso de análisis, la mejor alternativa o curso de acción para determinar situación dentro de la organización. Una eficiente toma de decisiones tiene un impacto directo en el liderazgo.

1.9.7 Cooperación y trabajo en equipo

“Cada empleado desempeña tareas operativas, pero en su mayoría trabaja en grupos regulares en los que sus esfuerzos deben encajar como piezas de rompecabezas. Cuando su trabajo es interdependiente, actúa como un equipo de

tareas y busca desarrollar un estado de cooperación llamado trabajo en equipo. Un equipo de tareas es un grupo cooperativo en contacto regular que realiza una acción coordinada”. (19:408)

Se refiere a la coordinación de esfuerzos entre los individuos, promoviendo su participación activa en la mejora de los procesos operativos y el alcance de los objetivos organizacionales.

1.9.8 Reconocimientos

“Es brindar atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho”. (25:192)

Son los programas inherentes a cada organización destinados a fomentar el desempeño de sus colaboradores mediante estímulos que pueden ser monetarios y no monetarios. Los reconocimientos fomentan la productividad, fortalecen el desempeño de las personas y generan un alto grado de motivación laboral.

1.10 Satisfacción laboral

“Es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso, entre otros; ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales”. (3:45)

La satisfacción laboral gira entorno a muchos aspectos, entre los cuales se pueden mencionar: género, edad, nivel de inteligencia, valores de las personas, antigüedad en el puesto de trabajo, estado civil, habilidades para desarrollar tareas o actividades, entre otros.

La satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo, entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación. Es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también, que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

1.11 Motivación

“Es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos”. (11:458)

En otras palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del individuo para satisfacer alguna necesidad personal. Involucra estados emocionales internos que dirigen el organismo hacia metas o fines determinados.

El ciclo motivacional parte del equilibrio interno hacia un estímulo o incentivo, luego viene la necesidad, la tensión, el comportamiento o acción y después, el estado de satisfacción.

A medida que el ciclo se repite, conforme el aprendizaje, los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

La figura 9 muestra los elementos que integran el ciclo motivacional:

Figura 9
Elementos del ciclo motivacional



Fuente: Münch Galindo, Lourdes. 2010. Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª ed. México D. F. Editorial Pearson. p. 422.

1.11.1 Teorías motivacionales

La motivación consiste en generar en los colaboradores el deseo de realizar su mejor esfuerzo dentro de la organización, con el propósito de cumplir con los objetivos establecidos, considerando para ello, las necesidades de cualquier índole que los empleados requieran. Es decir, existe una expectativa por parte de las personas de conseguir algo a cambio de un trabajo desarrollado (dinero, reconocimiento, realización personal, entre otros), que de una manera u otra contribuya a satisfacer sus necesidades.

Dentro de las principales teorías motivacionales se pueden encontrar las siguientes:

1.11.1.1 Teoría de necesidades de Abraham Maslow

Tiene un fundamento humanista sobre la motivación humana. Depende o se compone de determinadas necesidades básicas, que conforme se van

satisfaciendo van generando necesidades más elevadas (estas dependen de la satisfacción de las necesidades inferiores).

Según esta teoría, las necesidades humanas se dividen en dos bloques:

El primero de ellos lo denomina de orden inferior o déficit y enmarca todas aquellas necesidades, que si no son satisfechas implican un desgaste para la persona, una pérdida. Entre las cuales se pueden encontrar:

- **Necesidades básicas o fisiológicas (las únicas que nacen con la persona):** entre ellas se encuentran necesidades básicas como beber, respirar, alimentarse, dormir, placer físico, entre otras.
- **Necesidades de seguridad y protección:** se basan en la necesidad de mantener un ambiente laboral o familiar seguro, que no implique riesgo para las personas o sus activos, que proporcione los medios adecuados de salud física, recursos para vivir con dignidad (educación, transporte, sanidad, entre otras).
- **Necesidades sociales:** hacen énfasis en la necesidad de relacionarse con las personas, de inclusión, participación y aceptación social.

El segundo bloque es denominado de orden superior y agrupa necesidades de estima y autorrealización, ente las cuales están:

- **Necesidades de estima:** incluyen el autorrespeto basado en logros, respeto hacia los demás, prestigio, reconocimiento y aprecio.
- **De autorrealización o necesidades del ser:** consiste principalmente en el hecho de que las personas necesitan creer en ellas tanto como sea posible, de acuerdo a sus capacidades y, generalmente aportan algo positivo, una ganancia para el individuo.

Una persona autorrealizada está centrada en la realidad, en los problemas, con una percepción diferente de los medios o los fines, independientes de la cultura y

el entorno dominante, inconformista, resistente a la presión social y cultural, creativa, ingeniosa y original, con una buena imagen de sí misma y de los demás, con tendencia a vivir con más intensidad las experiencias.

La figura 10 describe de una manera detallada los cinco estratos que la integran:

Figura 10
Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: Rigo Andrews, Elisabeth. 2013. Una teoría de la motivación, Maslow y su pirámide. Consulta: 11 de abril de 2015. Disponible en: <http://www.medciencia.com/una-teoria-de-la-motivacion-maslow-y-su-piramide/>.

Según esta teoría, son las necesidades no satisfechas las que más influyen de forma genérica, pues implican una afección negativa. La necesidad satisfecha no genera comportamiento, sino que el comportamiento es generado por la necesidad no satisfecha.

Las necesidades superiores pueden existir al mismo tiempo que las básicas (no dependen de estas para aparecer), sin embargo, se priorizarán las básicas y si no se satisfacen estas, no se podrán satisfacer las superiores.

“Una de las críticas más válidas a esta teoría es que la autorrealización se puede conseguir sin necesidad de bienes materiales (escalón que se sitúa en un nivel inferior dentro de seguridad y protección)”. (24:s/p).

1.11.1.2 Teoría motivacional de Herzberg o teoría de los dos factores (higiene-motivación)

Uno de los aspectos que cada día incrementa su relación con el desarrollo de la vida de los seres humanos es la motivación, esto ocurre tanto en lo personal, como en lo laboral. Motivar, no es más que crear un entorno en el que las personas puedan satisfacer sus objetivos aportando energía y esfuerzo. Es algo que impulsa, que compromete y eso mismo ocurre en la vida laboral.

La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización.

El nivel de rendimiento en las personas varía en función de su nivel de satisfacción, es decir, que las respuestas hacia el trabajo son diferentes dependiendo del estado anímico de las personas.

Los motivadores pueden ser categorizados en dos grupos:

- **De higiene:** se enfocan, principalmente, en el contexto en el que se produce el trabajo y pueden desmotivar cuando no están presentes: salario y beneficios, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, relaciones con el supervisor, seguridad laboral.
- **De motivación:** se refieren al contenido del cargo, a las tareas y deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de

excelencia, tales como: ascensos, libertad de decidir cómo realizar un trabajo, reconocimientos, entre otros.

La teoría de motivación-higiene afirma que: “La satisfacción en el cargo es función del contenido, de las actividades retadoras y estimulantes de la posición que la persona desempeña. La motivación en el trabajo genera aumento de la productividad, reducción del ausentismo, disminución de la rotación del personal, etc.”. (15:s/p)

Los factores que intervienen en la motivación, según esta teoría se describen en la figura 11.

Figura 11
Factores de la teoría Higiene/Motivación

Factores higiénicos (Ambiente)	Factores motivadores (El trabajo en sí)
✓ Salario	✓ Reconocimiento
✓ Calidad de la supervisión técnica	✓ Responsabilidad
✓ Condiciones de trabajo	✓ Posibilidad de desarrollo
✓ Políticas y normas de la empresa	✓ Autorrealización
✓ Relaciones con los superiores	✓ Trabajo interesante

Fuente: Mora, Enrique. 2012. Liderazgo y motivación. Consulta: 16 de abril de 2015. Disponible en: <http://www.tdd-online.es/content/au-revoir-tristesse#sthash.3whm8O3m.dpuf>.

Es importante relacionar ambas teorías, ya que las necesidades básicas de seguridad y de pertenencia según Maslow, son equivalentes a los factores de higiene propuestos por la teoría de Herzberg.

Derivado de esto, la organización debe procurar brindar factores de higiene en un nivel óptimo, desafiar a los colaboradores con las tareas que ofrezcan oportunidad de logro, reconocimiento y crecimiento profesional.

Con base en lo anterior, para fines de la presente investigación, se tomará como base la teoría de los dos factores de Herzberg, ya que se adapta de mejor manera a las necesidades identificadas en la organización HMN Textil.

1.12 Diferencia entre motivación y satisfacción

¿Se podría asegurar que un trabajador satisfecho es necesariamente un trabajador productivo?, satisfacción y motivación, se ha investigado mucho sobre este tema y se ha comprobado que un trabajador conformista autosatisfecho puede estar contento de no hacer más que permanecer a la organización haciendo la mínima cantidad de trabajo requerida para conservar su empleo. Por otra parte, un trabajador insatisfecho puede estar motivado para hacer mucho más, con el objetivo de mejorar su suerte (en la medida en que crea que trabajar más duro lo llevará a alguna parte).

Consecuentemente, el aumento de la satisfacción laboral puede reducir la rotación de personal, el ausentismo y los motivos de queja, pero no necesariamente se traduce en incremento de la productividad. Las personas están mejor motivadas cuando tienen algo por qué luchar. Cierta dosis de insatisfacción y el deseo de mayores logros o de poder pueden ser la mejor motivación para algunos. Todo dependerá de las personas interesadas y del ambiente en que estén trabajando. Por lo tanto, "la motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta, y la satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado." (12:503)

En la figura 12 se describe de manera clara la diferencia anteriormente indicada:

Figura 12
Diferencia entre motivación y satisfacción



Fuente: Koontz Harold, H. Weihrich & M. Cannice. 2014. Administración una perspectiva global y empresarial. 14ª ed. México D.F. Editorial McGraw-Hill. p. 503.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para proponer un programa de mejora de clima organizacional, es necesario conocer previamente la situación actual de la empresa e identificar plenamente cuáles son los factores que originan los problemas de clima organizacional.

Por tal motivo, la investigación se realizó sobre la base de la metodología de causa-efecto. Bajo esta premisa, en la primera fase se hace énfasis en el clima organizacional de la empresa objeto de investigación, analizando cada uno de los factores que tienen incidencia directa en el mismo.

En una segunda fase se proponen los planes que se consideran adecuados para la situación encontrada, los cuales tienen como soporte y fundamento el marco teórico descrito en el primer capítulo.

Asimismo, se describe la naturaleza y características de la empresa objeto de investigación; enseguida se detalla la metodología de campo que se ha utilizado para la investigación y, por último, se presentan los resultados de la evaluación de clima organizacional que permitirán concluir con la propuesta de establecer planes de mejora para los empleados de la empresa HMN Textil.

2.1 Naturaleza y características de la organización objeto de investigación

Una empresa química textil se categoriza dentro del rubro de industria manufacturera, ya que dentro de su alcance se encuentra la producción, distribución y comercialización de los productos que fabrica. Estos productos son llevados al mercado en donde los clientes potenciales son las grandes

organizaciones que elaboran hilos y telas, los cuales posteriormente son transformados en prendas para uso personal, residencial, de transportes y servicios.

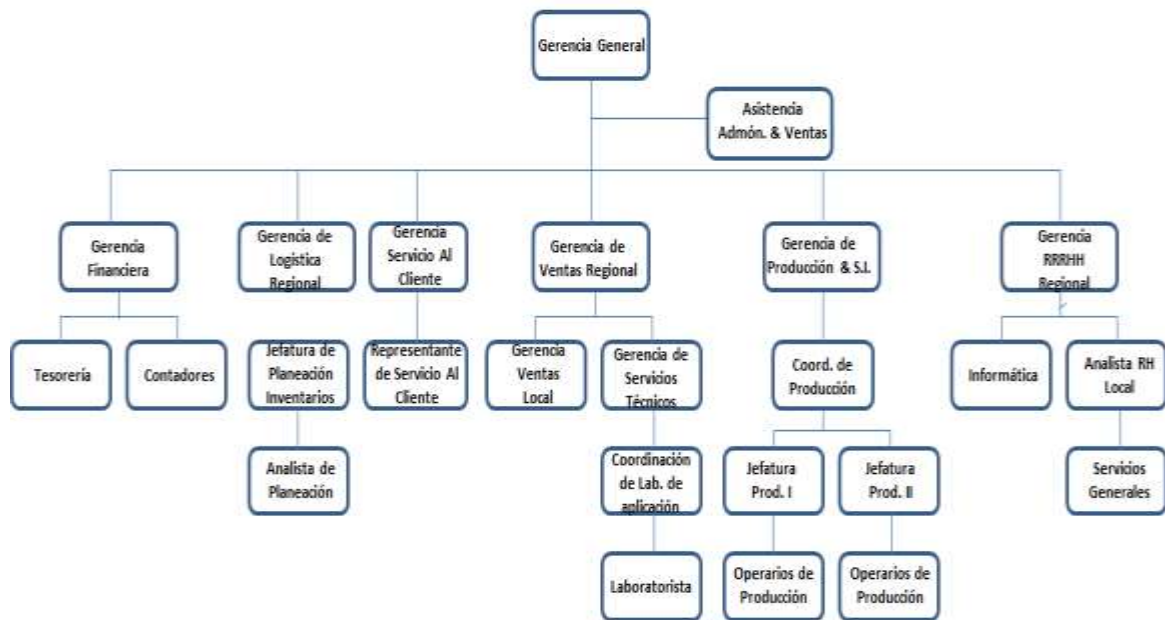
Las empresas químicas textiles, como lo es la unidad de análisis, para poder ser competitivas en el mercado en el cual participan, deben ser vanguardistas e innovadoras, ofrecer productos, servicios, soporte y ventajas competitivas tangibles para sus potenciales clientes.

La unidad de análisis es una empresa establecida hace más de 45 años y ha pasado por varios procesos de fusión y adquisición. Cuenta con una planta de producción en Guatemala, cuyo objetivo principal es abastecer el mercado local, así como los mercados de Centro América y el Caribe, tomando como base sus valores de rapidez y flexibilidad.

Para poder tener presencia en los mercados donde participa, HMN Textil, estratégicamente ha establecido bodegas de manejo de inventarios en zonas francas, desde donde abastece directamente a sus clientes. Asimismo, las oficinas centrales se encuentran ubicadas en Guatemala, desde donde se tiene el control y la administración de las operaciones a nivel regional.

En el esquema 1 se presenta la estructura organizacional, en la que es posible identificar todas las áreas y posiciones que la conforman, tanto a nivel comercial como de soporte técnico y servicios administrativos.

Esquema 1
Organigrama general
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015



Fuente: Manual de inducción de personal HMN textil

En la actualidad, la empresa está integrada por un total de 35 colaboradores, produciendo y distribuyendo un total de 832 productos, los cuales son utilizados exclusivamente en la industrial textil para diferentes tipos de aplicaciones de tipo industrial y de uso personal.

2.2. Filosofía organizacional

La estrategia del negocio gira sobre la base de su misión, visión y valores, los cuales se describen a continuación:

2.2.1 Misión

“Incrementar la productividad de nuestros clientes y permitirles diferenciarse de la competencia, ofreciendo conocimiento y productos innovadores y confiables.”

Los 3 pilares, sobre los cuales se establece la misión son:

- Las personas: se cuenta con un equipo altamente motivado, y la organización de ventas y servicio técnico con mayor conocimiento en la industria.
- Productos: todos los productos son confiables e innovadores, que ofrecen soluciones sustentables y sostenibles para los clientes.
- Orientación al cliente: se busca actuar con rapidez y flexibilidad para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado y de los clientes.

2.2.2 Visión

“Ser líderes de la industria, como resultado de ser el proveedor más confiable y admirado de soluciones textiles sustentables e innovadoras.”

2.2.3 Valores

La estrategia organizacional de la unidad de análisis está sustentada bajo los valores de:

- Salud, seguridad y cumplimiento
- Honestidad e integridad
- Respeto y justicia
- Sustentabilidad
- Rapidez y flexibilidad

Es importante hacer notar, que uno de los fundamentos de la visión está basado en las personas, por lo que se considera de vital importancia que la empresa conozca a profundidad su clima organizacional, y cómo este puede influir positiva o negativamente en la motivación y productividad de cada uno de los equipos de trabajo de la organización.

2.3 Metodología de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó el método científico inductivo-deductivo, el cual constó de las etapas que se detallan a continuación:

2.3.1 Determinación de la población a investigar

Considerando que la organización cuenta únicamente con un total de 35 colaboradores, se consideró adecuado realizar un censo para el proceso de investigación.

2.3.2 Elaboración del instrumento (cuestionario de clima organizacional)

Se elaboró un cuestionario que consta de un total de 40 dimensiones o interrogantes estructuradas adecuadamente, cuya finalidad es obtener información relevante sobre 8 factores fundamentales que integran el clima organizacional de la unidad objeto de investigación.

2.3.3 Realización de prueba piloto

Para validar el instrumento de investigación se elaboró una prueba piloto con una muestra de 5 colaboradores, la cual tuvo como finalidad determinar si el mismo cumplía con los requerimientos necesarios para obtener información útil, clara y fidedigna de la investigación a realizar; por lo que, con base en los resultados y comentarios obtenidos se determinó que el instrumento era idóneo para los fines que fue elaborado.

Los factores que han sido considerados como relevantes para determinar la situación actual del clima organizacional de la empresa HMN Textil son:

- Liderazgo
- Compromiso y sentido de pertenencia
- Capacitación y desarrollo
- Comunicación

- Actitud hacia el cambio y estabilidad laboral
- Cooperación y trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Reconocimientos

Se estableció una cantidad similar de dimensiones para cada uno de los factores con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores y buscar determinar la tendencia del sentir en general de los encuestados. Asimismo, se incluyó una serie de información abierta, para que las personas pudieran incluir los aspectos positivos y negativos que puedan percibir y que no estuvieran incluidos dentro de las interrogantes planteadas.

Interesa para esta investigación determinar el nivel de aceptación o tendencia del clima organizacional de la empresa en su totalidad, no así de un área en específico. Es importante indicar que se consideró realizar la encuesta de clima organizacional, ya que a través de este instrumento es posible identificar las percepciones de los colaboradores hacia sus compañeros, sus jefes y de la organización en sí misma.

Cada factor evaluado tuvo como parámetro de medición la siguiente escala:

- **Totalmente de acuerdo (TA):** que equivale a tener una percepción entre el 90 y el 100 % de aceptación y se refiere a un estado óptimo y se identifica con el color azul.
- **De acuerdo (A):** con una ponderación que oscila entre el 80 y el 89 % que enmarca el factor como un excelente clima laboral, el cual es identificado con el color verde.

- **Desacuerdo (D):** que refiere una ponderación entre el 56 y 79 % de la escala de evaluación. Esta ponderación refleja un nivel medio de aceptación y es considerada un área de oportunidad sobre la cual es necesario realizar planes de trabajo buscando llevarla a un nivel de excelencia o mejor aún, un nivel óptimo de aceptación y es identificada con el color amarillo.
- **Totalmente en desacuerdo (TD):** con una ponderación entre 0 y 55 %, indica un nivel alto de rechazo y que necesita mejorar de manera inmediata, por lo que requiere una total y pronta atención por parte de los niveles gerenciales para evitar que el clima laboral sea un foco de problemas internos de grandes magnitudes en el corto plazo. Se identifica con el color rojo.

De acuerdo a los criterios de excelencia operacional que se manejan dentro de HMN Textil, se considera como un clima organizacional adecuado si el total de los factores tiene un promedio mínimo de 80 %.

2.3.4 Captación de la información

Con el apoyo del nivel ejecutivo de la organización, se procedió a realizar una reunión con todos los asociados en donde se hizo entrega de las boletas de encuesta de clima organizacional a cada colaborador, otorgando un máximo de tres días para completar el documento y devolverlo al ente evaluador.

2.3.5 Tabulación de la información

Mediante el uso de una hoja de tabulación electrónica de la herramienta Microsoft Office Excel, se diseñó una hoja de cálculo para el vaciado correspondiente de la totalidad de interrogantes que comprendía el censo. Esto permitió administrar y utilizar la información para generar resultados que servirán de base para el análisis e identificación objetiva de los aspectos que están influyendo directamente en el clima organizacional de la unidad de análisis.

2.4 Resultados del diagnóstico

Como se indicó anteriormente, para determinar el diagnóstico del ambiente laboral dentro de la organización objeto de investigación, se efectuó una medición de clima organizacional, información que resulta relevante para determinar exactamente las áreas en donde la organización ha dejado de ser efectiva y ha desatendido las necesidades que demanda su personal y que serán la base para el planteamiento e implementación de planes de acción destinados a mejorar de manera sostenible el clima organizacional de la empresa.

2.5 Evaluación de clima organizacional

Para determinar la situación actual del clima organizacional de los empleados de la empresa HMN Textil, objetivo general de la presente investigación, se tomó cada uno de los factores identificados para la evaluación de clima organizacional, los cuales son representados en la gráfica 1:

Gráfica 1
Evaluación comparativa de factores de clima organizacional
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015



Fuente: Investigación de campo 2015.

De acuerdo con los parámetros de medición establecidos, los factores que se ubiquen por debajo del 56 % requieren la implementación oportuna y efectiva de programas encaminados a brindarle una solución eficiente, clara y sostenible a través del tiempo para que el clima organizacional deje de ser un factor que genere preocupación a la alta gerencia de la unidad de análisis, por lo que el factor denominado "reconocimientos" será de especial énfasis para el planteamiento de planes de acción.

Asimismo, puede notarse que la ponderación de los factores enumerados del 1 al 7 están en el rango de 56 % - 79 %, los cuales son considerados como

oportunidades, por lo que será de vital importancia desarrollar planes de acción encaminados a mejorar los niveles de percepción de estos elementos por parte de los colaboradores.

Derivado de esto, y de acuerdo a las escalas de valor a las que hace referencia el presente capítulo, es posible determinar el nivel de satisfacción promedio del clima organizacional existente en organizacional objeto de estudio, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1
Determinación del promedio de satisfacción de clima organizacional actual
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

1.-	LIDERAZGO	77 %
2.-	COMPROMISO Y SENTIDO DE PERTENENCIA	77 %
3.-	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	71 %
4.-	COMUNICACIÓN	70 %
5.-	ACTITUD HACIA EL CAMBIO Y ESTABILIDAD LABORAL	70 %
6.-	TOMA DE DECISIONES	69 %
7.-	COOPERACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	60 %
8.-	RECONOCIMIENTOS	47 %
PROMEDIO DE CLIMA LABORAL ACTUAL:		67 %

Fuente: Investigación de campo 2015.

Como se puede observar en la tabla 1, el grado de satisfacción laboral respecto a los distintos factores que afectan el clima organizacional es de 67 %, este indicador resulta inferior al nivel mínimo determinado por la organización, el cual es de 80 %.

Para efectos de tener una mejor representación y visualización gráfica del clima organizacional, se analizará cada uno de los factores de manera individual, ya

que esto permitirá realizar un mejor análisis para determinar hacia dónde se podrán encaminar las recomendaciones necesarias:

2.5.1 Liderazgo

Se considera que el liderazgo constituye un elemento esencial que debe estar presente en toda organización y mediante la evaluación de este factor, se pudo conocer la percepción de los empleados de acuerdo a los siguientes aspectos:

De la totalidad de colaboradores, el 97 % opinan que sus respectivos jefes/gerentes actúan de acuerdo a las normas y principios establecidos dentro de la organización, el cual, según la escala de satisfacción establecida, está dentro del nivel óptimo. Esto quiere decir, que actúan con base en los requerimientos del código de conducta establecido por la organización.

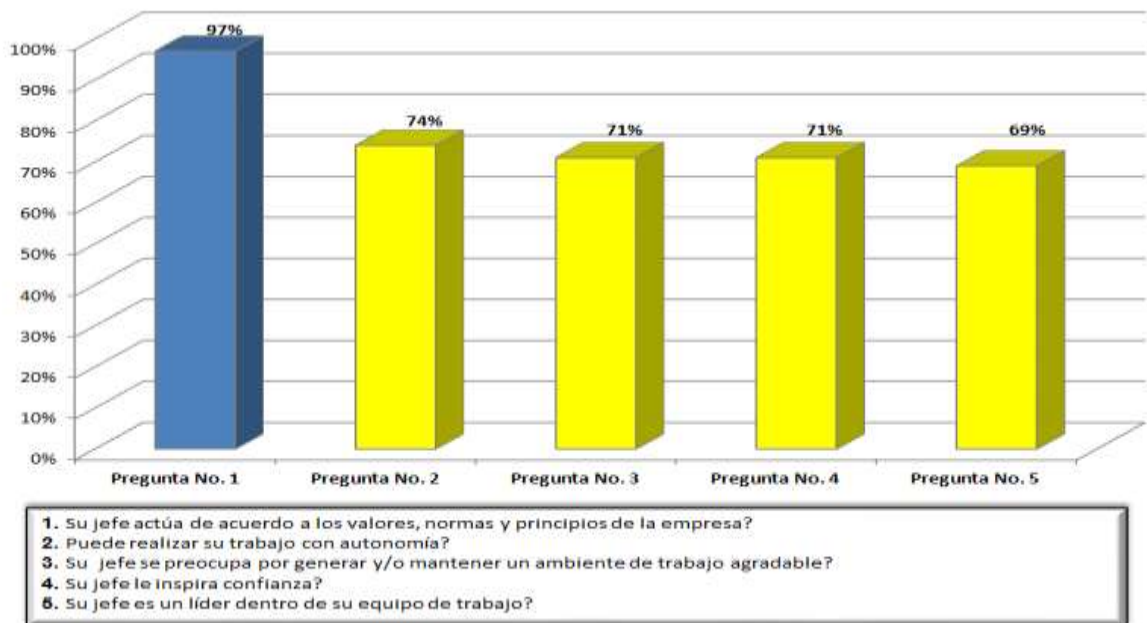
El 74 % consideran que pueden realizar su trabajo con autonomía, siendo este un nivel susceptible a mejora, lo que significa que ven a su jefe como alguien que supervisa constantemente a las personas y no les permite la libertad suficiente para realizar sus actividades de la mejor manera, por lo que se convierte en un área de oportunidad para la organización.

Asimismo, cuando se consultó si los jefes/gerentes se preocupan por mantener un ambiente de trabajo agradable, el 71 % de los empleados está de acuerdo, por lo que dentro de la escala de valor y satisfacción, también se convierte en un área de oportunidad, ya que es importante que los jefes que preocupen más por generar ambientes cómodos y aptos para el desarrollo de las labores.

En cuanto a si el jefe inspira la confianza necesaria, el 71 % de las personas están de acuerdo. Esto representa un área de oportunidad para los gerentes, pues es importante generar más confianza con sus respectivos equipos de trabajo.

Asimismo, un 69 % considera que sus respectivos jefes/gerentes son líderes dentro de sus respectivos equipos de trabajo. Esta es la dimensión con menor valor dentro del factor evaluado y representa una oportunidad para cada jefe/gerente, para incrementar su liderazgo, y por ende, las relaciones con sus subalternos.

Gráfica 2
Factor evaluado: Liderazgo
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015



Fuente: Investigación de campo 2015.

Ante esta situación, el liderazgo dentro de la unidad de análisis es un factor con oportunidad de mejorar y se considera prudente que la organización invierta en programas que fortalezcan el liderazgo a nivel de gerencias y mandos medios, lo cual coadyuvará a mejorar los niveles de confianza entre cada uno de los equipos de trabajo con sus respectivos jefes/gerentes, pues la calidad del liderazgo que se ejerce influye enormemente en el ambiente laboral de la

organización, ya que de no hacerlo, este factor podría generar un ambiente de trabajo hostil, alta desmotivación dentro de cada uno de los equipos que integran la organización y hasta generar una alta rotación de personal.

2.5.2 Compromiso y sentido de pertenencia

El grado de identificación, compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización ha sido medido a través de este factor, teniendo como resultado la siguiente descripción:

En la dimensión relativa a establecer si el colaborador se encuentra orgulloso de pertenecer a la organización, el 97 % de ellos manifestó que efectivamente tiene un sentimiento de orgullo por ser parte del equipo de HMN Textil; seguidamente, se indagó sobre si el colaborador estaría dispuesto a dejar la empresa por otro trabajo con igualdad de remuneraciones y 77 % manifestó que no dejaría la organización, sin embargo, tomando en consideración el tamaño de la población encuestada, debe hacerse especial énfasis en las manifestaciones que considera el otro 23 %, en virtud que puede interpretarse la aparente posibilidad de dejar la organización en el momento que surja otra oportunidad similar de empleo, circunstancia que pareciera contradecir el primer aspecto si se considera que el factor económico no constituye un elemento esencial por el cual se estaría en la disponibilidad de abandonar la empresa.

Puede inferirse que los elementos considerados dentro del presente factor, convergen en las necesidades insatisfechas del colaborador, puesto que únicamente el 74 % de las personas disfruta de las actividades que la empresa organiza para sus empleados.

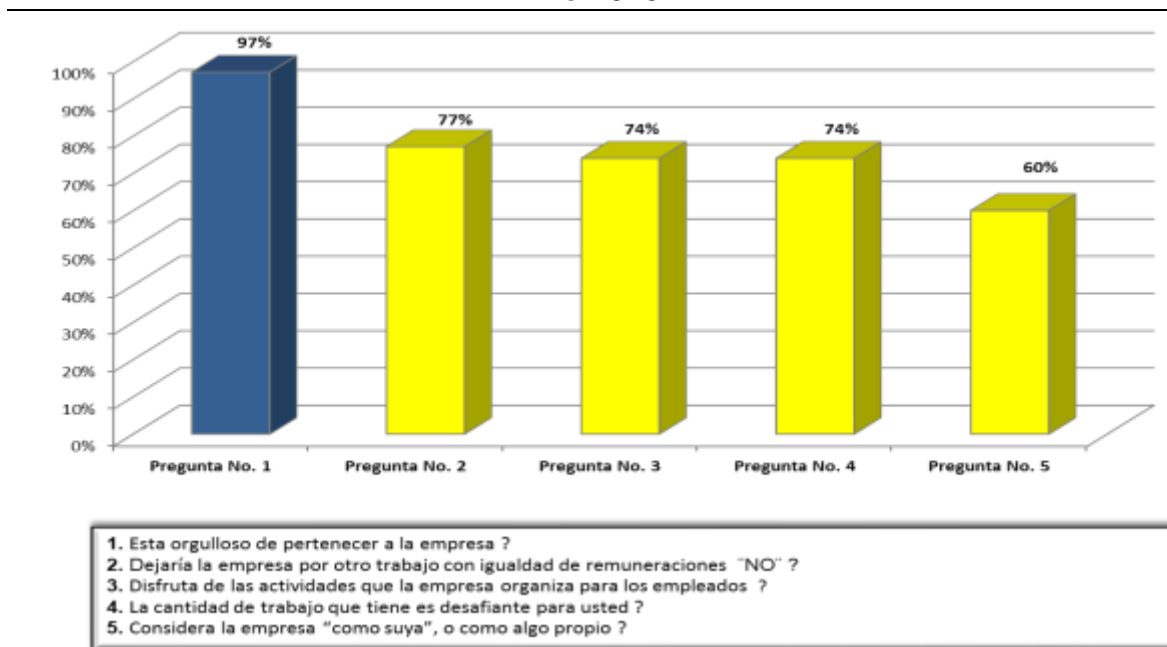
Otra circunstancia que se percibe dentro de la investigación es que únicamente el 74 % de la población percibe su trabajo como desafiante, lo que implica que el restante 26 % encuentra en sus actividades una rutina que no los motiva, y por

ende genera apatía y desmotivación, la cual si no se contrarresta, podría influir negativamente en el resto de colaboradores a muy corto plazo.

Asimismo, es importante destacar que el 60 % de los encuestados, manifiesta considerar la empresa como algo propio, situación que impacta directamente en el nivel de compromiso y sentido de pertenencia que se percibe, ya que un 40 % de personas no sienten pasión por la organización o por su trabajo en particular.

La gráfica 3 refleja el análisis del factor anteriormente indicado.

Gráfica 3
Factor evaluado: Compromiso y sentido de pertenencia
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015



Fuente: Investigación de campo 2015.

De acuerdo a la presente información, existe falta de compromiso e identificación de las personas con la empresa y sus valores, hecho que también puede generar problemas a lo interno de la organización, pues de no actuar para mejorar este

factor, la organización podría perder elementos valiosos dentro de su actual estructura organizacional, ya que estos podrían visualizar nuevos horizontes en busca de organizaciones que les brinden nuevos desafíos y que generen ese sentido de pertenencia del cual se carece en la unidad de análisis.

2.5.3 Capacitación y desarrollo

De acuerdo con los resultados reflejados por el factor de capacitación y desarrollo, se debe enfatizar en que el 91 % de los colaboradores considera beneficioso el programa actual de inducción (ver gráfica 4), con la misma tendencia se presenta la utilidad de los entrenamientos en seguridad industrial, donde el 86 % de las personas están satisfechas con el programa y el 83 % estima que las capacitaciones actuales (en línea) son útiles para el personal.

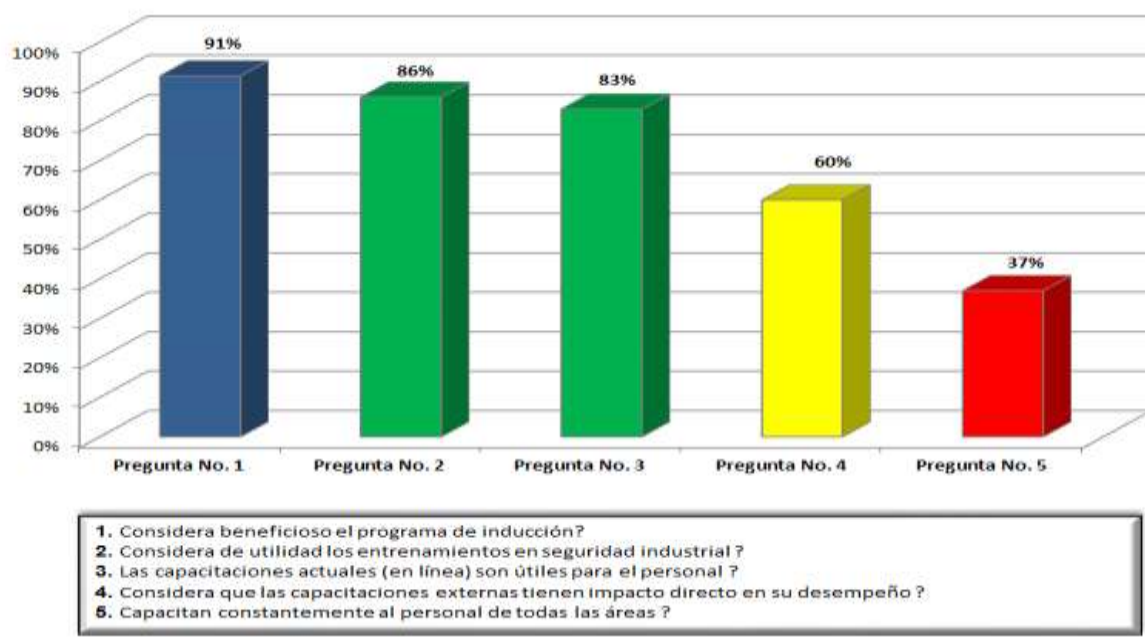
En cuanto a la percepción que se tiene acerca de las capacitaciones externas y su impacto directo en el desempeño, el 60 % de los encuestados destaca que considera que dichas capacitaciones sí impactan directamente en su desempeño, son relacionadas directamente con sus funciones actuales y apoyan su crecimiento personal y profesional (ver gráfica 4). Esta situación muestra en contraparte que el 40 % restante, resalta que la capacitación recibida no tiene ninguna relación directa con sus funciones y menos aún impacto directo en desempeño laboral o bien que no se recibe capacitación alguna.

Esto se evidencia en la siguiente dimensión, ya que solamente el 37% de los colaboradores considera que se capacita al personal de todas las áreas, mientras que el 63 % de la población de HMN Textil tiene la percepción de que no se capacita de manera regular al personal de todas las áreas.

Esta circunstancia genera la necesidad de atender este factor, puesto que constituye uno de los aspectos de mayor relevancia para el crecimiento de la organización, ya que al descuidar las capacitaciones el personal no se siente

motivado a ser competitivo y a mejorar su desempeño, limitando con ello que se pueda aprovechar el potencial que tienen los colaboradores al brindarles una capacitación constante.

Gráfica 4
Factor evaluado: Capacitación y desarrollo
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015



Fuente: Investigación de campo 2015

Se debe dar prioridad a la capacitación, principalmente a los nuevos colaboradores para que se afiancen en sus puestos de trabajo y desarrollen habilidades que los hagan ser más eficientes en el desarrollo de sus tareas. Sin embargo, no es recomendable imponer como obligatorios los eventos de capacitación, ya que estos solamente representarán un costo para la organización y no se verán reflejados en el rendimiento de las personas.

2.5.4 Comunicación

Para el análisis del factor comunicación debe destacarse que la dimensión que busca establecer si el colaborador ha sido informado de las políticas y procedimientos de la compañía y tiene un resultado de apreciación del 100 %, lo que implica que todas las personas, sin importar si son de reciente ingreso o bien con cierta antigüedad en la organización han sido comunicadas efectivamente sobre este aspecto.

Cuando se indaga sobre el aspecto de si la persona siente temor por preguntar o aclarar dudas sobre alguna instrucción o requerimiento, solamente el 71 % indica que siente la libertad de hacerlo, el restante 29 % manifiesta que le da pena y miedo preguntar sobre aspectos que considera desconocer en algún aspecto relacionado con las actividades que desarrolla en el ámbito de su competencia, por lo que significa que sienten poca confianza con sus jefes/gerentes (véase gráfica 5).

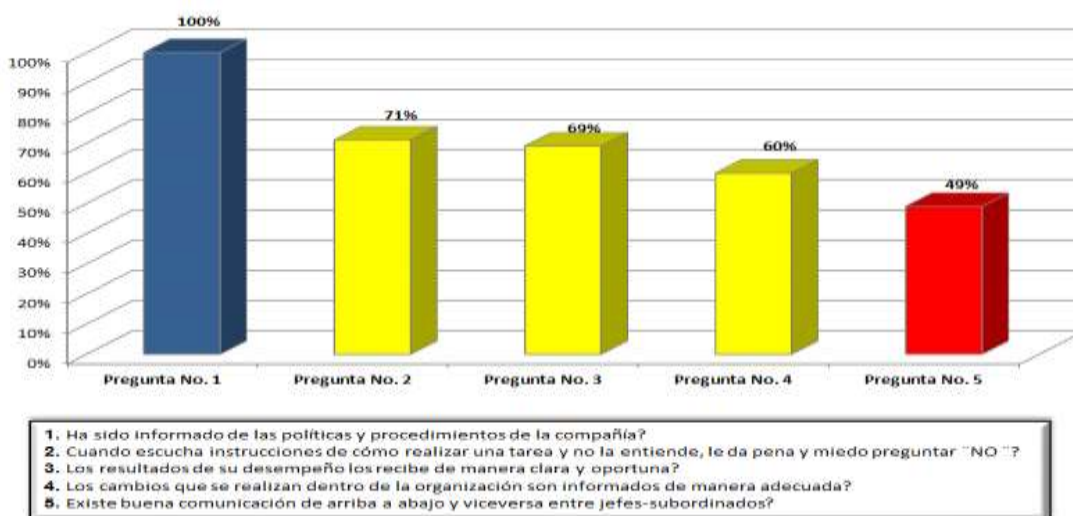
Cuando se estableció si los colaboradores reciben los resultados de su desempeño en forma clara, únicamente el 69 % manifiesta que sí los recibe de manera adecuada, por lo que resulta necesario encontrar la forma mejorar los niveles de comunicación a efecto de que el 31 % restante también los reciba.

Es importante resaltar que en la comunicación de los cambios que se realizan dentro de la organización únicamente el 60 % del personal de HMN Textil considera que son informados de manera adecuada. Esto implica que el 40 % de personas perciben que dichos cambios no han sido comunicados como corresponde.

En una interrelación con la dimensión descrita anteriormente, se muestra que los niveles de comunicación en doble vía, pero particularmente de los niveles gerenciales hacia los equipos de trabajo no tiene una fluidez adecuada, ya que

únicamente el 49 % de los colaboradores consideran que sí existe, mientras que el 51 % de los mismos indica que hace falta mejor y mayor comunicación, tal como puede apreciarse en la gráfica 5.

Gráfica 5
Factor evaluado: Comunicación
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015



Fuente: Investigación de campo 2015.

La información clara, permanente y fluida dentro de todos los niveles de la organización es esencial para mantener un nivel de comunicación adecuado, ya que cuando existen este tipo de vacíos las personas pueden dejarse influenciar por comentarios que pueden llevar altos niveles de contaminación y negativismo que pueden afectar personas de manera individual y a la organización en general.

2.5.5 Actitud hacia el cambio y estabilidad laboral

Mediante esta dimensión puede determinarse cuál es el grado de adaptabilidad de los colaboradores de HMN Textil a los cambios presentes y futuros que la

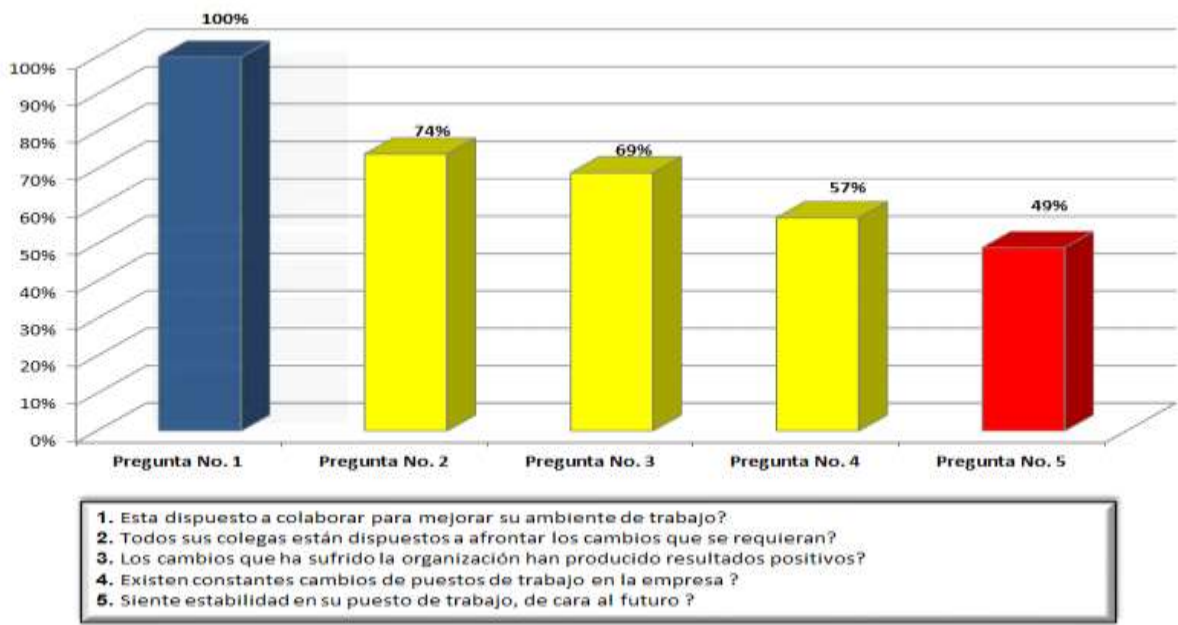
organización plantee, buscando siempre incrementos en productividad y rentabilidad dentro le mercado en el que compite.

De acuerdo a los parámetros de la encuesta realizada, el 100 % de colaboradores de manera personal declara que se encuentra dispuesto a colaborar para mejorar su ambiente de trabajo. El 74% considera que todas las personas están dispuestas a afrontar los cambios que se requieran, lo que pone en evidencia el que 26 % de los colaboradores considera que no todos sus colegas están dispuestos a afrontar dichos cambios, es decir, existe cierto grado percepción de que algunas personas tienen cierto nivel de resistencia al cambio, circunstancia que se interrelaciona con el hecho preciso de que únicamente el 69 % indica que los cambios que ha sufrido la organización han producido los resultados esperados (ver gráfica 6).

En ese sentido, es conveniente señalar que el 57 % de los colaboradores de HMN Textil tienen la percepción de que existen constantes cambios de puestos de trabajo en la empresa, situación que puede generar un alto índice de rotación de personal, lo que impacta directamente en la productividad y la tranquilidad de los empleados, y en consecuencia, el 43 % no se encuentra conforme con los mecanismos utilizados para efectuar dichos cambios.

Dicha situación se pone de manifiesto cuando se observa que solamente el 49 % del personal siente estabilidad en su puesto de trabajo, de cara al futuro.

Gráfica 6
Factor evaluado: Actitud hacia el cambio y estabilidad laboral
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015



Fuente: Investigación de campo 2015.

Esta situación repercute en que las personas están más al pendiente de los cambios que de su productividad misma, por lo que la Gerencia debe buscar los medios para minimizar los cambios organizacionales o en su defecto de ser necesarios, realizar los mismos de tal manera que reduzcan la incertidumbre de la gente que permanecerá dentro de la organización.

2.5.6 Toma de decisiones

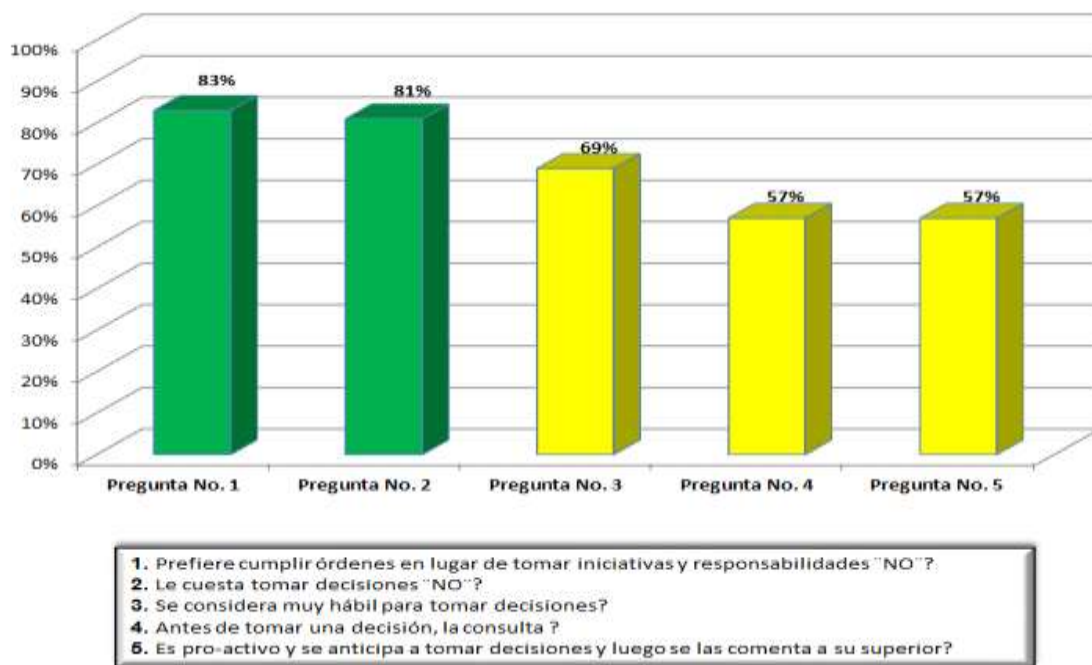
Es importante señalar que el 83 % de las personas prefiere tomar iniciativas y responsabilidades de manera directa y que únicamente el 17 % de los colaboradores de HMN Textil prefiere cumplir órdenes, situación que pone de manifiesto un alto nivel de empoderamiento de los mismos; esta situación se confirma cuando el 81 % indica considera que no le cuesta tomar decisiones, básicamente porque la organización les ha brindado las facilidades y los recursos

que les permiten ejecutar tareas y funciones propias de cada puesto, donde también juega un papel importante la distribución de actividades por parte de los niveles estratégicos y tácticos. Sin embargo, es menester señalar que solamente el 69 % de los encuestados, manifiesta que es hábil para la toma de decisiones, mientras el 31 % restante indica que deja esta función a sus jefes y gerentes, tal como se muestra en la gráfica 7.

Los aspectos relacionados a consultar a su jefe inmediato previo a tomar una decisión, indican que el 57 % no efectúa las consultas del caso, es decir, se arriesga a tomar una decisión. Resulta evidente que, aunque los colaboradores se consideran hábiles para tomar decisiones, el restante 43 % siempre consulta con su superior antes de generar una decisión definitiva.

Así mismo es importante destacar que el 57 % de las personas es proactiva y que el 43 % carece de proactividad para anticipar los eventos y tomar decisiones, tal como se muestra en la gráfica 7.

Gráfica 7
Factor evaluado: Toma de decisiones
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015



Fuente: Investigación de campo 2015.

Para HMN Textil resulta importante determinar planes de acciones encaminados a hacer valer el empoderamiento que se otorga a las personas para hacerlos más independientes en sus posiciones de trabajo, que tomen más riesgos y que generen más decisiones en beneficio del negocio en general.

De no actuar de manera oportuna, las personas seguirán teniendo un alto grado de dependencia de los jefes/gerentes, lo cual limita el actuar y el crecimiento de las personas, pues al llegar a un cargo diferente en donde sea preciso que tomen las decisiones, no podrán hacerlo sin antes tener una guía por parte del superior.

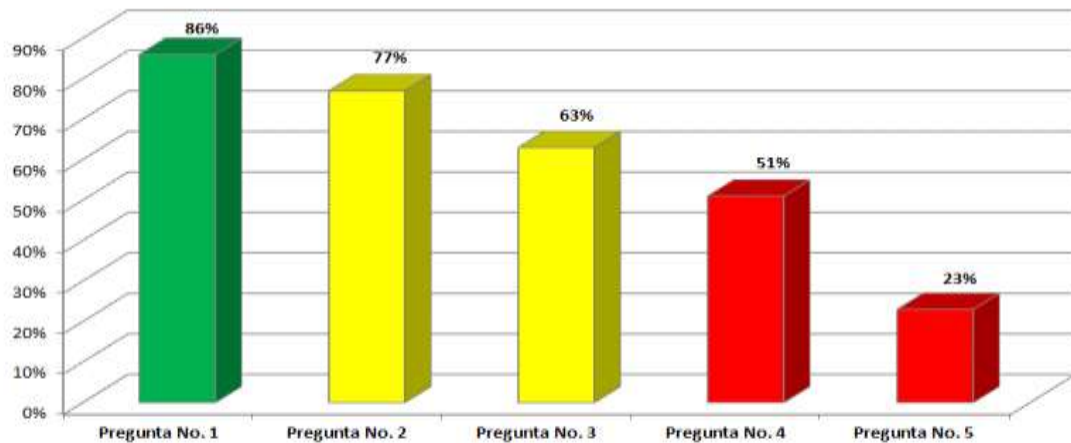
2.5.7 Cooperación y trabajo en equipo

Este factor constituye uno de los aspectos medulares de toda organización y para el caso HMN Textil, mediante la aplicación de la encuesta de clima organizacional se determinó la percepción que se tiene sobre el grado de cooperación y apoyo que existe entre compañeros de trabajo y que permiten el eficiente desarrollo de las actividades en busca del beneficio común.

Se refleja que el 86 % de los colaboradores manifiesta que en su equipo de trabajo cada persona sabe exactamente que esperan de ella en materia laboral, circunstancia que pone de manifiesto el entendimiento existente entre cada colaborador y por esa razón el 77 % indica que no existe ninguna especie de lucha o pugna entre compañeros de su misma área. Cuando se abordó sobre la existencia de un entorno de amistad y buenas relaciones entre compañeros, únicamente el 63 % está de acuerdo con ello, lo que implica que la relación, en la mayoría de los casos es estrictamente laboral. Cuando se analiza el aspecto de relación con otras áreas, la tendencia es completamente diferente, ya que se pudo establecer que solamente el 51 % de las diferentes áreas trabajan como un verdadero equipo.

Esto confirma que únicamente el 23 % afirma que no existe lucha o pugna entre las diferentes áreas que integran la organización, mientras el restante 77% considera que si existe dicha cierto nivel de rivalidad o división entre las diferentes áreas de la empresa, lo que confirma el bajo nivel de cooperación entre los equipos que integran la organización.

Gráfica 8
Factor evaluado: Cooperación y trabajo en equipo
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015



1. En su equipo cada persona sabe exactamente que esperan de ella en materia laboral (de sus funciones, tareas y objetivos) ?
2. Existe "lucha" o "pugna" entre sus compañeros de área "NO" ?
3. Existe un entorno de amistad y buenas relaciones entre sus compañeros de trabajo ?
4. Las diferentes áreas de la empresa trabajan como un verdadero equipo ?
5. Existe "lucha" o "pugna" entre las diferentes áreas de la organización "NO" ?

Fuente: Investigación de campo 2015.

Una organización no puede funcionar adecuadamente si todos sus engranajes no funcionan como tal, por lo que HMN Textil tendrá que actuar con urgencia en cuanto a la implementación de planes de trabajo que fomenten la cooperación y trabajo en equipo para que todas sus áreas se enfoquen de manera conjunta en alcanzar los objetivos de la organización.

Es importante señalar que es de extrema necesidad implementar un programa que tenga como finalidad crear sinergia entre todas las áreas de la empresa, pues de no hacerlo, los objetivos generales podrían no alcanzarse, ya que cada equipo buscará únicamente cumplir con sus intereses dejando por un lado los de la organización como un todo.

2.5.8 Reconocimientos

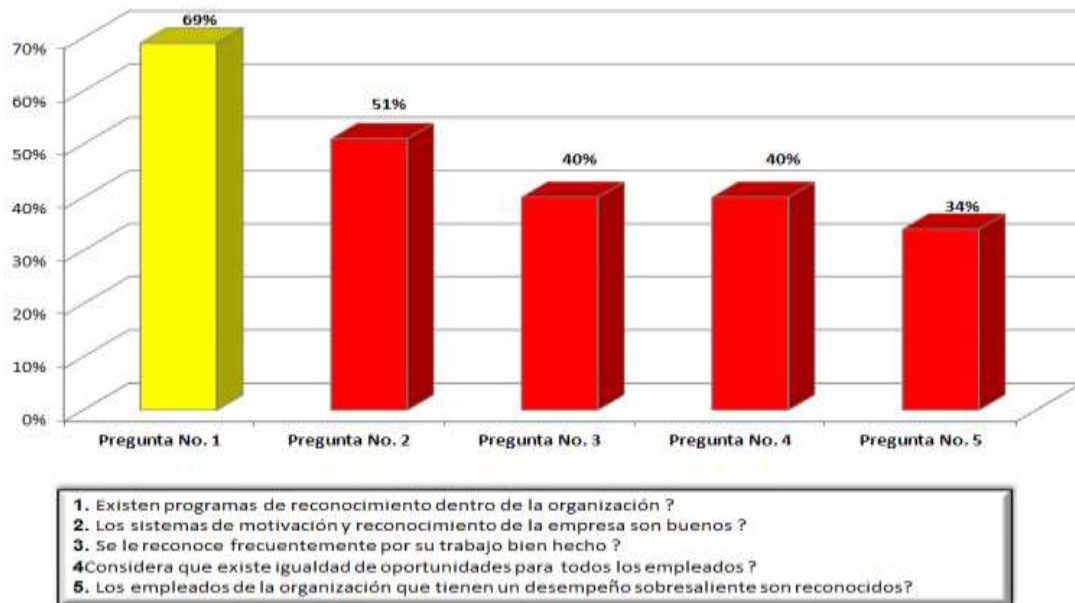
De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al factor de reconocimientos, puede observarse las percepciones de los empleados con relación a este tema. En ese sentido se tiene que únicamente el 69 % de los colaboradores manifiesta tener conocimiento de los programas de reconocimiento dentro de la organización. Este índice, a pesar de ser bajo para los requerimientos de la unidad de análisis, muestra que si tiene algún tipo de programas de reconocimiento, pero no los ha hecho del conocimiento de todos los colaboradores.

Se evidencia también que únicamente el 51 % de los colaboradores reconoce que dichos programas son buenos (véase gráfica 9).

El problema cobra más relevancia para la empresa HMN Textil, cuando única un 40 % de los colaboradores que indica que su trabajo es reconocido como ellos esperan (lo cual no implica necesariamente una situación monetaria), y un número igual de personas indican que no existe igualdad de oportunidades para todos los empleados. De acuerdo a esta tendencia, se puede interpretar, que de existir reconocimientos, se hacen efectivos a unas pocas personas dentro de la organización.

Los elementos resaltados con anterioridad son confirmados cuando solamente el 34 % de los colaboradores percibe que si existe reconocimientos dentro de la organización, mientras el 66 % del capital humano hace énfasis en que no son reconocidos, aun cuando tienen un desempeño sobresaliente en la ejecución de las actividades inherentes a cada uno de los puestos de trabajo.

Gráfica 9
Factor evaluado: Reconocimientos
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015



Fuente: Investigación de campo 2015.

En ese contexto, es fundamental hacer hincapié en cuanto a la imperativa necesidad de desarrollar programas de reconocimiento para los colaboradores de HMN Textil, en virtud que se considera que este factor ha resultado con la evaluación más crítica, por ende requiere de la atención principal a fin de minimizar el impacto que la falta de los mismos está generando en el clima organizacional.

2.6 Análisis general de resultados

Tomando en cuenta que HMN Textil considera de vital importancia propiciar un clima organizacional en donde sus colaboradores puedan desempeñar sus funciones en un ambiente confortable y seguro, pues percibe a su elemento humano como su capital más valioso, debe poner especial atención a los resultados de la presente investigación y a los factores evaluados en todas sus dimensiones para implementar programas destinados a mejorar e incentivar los programas de reconocimientos, toma de decisiones, cooperación y trabajo en equipo, así como impulsar programas que fomenten una actitud positiva hacia el cambio, promuevan la estabilidad laboral y la conceptualice como una organización que proporciona a sus empleados la atención necesaria para su desarrollo profesional y bienestar laboral.

Si bien es cierto, dicha implementación puede representar una importante inversión de recursos, tanto económicos como humanos, debe también considerar el impacto positivo que generará en sus colaboradores, lo cual minimizará los índices de insatisfacción a corto plazo y tendrá incidencia directa en el desempeño, la motivación y por ende un impacto directo en su clima organizacional.

En el siguiente capítulo se presenta la propuesta integral de los programas con los que se pretende impactar positivamente el clima laboral, haciendo especial énfasis en los cuatro aspectos que en la actualidad generan el porcentaje más alto de nivel de insatisfacción de clima laboral dentro de la organización HMN Textil y que dicha implementación sirva para que el clima organizacional se incremente a los niveles esperados por la organización (80 %) como mínimo

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA QUÍMICA TEXTIL

La propuesta que a continuación se presenta tiene como objetivo principal brindar herramientas e instrumentos que le permitan a la organización objeto de estudio mejorar su ambiente organizacional y el nivel de satisfacción de sus empleados de manera sustancial, pues un empleado satisfecho es más productivo y genera resultados que impactan directamente en los objetivos estratégicos establecidos por la organización.

De acuerdo al análisis del estudio realizado, los factores que tienen mayor incidencia negativa en el clima organizacional de HMN Textil son: falta de programas de reconocimiento hacia los empleados (47%), cooperación y trabajo en equipo (60%), toma de decisiones (69%) y la actitud hacia el cambio y la estabilidad laboral (70%).

Con base en lo anterior, los planes de mejora de clima organizacional para los empleados de la empresa HMN Textil tendrán como contenido: justificación de la propuesta, objetivos generales, alcance, gestión inicial, metodología a utilizar, recursos necesarios, contenido del programa, medición y evaluación de resultados del programa a implementar, así como un detalle de la inversión a realizar por dicha implementación.

3.1 Justificación de la propuesta

Con el propósito de cambiar la percepción actual que los asociados tienen con relación al clima laboral de la empresa química textil objeto de estudio, la cual se describió en el capítulo que antecede, se ha estructurado un plan de mejora con

impacto directo en aquellos factores en donde la organización tiene mayores oportunidades de mejorar y donde el resultado de las acciones a tomar será perceptible de manera inmediata por parte de los colaboradores, entre los cuales se pueden mencionar: liderazgo: que tiene como objetivo fundamental el sensibilizar a los jefes y gerentes para obtener su compromiso y apoyo durante la implementación; reconocimientos: que conlleva el diseño de programas orientados a fortalecer esta debilidad de la organización, la cual no solo debe minimizarse, sino llevarse a niveles óptimos para que los empleados de HMN Textil se sientan apreciados y valiosos dentro de la misma; cooperación y trabajo en equipo: para fortalecer los niveles de cooperación y apoyo entre las diversas áreas de la organización y que funcionen como un único engranaje enfocado a alcanzar los objetivos de la organización; toma de decisiones: diseñado para fortalecer los niveles de empoderamiento de los asociados en sus diferentes áreas de responsabilidad, orientándolos a ser proactivos y tomar decisiones que agilicen los procesos internos; y Actitud hacia el cambio y estabilidad laboral: fomentará la actitud del personal frente a los procesos de cambio que la organización requiera, buscando mantener un ambiente de estabilidad dentro de la organización.

Cada factor a impactar, estará basado en el desarrollo de subprogramas que serán implementados y desarrollados estratégicamente en una serie de fases ordenadas de tal manera que permitan alcanzar los objetivos trazados en busca de contrarrestar la percepción del clima organizacional actual.

3.2 Objetivos

Mediante la implementación de la propuesta dentro de la unidad de análisis se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

3.2.1 Objetivo general

Implementar el 100 % de la propuesta a mediano plazo, lo cual propiciará un ambiente laboral idóneo, en donde el compromiso e involucramiento van desde la alta Gerencia hacia todos los niveles de la organización, teniendo como principal objetivo crear sinergias que coadyuven al bienestar común e impulsen las estrategias de rentabilidad y estabilidad diseñadas por la organización. Asimismo, elevar el índice de satisfacción laboral en general en 15 %, por lo que se espera que la implementación de este programa lleve el promedio de clima laboral a un nivel mayor que el pretendido por la organización que es de 80 %.

3.2.2 Objetivos específicos

- Lograr que los jefes y gerentes a través de sus acciones y liderazgo, con el apoyo del plan de mejora propuesto impacten positivamente el clima organizacional de HMN Textil en un 13 % a partir del primer año.
- Propiciar un ambiente de cooperación y trabajo en equipo en cada una de las áreas de la organización a través de los programas de mejora incluidos en la presente propuesta, generando a partir del primer año, un impacto de 21 % en este factor específicamente.
- Implementar los programas de reconocimiento a empleados que se presentan para que los mismos puedan sentirse valorados y apreciados por la organización, lo cual ayudará a mejorar, tanto el desempeño individual como el desempeño colectivo, esperando un impacto de 26 % en este factor a partir del primer año de su implementación.
- Fomentar la autonomía de los colaboradores, para que puedan ser más independientes en sus puestos de trabajo, tomar decisiones adecuadas, con lo cual no tendrán una dependencia total de sus jefes o gerentes impactando el factor de toma de decisiones en 14 % a partir del primer año.

- Generar estabilidad laboral, reduciendo a partir del primer año, los índices de rotación de personal en 5 %, teniendo personal motivado, positivo y abierto a los cambios.
- Mejorar los canales de comunicación en 11 % para generar más confianza entre los colaboradores y jefes/gerentes propiciando con esto un ambiente de apertura y cordialidad a partir del primer año de la implementación.
- Incrementar, a partir del primer año de la implementación, el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización en 9 %.

3.3 Alcances

El objetivo fundamental de mejorar el clima laboral de una organización es generar motivación y productividad dentro de su elemento humano, por lo que su evaluación puede aplicarse a cualquier organización, sin importar el giro de negocio en el cual participe.

3.4 Gestión inicial

De acuerdo a los requerimientos de HMN Textil, previo a implementación de los planes de mejora de clima organizacional debe realizarse una presentación de resultados y hallazgos al nivel gerencial dentro de la organización, para involucrarlos y crear compromiso y apoyo irrestricto al área de Recursos Humanos, quién será la encargada de ejecutar el plan e ir realizando las evaluaciones respectivas en cuanto al avance y alcance de objetivos establecidos.

En tal sentido, el gerente de Recursos Humanos Local ejercerá la función de "facilitador" del programa y será el responsable de informar e incentivar la participación espontánea de los colaboradores, definiendo claramente los objetivos que se pretenden alcanzar y los beneficios esperados tras la implementación de los planes de mejora de clima organizacional.

Jefes y gerentes en conjunto, serán los responsables de la implementación de cada uno de los subprogramas definidos dentro de la propuesta, con el soporte y supervisión del gerente de Recursos Humanos Regional.

3.5 Metodología

Como se definió anteriormente, el gerente de Recursos Humanos Local ejercerá el rol de facilitador del programa y será responsable de mantener una comunicación activa con los jefes y gerentes encargados de la implementación, brindándoles todos los detalles de cada uno de los programas. Asimismo, como parte de su función de facilitador, estará a cargo de realizar la evaluación de cada subprograma y de presentar a la gerencia, de manera trimestral, los resultados alcanzados y el impacto de los mismos en los indicadores respectivos.

3.5.1 Responsabilidades de implementación

Gerencia General

- Autorizar programa de implementación

Gerentes/jefes de departamento

- Estar comprometido con la implementación
- Ser agente de cambio y fomentar el trabajo en equipo
- Evaluar a cada colaborador para determinar el impacto que la capacitación ha tenido en su desempeño.

Recursos Humanos

- Realizar investigación de entidades de capacitación certificadas
- Definir las entidades de capacitación a utilizar
- Definir contenidos de capacitación con la entidad de capacitación
- Definir fechas para la implementación del subprograma
- Realizar la reservación en el lugar destinado para la capacitación

- Enviar invitación a los participantes a cada uno de los subprogramas en donde esté involucrado.
- Coordina logística para la realización del evento.

Participantes

- Disponibilidad y apertura para participar
- Apertura a nueva información
- Implementar metodologías aprendidas, tanto en su puesto de trabajo como sus los equipos dentro de la organización
- Completar formatos diseñados para la evaluación del programa de capacitación

3.6 Recursos

Para alcanzar los objetivos establecidos, se debe contar con los siguientes recursos:

- **Humanos:** para la implementación de los planes de mejora de clima organizacional es indispensable la participación activa de todos los colaboradores de HMN Textil, siendo estos: 5 gerentes de área, 4 jefes de departamento, 1 facilitador del programa y 25 colaboradores.
- **Institucionales:** para la ejecución, desarrollo e implementación de los planes de mejora, será determinante el involucramiento de empresas privadas de consultoría y capacitación de personal, entre las que se pueden citar: Cámara de Comercio de Guatemala, Escuela de Negocios OG-Mandino, Smart Business Training (SBT), Grupo Buró Guatemala, entre otras.
- **Materiales:** para lograr total compenetración de los participantes en cada uno de los programas a desarrollar, se utilizará como sede de ejecución del programa el Hotel Vista Real, quien proporcionará el salón adecuado con capacidad para el número de personas que se requiera (el paquete de

servicio incluye equipo audio visual, rota folio, pizarra, marcadores, mesas, sillas, entre otros). Sin embargo, para las primeras reuniones informativas, así como para las reuniones trimestrales de seguimiento se utilizará el salón de juntas ubicado dentro de las instalaciones de HMN Textil.

- **Papelería y útiles:** para cada evento dentro de los subprogramas a desarrollar, será necesario el uso de útiles de oficina, tales como: papelería, fotocopias, y bolígrafos, cuyos costos se incluyen dentro de los recursos financieros requeridos para cada subprograma.

3.7 Programación

La planificación e implementación estarán a cargo del Gerente de Recursos Humanos Local, quien a su vez realizará las funciones de facilitador y evaluador de cada uno de los subprogramas, de acuerdo a la siguiente programación:

Tabla 2
Cronograma para la implementación de planes de mejora
para los empleados de una empresa química textil
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

No.	ACTIVIDADES	AÑO 2015												RESPONSABLE	
		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE		
1	Presentación de planes de mejora de clima organizacional a gerentes														Autor de investigación y de los planes de mejora propuestos
2	Aprobación de la propuesta de implementación														Gerente de RRRH Local, Gerente General, Gerente de Producción, Gerente Financiero, Gerente de Logística, Gerente de Servicio al Cliente, Gerente de Ventas
3	Reunión informativa con jefes de departamento para inicio de implementación														Gerente de Recursos Humanos Local
4	Desarrollo de subprograma No. 1: Gerencia con liderazgo y dirección de personal														Gerente de RRRH Local, Gerente General, Gerente de Producción, Gerente Financiero, Gerente de Logística, Gerente de Servicio al Cliente, Gerente de Ventas, Jefe de Laboratorio, Jefe de D&S, Coordinador de Producción
5	Desarrollo de subprograma No. 2: Toma de decisiones exitosas														Gerente de RRRH Local, Gerente General, Gerente de Producción, Gerente Financiero, Gerente de Logística, Gerente de Servicio al Cliente, Gerente de Ventas, Jefe de Laboratorio, Jefe de D&S, Coordinador de Producción y Colaboradores del área comercial que tengan relación directa con clientes.
6	Desarrollo de subprograma No. 3: Reconocimientos														Gerente de RRRH Local, Gerente General, Gerente de Producción, Gerente Financiero, Gerente de Logística, Gerente de Servicio al Cliente, Gerente de Ventas, Jefe de Laboratorio, Jefe de D&S, Coordinador de producción
7	Reunión trimestral No. 1: análisis de desarrollo y nivel de avance de implementación de los subprogramas No. 1, 2, 3														Gerente de RRRH Local, Gerente General, Gerente de Producción, Gerente Financiero, Gerente de Logística, Gerente de Servicio al Cliente, Gerente de Ventas, Jefe de Laboratorio, Jefe de D&S, Coordinador de producción
8	Desarrollo de subprograma No. 4: Tu actitud determina tu altitud														Gerente de RRRH Local, Gerente General, Gerente de Producción, Gerente Financiero, Gerente de Logística, Gerente de Servicio al Cliente, Gerente de Ventas, Jefe de Laboratorio, Jefe de D&S, Coordinador de Producción y todo el personal de la organización
9	Desarrollo de subprograma No. 5: Administración del cambio en organizaciones eficientes														Gerente de RRRH Local, Gerente General, Gerente de Producción, Gerente Financiero, Gerente de Logística, Gerente de Servicio al Cliente, Gerente de Ventas, Jefe de Laboratorio, Jefe de D&S, Coordinador de producción y todo el personal de la organización
10	Reunión trimestral No. 2: análisis de desarrollo y nivel de avance de implementación de los subprogramas No. 4 y 5														Gerente de RRRH Local, Gerente General, Gerente de Producción, Gerente Financiero, Gerente de Logística, Gerente de Servicio al Cliente, Gerente de Ventas, Jefe de Laboratorio, Jefe de D&S, Coordinador de Producción
11	Desarrollo de subprograma No. 6: Inteligencia emocional y comunicación asertiva														Gerente de RRRH Local, Gerente General, Gerente de Producción, Gerente Financiero, Gerente de Logística, Gerente de Servicio al Cliente, Gerente de Ventas, Jefe de Laboratorio, Jefe de D&S, Coordinador de Producción
12	Desarrollo de subprograma No. 7: Formación de equipos de trabajo de alto rendimiento														Gerente de RRRH Local, Gerente General, Gerente de Producción, Gerente Financiero, Gerente de Logística, Gerente de Servicio al Cliente, Gerente de Ventas, Jefe de Laboratorio, Jefe de D&S, Coordinador de producción
13	Reunión trimestral No. 3: análisis de desarrollo y nivel de avance de implementación de los subprogramas No. 6 y 7														Gerente de RRRH Local, Gerente General, Gerente de Producción, Gerente Financiero, Gerente de Logística, Gerente de Servicio al Cliente, Gerente de Ventas, Jefe de Laboratorio, Jefe de D&S, Coordinador de Producción
14	Reunión general: presentación de resultados finales y verificación de alcance de objetivos alcanzados por medio de la propuesta														Gerente de RRRH Local, Gerente General, Gerente de Producción, Gerente Financiero, Gerente de Logística, Gerente de Servicio al Cliente, Gerente de Ventas, Jefe de Laboratorio, Jefe de D&S, Coordinador de Producción

Fuente: Investigación de campo 2015.

3.8 Contenido de la propuesta

Cada subprograma incluido dentro de la presente propuesta, contiene una breve descripción de las etapas en las que se va a desarrollar el mismo, así como sus respectivos planes de acción, objetivos, contenidos e indicadores específicos de medición de resultados. Cada uno de los subprogramas está orientado a mejorar sustancialmente los factores más críticos que se han identificado dentro del proceso de investigación de clima organizacional dentro de HMN Textil y se propone desarrollarlos como se describe a continuación:

3.8.1 Sensibilización de gerentes y jefes de departamento

Será el punto de inicio de la implementación de los planes de mejora de clima organizacional por lo que es imperativo contar con la cooperación, compromiso y disposición de los jefes y gerentes, ya que ellos serán quienes trasladen en cascada la motivación y entusiasmo al resto del personal. La disposición y apoyo por parte de la Gerencia son fundamentales para incentivar el proceso de mejora de clima organizacional, por lo que una eficiente etapa de sensibilización es esencial para crear apertura y colaboración por parte de todos los colaboradores. En esta etapa se hace hincapié en la capacitación que deben recibir jefes y gerentes de departamento para el mejor manejo y dirección del recurso humano dentro de la organización.

Para lograr los objetivos esperados en esta fase, se propone la implementación de los siguientes tres subprogramas:

- Gerencia con liderazgo y dirección de personal
- Toma de decisiones exitosas
- Elaboración e implementación de programas de reconocimiento

Cada subprograma consta de una serie de etapas e implementaciones, por lo que a continuación se detalla el contenido, objetivo, duración y quiénes participarán en cada uno de ellos:

3.8.1.1 Subprograma de Gerencia con liderazgo y dirección de personal

a) Introducción

Un líder hace que un grupo de personas se convierta en un verdadero equipo, fomentando la confianza, motivación, participación y sinergia. Crea compromiso de los colaboradores hacia la organización en busca de alcanzar los objetivos establecidos, brindando retroalimentación adecuada y promoviendo el crecimiento de las personas con base en un desempeño eficiente.

b) Metas

- Incrementar 4 % la percepción del liderazgo del grupo gerencial dentro de la organización.
- Lograr un impacto del 2 % en la mejora de comunicación entre los gerentes/jefes de departamento y sus respectivos equipos.
- Mejorar 2 % las habilidades de toma de decisiones de los gerentes y jefes de departamento.
- Con mejores niveles de liderazgo, comunicación y toma de decisiones, el programa podrá incrementar un 4 % la cooperación y trabajo en equipo.
- Con un nivel gerencial liderando de mejor manera, se fomentará el reconocimiento de colaboradores en 2 %.
- Impactar 1 % el factor capacitación y desarrollo.

c) Objetivos

Desarrollar en gerentes y jefes de departamento habilidades de dirección y liderazgo para que fomenten ambientes de trabajo agradables y participativos para que puedan ser orientadores de sus respectivos equipos, que promuevan

un sentido de excelencia que los motive a alcanzar los objetivos de cada área y de la organización en general.

Tabla 3
Plan de acción
Subprograma: Gerencia con liderazgo y dirección de personal
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

EMPRESA:		HMN Textil		FECHA:		10/Noviembre/2015	
NOMBRE DEL PLAN:		Gerencia con liderazgo y dirección de personal					
DEPARTAMENTO:		Recursos humanos					
OBJETIVO DEL PLAN:							
Definir actividades necesarias para la implementación de propuesta al 100% al corto y mediano plazo							
No.	ACTIVIDAD	METAS DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO INICIO	TIEMPO FINAL	COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO
1.	Presentación de propuesta a junta directiva	Realizar presentación de implementación de subprograma al 100%, la cual se realizará en una sesión de 2 horas	Recursos humanos	01/12/2015	01/12/2015		
1.1	Papelería y útiles					125.00	
1.2	Equipo audiovisual					175.00	
1.3	Refacción junta directiva					200.00	500.00
2.	Aprobación de propuesta	Obtener 100% de aprobación para la implementación del subprograma por parte de la junta junta directiva	Recursos humanos	01/12/2015	01/12/2015	A definir por la empresa	
3.	Actividades complementarias	Desarrollar las actividades necesarias en un 100% para implementación del subprograma en un periodo de tiempo de 22 días	Recursos humanos	02/12/2015	24/12/2015	A definir por la empresa	
3.1	Búsqueda de empresa de consultoría	Obtener cotización de empresas calificadas que puedan ejecutar el subprograma al 100%, de acuerdo a las necesidades de la organización en el mes de diciembre 2015	Recursos humanos	02/12/2015	05/12/2015	A definir por la empresa	
3.2	Selección de consultor	En un periodo de tres días se realizará evaluación de los consultores y se seleccionará a aquel que presente el programa que cubra al 100% las necesidades específicas de la empresa	Recursos Humanos	02/12/2015	05/12/2015	28,800.00	
3.3	Reserva de sede de capacitaciones.	Se obtendrá confirmación al 100% para el tiempo de capacitación requerido que será de 3 jornadas de 8 horas cada una	Recursos Humanos	05/12/2015	05/12/2015	2,900.00	31,700.00
3.4	Implementación de propuesta	Implementar el subprograma al 100% durante el mes de diciembre 2015 de acuerdo a la planificación	Recursos humanos	17/12/2015	19/12/2015	A definir por la empresa	
3.5	Evaluación de la propuesta	Evaluar el 100% de lo desarrollado en la propuesta 5 días después de finalizar la implementación del subprograma	Recursos humanos	20/12/2015	24/12/2015	A definir por la empresa	
Costo estimado de implementación en quetzales:							32,200.00

Tabla 4
Contenido de capacitación propuesta
Subprograma: Gerencia con liderazgo y dirección de personal
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

FACTORES A IMPACTAR	JUSTIFICACIÓN	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	DURACIÓN	COSTO	PARTICIPANTES
<p>1. Liderazgo</p> <p>2. Comunicación</p> <p>3. Toma de decisiones</p> <p>4. Cooperación y trabajo en equipo</p> <p>5. Reconocimientos</p> <p>6. Capacitación y desarrollo</p>	<p>Sensibilizar a los gerentes y jefes de departamento para obtener su compromiso y apoyo durante la implementación ya que serán un factor determinante</p> <p>Es necesario que mejoren sus habilidades gerenciales y de liderazgo para ser agentes de cambio en el proceso de mejora de clima organizacional</p>	<p>1.) Cómo convertirse en líder</p> <p>2.) Estilos de liderazgo con enfoque en grupos</p> <p>3.) Cómo convertirse en excelentes motivadores</p> <p>4.) Cómo formar equipos de alto rendimiento</p> <p>5.) Creando sinergia en el equipo</p> <p>6.) Manejo y retroalimentación en los objetivos y metas</p> <p>7.) Características del negociador excelente</p> <p>8.) Habilidad en el trato personal al conocer a los demás</p> <p>9.) Habilidades para el manejo de conflictos</p> <p>10.) Cómo influir en su equipo y ganar confianza.</p>	<p>Apoyar a desarrollar destrezas y habilidades de liderazgo para el logro de los objetivos organizacionales, conocer estrategias para liderar estructuras y equipos de alto rendimiento así como compartir una visión inspiradora y lograr compromiso con la misión empresarial con lo que obtendrá el beneficio de poder aplicar esas destrezas en la motivación, negociación y trabajo en equipo. Conocer el papel del gerente como factor de cambio en las organizaciones.</p>	<p>3 sesiones presenciales de 8 horas cada una, análisis y discusión de casos, ejercicios prácticos para desarrollar habilidades directivas. Se practicará un test de estilos de liderazgo y se brindará metodología para reforzar las áreas de apoyo que se consideren necesarias. Será impartido por la Escuela de Negocios OG-Mandino</p>	<p>24 horas</p>	<p>Q. 28,800.00</p> <p>Curso cerrado en el lugar definido como sede de capacitaciones de HMN Textil.</p>	<p>Gerente de RRHH Local, Gerente General, Gerente de Producción, Gerente Financiero, Gerente de Logística, Gerente de Servicio al Cliente, Gerente de Ventas, Jefe de Laboratorio, Jefe de D&S, Coordinador de producción (10 participantes)</p>

Fuente: Investigación de campo 2015.

d) Otros recursos

- **Materiales:** serán utilizados los siguientes recursos: mobiliario y útiles de oficina, equipo de cómputo, de proyección audiovisual y salón.
- **Financieros:** la ejecución total del subprograma supone la asignación y utilización de los siguientes recursos financieros:

Tabla 5
Total recursos financieros subprograma
Gerencia con liderazgo y dirección de personal
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

No.	Descripción	Costo (Q.)
1.-	Honorarios consultor de programa Gerencia con liderazgo y dirección de personal	28,800.00
2.-	Costo servicio de salón y alimentación	2,500.00
3.-	Material de oficina	300.00
4.-	Tarifa de parqueo	400.00
5.-	Otros	200.00
	Total	32,200.00

Fuente: Investigación de campo 2015.

3.8.1.2 Subprograma toma de decisiones exitosas

a) Introducción

Cada decisión tomada dentro de la organización tiene un impacto dentro de la misma, por lo que es importante que los líderes que las toman consideren todos los elementos necesarios, que los analicen y evalúen para tener la certeza del impacto y repercusiones que tendrá en las personas y por ende, en el clima organizacional.

b) Metas

- Generar un impacto de 6 % en el factor de toma de decisiones.
- Incrementar la comunicación entre equipos de trabajo en 3 %.
- Mediante una mejor comunicación y una toma de decisiones efectiva, el liderazgo se impactará en 2 %, pues generará mayor confianza por parte de los colaboradores hacia los niveles gerenciales.
- Impactar el factor de capacitación y desarrollo en 1 %.

c) Objetivos

Brindar herramientas que permitan a los gerentes/jefes de departamento desarrollar sus habilidades y competencias para una efectiva toma de decisiones y les permita mejorar su liderazgo y nivel de comunicación con sus respectivos equipos de trabajo, mejorando los tiempos de respuesta ante cualquier requerimiento.

Tabla 6
Plan de acción
Subprograma: Toma de decisiones exitosas
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

EMPRESA:		HMN Textil		FECHA:		10/Noviembre/2015	
NOMBRE DEL PLAN:		Toma de decisiones exitosas					
DEPARTAMENTO:		Recursos humanos					
OBJETIVO DEL PLAN:							
Definir actividades necesarias para la implementación de propuesta al 100% al corto y mediano plazo							
No.	ACTIVIDAD	METAS DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO INICIO	TIEMPO FINAL	COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO
1.	Presentación de propuesta a junta directiva	Realizar presentación de implementación de subprograma al 100%, la cual se realizará en una sesión de 2 horas	Recursos humanos	04/01/2016	04/01/2016		
1.1	Papelería y útiles					275.00	
1.2	Equipo audiovisual					225.00	
1.3	Relación junta directiva					300.00	800.00
2.	Aprobación de propuesta	Obtener 100% de aprobación para la implementación del subprograma por parte de la junta junta directiva	Recursos humanos	04/01/2016	04/01/2016	A definir por la empresa	
3.	Actividades complementarias	Desarrollar las actividades necesarias en un 100% para implementación del subprograma en un periodo de tiempo de 22 días	Recursos humanos	05/01/2016	27/01/2016	A definir por la empresa	
3.1	Búsqueda de empresa de consultoría	Obtener cotización de empresas calificadas que puedan ejecutar el subprograma al 100%, de acuerdo a las necesidades de la organización en el mes de enero 2016	Recursos humanos	05/01/2016	08/01/2016	A definir por la empresa	
3.2	Selección de consultor	En un periodo de tres días se realizará evaluación de los consultores y se seleccionará a aquel que presente el programa que cubra al 100% las necesidades específicas de la empresa	Recursos Humanos	05/01/2016	08/01/2016	42,500.00	
3.3	Reserva de sede de capacitaciones.	Se obtendrá confirmación al 100% para el tiempo de capacitación requerido que será de 2 jornadas de 8 horas cada una	Recursos Humanos	08/01/2016	08/01/2016	4,930.00	47,430.00
3.4	Implementación de propuesta	Implementar el subprograma al 100% durante el mes de enero 2016 de acuerdo a la planificación	Recursos humanos	22/01/2016	23/01/2016	A definir por la empresa	
3.5	Evaluación de la propuesta	Evaluar el 100% de lo desarrollado en la propuesta 5 días después de finalizar la implementación del subprograma	Recursos humanos	23/01/2016	27/01/2016	A definir por la empresa	
Costo estimado de implementación en quetzales:						48,230.00	

Fuente: Investigación de campo 2015.

Tabla 7
Contenido de capacitación propuesta
Subprograma: Toma de decisiones exitosas
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

FACTORES A IMPACTAR	JUSTIFICACIÓN	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	DURACIÓN	COSTO	PARTICIPANTES
<p>1. Toma de decisiones</p> <p>2. Comunicación</p> <p>3. Liderazgo</p> <p>4. Capacitación y desarrollo</p>	<p>Mejorar el nivel de toma de decisiones a nivel gerencial y mandos medios será importante para elevar el nivel de productividad, agilizar procesos y dar respuesta inmediatas a cualquier requerimiento. Este factor es percibido como deficiente por los colaboradores dentro del actual clima organizacional</p>	<p>1.) Qué es una decisión</p> <p>2.) El arte de decidir</p> <p>3.) Toma de decisiones exitosas</p> <p>4.) Toma de decisiones gerenciales</p> <p>5.) Metodología del análisis de problemas</p> <p>6.) Estilos de toma de decisiones</p> <p>7.) Modelos de toma de decisiones</p>	<p>Brindar herramientas que ayuden a la identificación de problemas y sus posibles soluciones. Aprender a analizar correctamente un problema que se pretende resolver mediante la identificación adecuada de las causas y buscar las soluciones más viables con el mejor impacto posible a la organización.</p>	<p>Se desarrollará taller utilizando la metodología Lego Serious Play con participación activa de los asistentes. Será desarrollado 60% práctico.</p> <p>Será impartido por Grupo Buró, quienes es especialista en métodos de aprendizaje corporativo</p>	<p>16 horas</p>	<p>Q. 42,500.00</p> <p>curso cerrado en el lugar definido como sede de capacitaciones de HMN Textil.</p>	<p>Gerente de RRRH Local, Gerente General, Gerente de Producción, Gerente Financiero, Gerente de Logística, Gerente de Servicio al Cliente, Gerente de Ventas, Jefe de Laboratorio, Jefe de D&S, Coordinador de Producción y 7 personas del equipo comercial y de servicio al cliente que tienen relación directa con clientes. (17 participantes)</p>

Fuente: Investigación de campo 2015.

d) Otros recursos

- **Materiales:** serán utilizados los siguientes recursos: mobiliario y útiles de oficina, equipo de cómputo, de proyección audiovisual y salón.
- **Financieros:** la ejecución total del subprograma supone la asignación y utilización de los siguientes recursos financieros:

Tabla 8
Total recursos financieros subprograma
Toma de decisiones exitosas
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

No.	Descripción	Costo (Q.)
1.-	Honorarios consultor de programa Toma de decisiones	42,500.00
2.-	Costo servicio de salón y alimentación	4,250.00
3.-	Material de oficina	500.00
4.-	Tarifa de parqueo	680.00
5.-	Otros	300.00
	Total	48,230.00

Fuente: Investigación de campo 2015.

3.8.1.3 Subprograma reconocimientos

a) Introducción

La implementación de este subprograma debe ser una prioridad para HMN Textil, ya que de acuerdo a la investigación realizada, este es el factor con el índice de satisfacción más bajo dentro de su actual clima organizacional. Para crear identidad del programa se le denominará "**PROGRAMA REAL**" que significa "Reconocimiento a empleados por alcance de logros".

Estos reconocimientos deben enfocarse en incrementar la satisfacción laboral con impacto en la motivación, desempeño y productividad de los equipos de trabajo y de las personas de manera individual. La propuesta supone la implementación de reconocimientos con impacto en el corto y en el largo plazo, monetarios y no monetarios, los cuales están basados en resultados de organización y desempeño individual.

Parte de la propuesta va orientada a reconocer el tiempo de servicio en la organización, con lo cual se tiene la certeza que se generará un impacto positivo en el sentido de pertenencia hacia la organización y la estabilidad laboral, por lo que el índice de rotación de personal debe presentar mejoras tangibles a partir de la implementación del presente plan.

b) Metas

- Implementar el subprograma de reconocimientos adecuado que responda a las necesidades del actual clima laboral con un impacto directo de 22 % en la precepción de los colaboradores.
- Generar un impacto de 5 % en la actitud de los colaboradores hacia el cambio y su estabilidad laboral.
- Mediante la aplicación de los programas definidos se pretende incrementar la percepción del liderazgo en 1 %.
- Incrementar el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización en 3 %.

c) Objetivos

- Reconocer un trabajo bien hecho
- Promover la excelencia en el desempeño brindando la misma oportunidad de reconocimiento a todos los colaboradores

- Incrementar la productividad, lo que se traduce en mejores resultados y beneficios para la organización.
- Dar a conocer esfuerzos y logros visibles y tangibles de equipos y colaboradores
- Incentivar a que los colaboradores realicen su mejor esfuerzo con el objetivo de ser reconocidos.

Los reconocimientos monetarios y no monetarios que se incluyen en la presente propuesta son los siguientes:

Tabla 9
Plan de acción
Subprograma: Reconocimientos monetarios y no monetarios
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

EMPRESA:		H/MN Textil		FECHA:		10/Noviembre/2015	
NOMBRE DEL PLAN:		Reconocimientos (monetarios y no monetarios)					
DEPARTAMENTO:		Recursos humanos					
OBJETIVO DEL PLAN:							
Definir actividades necesarias para la implementación de propuesta al 100% al corto y mediano plazo							
No.	ACTIVIDAD	METAS DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL		
1.	Presentación de propuesta a junta directiva	Realizar presentación de implementación de subprograma al 100%, la cual se realizará en una sesión de 4 horas	Recursos humanos	01/02/2016	01/02/2016		
1.1	Paperería y útiles					275.00	
1.2	Equipo audiovisual					225.00	
1.3	Refacción junta directiva					300.00	800.00
2.	Aprobación de propuesta	Obtener 100% de aprobación para la implementación del subprograma por parte de la junta junta directiva	Recursos humanos	01/02/2016	01/02/2016	A definir por la empresa	
3.	Implementación de propuesta	Desarrollar las actividades necesarias en un 100% para implementación del subprograma en un periodo de tiempo de un año	Recursos humanos	02/02/2016	01/02/2017	A definir por la empresa	
3.1	Recopilar fecha de cumpleaños de empleados	en un periodo de 2 días se deberá completar al 100% lista de empleados con sus respectivas fechas de cumpleaños para iniciar proceso de envío de correo y publicación en pantallas LED	Recursos humanos	05/02/2016	06/02/2016	12,000.00	
3.2	Determinación de empleados de aniversario en 2016	Identificar al 100% de empleados que celebrarán aniversario de labores durante el año 2016 para iniciar proceso de envío de correo y publicación en pantallas LED	Recursos Humanos	07/02/2016	08/02/2016	17,500.00	
3.3	Premios de Antigüedad	En el mes de febrero 2016 se deberá realizar la cotización y compra del 100% de premios por reconocimiento de antigüedad	Recursos humanos	09/02/2016	10/02/2016	7,000.00	
3.4	Cálculo individual de días de vacaciones por reconocimiento	En el mes de febrero 2016 se deberá realizar el cálculo al 100% de días de vacaciones que se reconocerán a colaboradores por concepto de reconocimiento de antigüedad	Recursos humanos	12/02/2016	13/02/2016	22,500.00	59,000.00
3.5	Programa de reconocimiento REAL	Solicitar a cada Gerente el 100% información sobre resultados de desempeño sobresaliente para emisión de diploma de reconocimiento a empleados durante el primer trimestre	Recursos humanos	12/02/2016	15/02/2016	A definir por la empresa	
3.6	Evaluación de la propuesta	Evaluar el 100% de lo desarrollado en la propuesta un año después de finalizar la implementación del subprograma	Recursos humanos	01/02/2016	01/02/2017	A definir por la empresa	
Costo estimado de implementación en quetzales:							59,800.00

Fuente: Investigación de campo 2015.

Tabla 10
Contenido propuesta
Subprograma: Reconocimientos monetarios
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

RECONOCIMIENTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO ANUAL (Q.)
Incremento 1 día de vacaciones cada 5 años de labores	Adicionar al período de vacaciones de ley 1 día adicional cada 5 años, hasta llegar a un máximo de 19 días de vacaciones por colaborador.	Recursos Humanos	Q. 22,500.00
Celebración de cumpleaños mensual	Realizar una celebración mensual de cumpleaños, en donde los cumpleaños del mes anterior festejan a los del mes en curso, lo que también fomenta la integración y el compañerismo	Recursos Humanos y colaboradores.	Q. 12,000.00
Celebración de aniversario de labores a cada colaborador	Realizar una celebración individual a cada colaborador cuando cumple aniversario de labores (múltiplos de 5 años), haciendo especial reconocimiento en su labor dentro de la organización	Gerentes de área y Recursos Humanos	Q. 17,500.00
Premio por Reconocimiento de Antigüedad	Otorgar un regalo especial a cada colaborador cuando cumple años de servicio (en múltiplos de 5 años), se propone que sea un bolígrafo con el logo de la empresa para crear identidad y sentido de pertenencia.	Gerentes de área y Recursos Humanos	Q. 7,000.00
Costo anual de programa de reconocimientos:			Q. 59,000.00

Fuente: Investigación de campo 2015.

Tabla 11
Contenido propuesta
Subprograma: Reconocimientos no monetarios
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

RECONOCIMIENTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Agradecimiento y felicitación en público	Otorgar diploma de reconocimiento del programa REAL cuando se realicen reuniones de empleados y presentaciones de resultados.	Gerentes/jefes de departamento y RRHH
Mensaje individual a cada colaborador en la fecha de su cumpleaños	Recursos Humanos tomará la responsabilidad de enviar un mensaje de felicitación a cada persona en el día de su cumpleaños.	Recursos Humanos
Creación de cartelera electrónica de "Los empleados del Q"	Utilizar las pantallas LED ya instaladas y hacer una publicación trimestral de los colaboradores que durante el trimestre hayan tenido logros sobresalientes.	Gerentes/jefes de departamento y RRHH
Mensaje de felicitación de equipo	Enviar mensaje de felicitación a todos los colaboradores cuando el logro ha sido grupal, incluyendo información relevante de lo acontecido (Ej. Alcance objetivo mensual de ventas).	Gerente general y gerentes de área

Fuente: Investigación de campo 2015.

d) Recursos

- **Humanos:** para esta implementación, es preciso contar con la participación de todo el personal (gerentes, jefes y colaboradores). El Gerente de Recursos Humanos Local es el responsable de crear los modelos de reconocimientos, tanto monetarios como no monetarios, estos últimos deben ser revisados, analizados y validados por el gerente financiero, previo a la autorización final por parte de la Gerencia General.
- **Materiales:** los materiales a utilizar para este subprograma consisten en material de oficina y equipo de cómputo para la presentación de informes.
- **Financieros:** los recursos necesarios para la implementación de este subprograma se presentan en el cuadro 10.

e) Procedimiento de implementación de reconocimientos monetarios

Incremento día de vacaciones cada 5 años

- Recursos Humanos Local será responsable de llevar un documento estadístico que contenga la información necesaria para hacer efectivo el incremento de un día adicional de vacaciones cuando los colaboradores alcancen los años de antigüedad establecidos según el plan.
- Los días máximos a otorgar como parte de este reconocimiento son cuatro, por lo que a partir de los veinte años de servicio, las personas dejan de incrementar su período de vacaciones anual pero mantienen sus diez y nueve días de vacaciones hasta la fecha de su retiro.
- Los días adicionales, formarán parte del pago al momento del retiro.
- A manera de ejemplo, a continuación se incluye esquema de vacaciones que contiene todos los escenarios posibles sobre este modelo de reconocimiento:

Tabla 12
Reconocimientos monetarios
Incremento días de vacaciones cada 5 años
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

Empleado	Fecha de ingreso	Años de servicio del empleado a 2015	Días de vacaciones por año laborado a partir de 2015	Años de servicio del empleado a 2016	Días de vacaciones por año laborado a partir de 2016	Años de servicio del empleado a 2017	Días de vacaciones por año laborado a partir de 2017	Años de servicio del empleado a 2018	Días de vacaciones por año laborado a partir de 2018	Años de servicio del empleado a 2019	Días de vacaciones por año laborado a partir de 2019	Años de servicio del empleado a 2020	Días de vacaciones por año laborado a partir de 2020
A	19/04/1993	22	19	23	19	24	19	25	19	26	19	27	19
B	16/02/1992	23	19	24	19	25	19	26	19	27	19	28	19
C	01/11/2004	11	17	12	17	13	17	14	17	15	17	16	18
D	01/09/1997	18	18	19	18	20	19	21	19	22	19	23	19
E	01/08/2001	14	17	15	17	16	18	17	18	18	18	19	18
F	06/09/1999	16	18	17	18	18	18	19	18	20	18	21	19
G	11/06/1996	19	18	20	18	21	19	22	19	23	19	24	19
H	02/02/2003	12	17	13	17	14	17	15	17	16	18	17	18
I	19/04/2006	9	16	10	16	11	17	12	17	13	17	14	17
J	01/09/2008	7	16	8	16	9	16	10	16	11	17	12	17
K	01/09/2011	4	15	5	15	6	16	7	16	8	16	9	16
L	01/11/2013	2	15	3	15	4	15	5	15	6	16	7	16

Escalas de incremento de días de vacaciones:

Años de servicio	Días por ley	Días por reconocimiento	Total días de vacaciones
1 - 5 años de servicio	15	0	15
6 - 10 años de servicio	15	1	16
11 - 15 años de servicio	15	2	17
16-20 años de servicio	15	3	18
20-en adelante	15	4	19

Base para estimación de costos anuales:

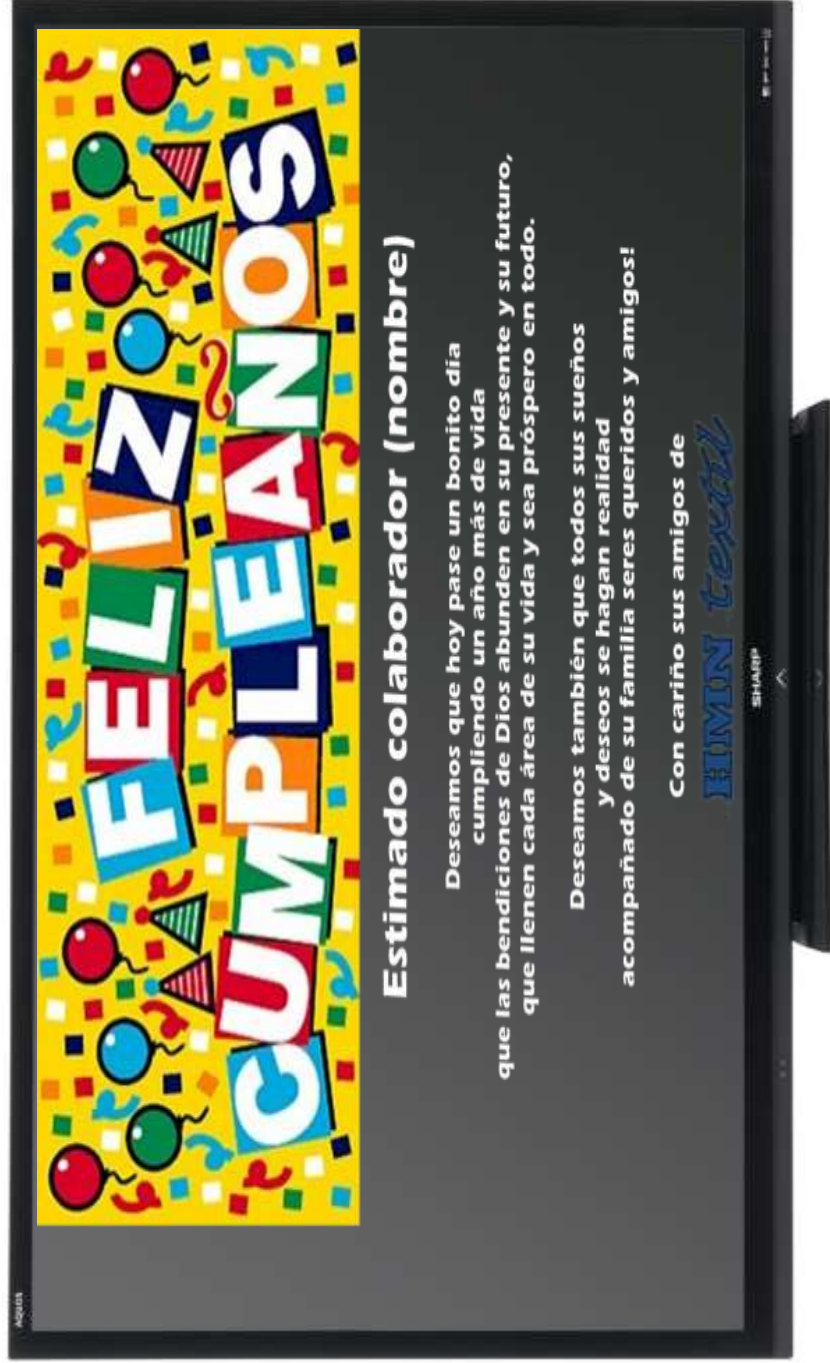
Costo planilla de salarios mensual:	Q. 675,000.00
Costo de salarios diarios:	Q. 22,500.00

Fuente: Investigación de campo 2015.

Celebración de cumpleaños mensual

- Recursos Humanos Local hará la publicación de los cumpleaños de cada mes en las tres pantallas LED colocadas dentro de la empresa y brindará las condiciones necesarias (logística, refacción, entre otras), para que los colaboradores del mes anterior festejen a los del mes actual, esto brindará mayor relación entre los colaboradores y generará integración entre todas las áreas.
- Asimismo, el día del cumpleaños de cada colaborador, Recursos Humanos Local enviará un correo informativo electrónico a todo el personal para que todos los empleados estén enterados.
- Los colaboradores, deben planificar una actividad para el festejo mensual, la cual va desde pequeños detalles como regalo individual, hasta juegos de integración con el resto del personal.
- Es importante que Recursos Humanos fomente la cooperación, por lo que debe motivar a todas las personas para que participen en las actividades que se programen.
- El presupuesto asignado para cada celebración es de un mil quetzales mensuales (Q. 1,000.00) y será responsabilidad de Recursos Humanos Local velar porque este monto no sea excedido.
- A continuación se presenta un ejemplo, tanto del correo a enviar como de la publicación de felicitación a realizar en las pantallas LED:

Imagen 1
Felicitación de cumpleaños individual
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015



Fuente: Investigación de campo 2015.

Imagen 2
Felicitación de cumpleaños mensual
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015



Fuente: Investigación de campo 2015.

Celebración y reconocimiento por aniversario de labores

- Recursos Humanos Local enviará correo a todas las personas cuando un colaborador esté celebrando su aniversario de labores.
- Realizará las gestiones necesarias para la preparación de un refrigerio para reconocer la trayectoria del colaborador dentro de la organización en la cual se invitará a todo el personal.
- Recursos Humanos y el jefe/gerente responsable realizarán un breve discurso en el cual se resaltarán las cualidades más destacadas de la persona.
- El presupuesto asignado para cada celebración es de tres mil quinientos quetzales (Q. 3,500.00) y será responsabilidad de Recursos Humanos Local velar porque este monto no sea excedido.
- El valor anteriormente indicado, incluye también el costo de un reconocimiento simbólico para el colaborador, el cual tendrá como objetivo crear un vínculo más fuerte de la persona con la organización.

Se propone que sea un artículo con el logo de la empresa, por lo que a continuación se presenta una imagen con un ejemplo del mismo:

Imagen 3
Premio de reconocimiento por antigüedad
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015



Fuente: Investigación de campo 2015.

f) Procedimiento de implementación de reconocimientos no monetarios

Más allá de incurrir en inversiones adicionales a las indicadas anteriormente, la implementación del programa de reconocimientos no monetarios implica crear un medio de felicitación y agradecimiento a los colaboradores de una manera pública. Esto genera una motivación al personal y lo hace sentirse importante para la organización.

La propuesta abarca reconocimientos tales como:

Felicitación y reconocimiento público

Este tipo de reconocimientos será administrado bajo el programa REAL, el cual busca reconocer mediante un diploma interno a aquellos colaboradores que muestren desempeños sobresalientes a lo largo de cada año.

El procedimiento para determinar si las conductas son merecedoras de este reconocimiento es el siguiente:

- Cada gerente/jefe de departamento trasladará a Recursos Humanos Local información objetiva y veraz relacionada con el desempeño sobresaliente de los colaboradores de sus respectivas áreas.
- Esta información debe estar documentada con ejemplos claros de las conductas que reflejan ese nivel de desempeño.
- Esta información, será presentada en Junta Directiva, y en su reunión mensual, se analizará cada caso para confirmar si el colaborador es merecedor de dicho reconocimiento.
- Los empleados que sean incluidos dentro del programa REAL aparecerán dentro las pantallas LED bajo el reconocimiento de "Los colaboradores de Q".
- En la reunión de presentación de resultados de la organización, que se realiza cada tres meses, se realizará la entrega del siguiente diploma como una muestra del reconocimiento al trabajo bien hecho y al desempeño que supera las expectativas en determinado puesto de trabajo.

Imagen 4
Reconocimiento público por desempeño
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

HIMN *textil*

Otorga el presente reconocimiento a:

“EL EMPLEADO DEL Q1”

Por su destacada labor en la implementación de planes de mejora de clima organizacional en el año 2015.

REAL

Programa de Reconocimiento de Empleados por Alcance de Logros

Gerente General

Gerente de Area

Gerente de Recursos Humanos

Guatemala, Septiembre de 2015.

Mensaje de felicitación de equipo

Este tipo de reconocimiento será generalizado, y se realizará en todos aquellos meses en que los resultados de la organización alcancen los objetivos trazados, tales como niveles de ventas, reducción de gastos, incremento en volúmenes de producción, entre otros.

El procedimiento para realizar este tipo de reconocimiento se describe a continuación:

- El gerente general determinará al cierre de cada mes, si los objetivos de la organización han sido alcanzados;
- De ser positivo, preparará un comunicado en que se agradezca a los colaboradores el esfuerzo realizado para alcanzar ese objetivo;
- Debe hacerse especial énfasis en que el logro ha sido posible gracias al trabajo en equipo, por ejemplo:

“Hemos logrado el objetivo de ventas del presente mes gracias a su esfuerzo, compromiso y dedicación. ! ¡Excelente trabajo! ”

- Cada gerente/jefe de departamento, al momento de recibir el comunicado por parte de Gerencia General deberá realizar un comunicado adicional en donde se resalte la labor de su respectivo equipo, por ejemplo:

“Hemos logrado el objetivo de ventas del presente mes gracias a su esfuerzo, compromiso y dedicación. El apoyo del área de planeación de inventarios ha jugado un papel clave para alcanzar estos resultados y gracias a su intervención oportuna los productos requeridos han estado disponibles para la venta. ¡Buen trabajo equipo! ”

- Finalmente, cada gerente/jefe de departamento puede tomar la iniciativa de reconocer el trabajo de manera individual de sus colaboradores, colocando en sus escritorios mensajes como los siguientes:

Imagen 5
Reconocimiento individual por desempeño
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015



Fuente: elaboración propia, 2015.

Es importante mencionar que para la implementación del programa de reconocimiento por antigüedad se incluyen valores estimados para un año, sin embargo, los valores podrán cambiar en función la rotación de personal que se tenga cada año.

3.8.2 Sensibilización de los colaboradores

Es importante para alcanzar los objetivos de la presente propuesta, que todos los colaboradores, en conjunto con los niveles gerenciales estén en completa disposición para mejorar todos los aspectos relativos al clima organizacional, por lo que para crear un ambiente de comodidad e iniciar a generar el involucramiento de todas las personas se impulsará la implementación de los subprogramas motivacionales como el que se detalla a continuación:

- Taller motivacional "tu actitud determina tu altitud"

3.8.2.1 Subprograma motivacional "tu actitud determina tu altitud"

a) Introducción

Previo a divulgar a todo nivel cualquier programa que tenga impacto directo en el clima organizacional, es preciso que se prepare al personal para que cuando esto ocurra, tengan apertura al cambio, a nuevas ideas y nuevos proyectos.

En tal virtud, se propone implementar un programa motivacional que apoye la idea de cambio y que fomente en los colaboradores una actitud positiva.

b) Metas

- Impactar en 4 % la estabilidad laboral y la actitud de los colaboradores hacia el cambio.
- Un equipo de colaboradores motivados y comprometidos genera sinergia con la organización, por lo que se pretende incrementar este compromiso y sentido de pertenencia en un 6 % con la implementación del programa propuesto.
- Se pretende incrementar el trabajo en equipo en 4 %.
- Generar impacto de 1 % en el factor de capacitación y desarrollo.

c) Objetivos

Iniciar un proceso de apertura de los colaboradores a todo nivel, para que los programas en donde tengan participación los reciban de una manera positiva, les permita generar ideas y tener una mejor valoración de sí mismo como persona y puedan visualizar su verdadero potencial.

Tabla 13
Plan de acción
Taller motivacional "tu actitud determina tu altitud"
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

EMPRESA:		HMN Textil		FECHA:		10/Noviembre/2015	
NOMBRE DEL PLAN:		Taller motivacional "Tu actitud determina tu altitud"					
DEPARTAMENTO:		Recursos humanos					
OBJETIVO DEL PLAN:							
Definir actividades necesarias para la implementación de propuesta al 100% al corto y mediano plazo							
No.	ACTIVIDAD	METAS DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO INICIO	TIEMPO FINAL	COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO
1.	Presentación de propuesta a junta directiva	Realizar presentación de implementación de subprograma al 100%, la cual se realizará en una sesión de 2 hora	Recursos humanos	04/04/2016	04/04/2016		
1.1	Papelería y útiles					500.00	
1.2	Equipo audiovisual					225.00	
1.3	Refacción junta directiva					300.00	1,025.00
2.	Aprobación de propuesta	Obtener 100% de aprobación para la implementación del subprograma por parte de la junta junta directiva	Recursos humanos	04/04/2016	04/04/2016	A definir por la empresa	
3.	Actividades complementarias	Desarrollar las actividades necesarias en un 100% para implementación del subprograma en un periodo de tiempo de 24 días	Recursos humanos	05/04/2016	29/04/2016	A definir por la empresa	
3.1	Busqueda de empresa de consultoría	Obtener cotización de empresas calificadas que puedan ejecutar el subprograma al 100%, de acuerdo a las necesidades de la organización en el mes de abril 2016	Recursos humanos	05/04/2016	08/04/2016	A definir por la empresa	
3.2	Selección de consultor	En un periodo de tres días se realizara evaluación de los consultores y se seleccionará a aquel que presente el programa que cubra al 100% las necesidades específicas de la empresa	Recursos Humanos	05/04/2016	08/04/2016	12,450.00	
3.3	Reserva de sede de capacitaciones.	Se obtendrá confirmación al 100% para el tiempo de capacitación requerido que será de 1 sesión de 3 horas	Recursos Humanos	11/04/2016	11/04/2016	4,025.00	16,475.00
3.4	Implementación de propuesta	Implementar el subprograma al 100% durante el mes de abril 2016 de acuerdo a la planificación	Recursos humanos	22/04/2016	22/04/2016	A definir por la empresa	
3.5	Evaluación de la propuesta	Evaluar el 100% de lo desarrollado en la propuesta 5 días después de finalizar la implementación del subprograma	Recursos humanos	25/04/2016	29/04/2016	A definir por la empresa	
Costo estimado de implementación en quetzales:							17,500.00

Fuente: Investigación de campo 2015.

Tabla 14
Contenido de capacitación propuesta
Taller motivacional "tu actitud determina tu altitud"
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

FACTORES A IMPACTAR	JUSTIFICACIÓN	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	DURACIÓN	COSTO	PARTICIPANTES
1. Actitud hacia el cambio y estabilidad laboral 2. Cooperación y trabajo en equipo 3. Compromiso y sentido de pertenencia 4. Capacitación y desarrollo	Es necesario sensibilizar a los colaboradores para que acepten el programa de mejora de una manera abierta, positiva y participativa. Es importante generar motivación y una mejor valoración de sí mismos.	Tu actitud determina tu altitud: 1.) El autoconocimiento 2.) El poder de los hábitos 3.) Actitudes efectivas 4.) Efectividad y excelencia 5.) Compromiso con los resultados 6.) Plan de vida	Transformar las estructuras de pensamiento del participante enfocándolas en la efectividad y búsqueda de la excelencia. Permitirá a los participantes tener una apertura hacia los cambios en cualquier ámbito de su vida, incrementar su autoestima y su capacidad de motivación.	Se desarrollará una conferencia magistral con participación activa de los asistentes. Se realizará trabajo individual para presentar propuestas sobre su plan de vida personal y profesional que incluya visión y enfoque futuro relacionado con el manejo de los cambios que se le presenten en cualquier ámbito de la vida. El programa será desarrollado por Cámara de Comercio de Guatemala.	3 horas	Q. 12,450.00 curso cerrado en el lugar definido como sede de capacitaciones de HMN Textil.	Todo el personal de la organización (35 personas)

Fuente: Investigación de campo 2015.

d) Otros recursos

- **Materiales:** serán utilizados los siguientes recursos: mobiliario y útiles de oficina, equipo de cómputo, de proyección audiovisual y salón.
- **Financieros:** la ejecución del subprograma supone la asignación y utilización de los siguientes recursos financieros:

Tabla 15
Recursos financieros subprograma
Tu actitud determina tu altitud
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

No.	Descripción	Costo (Q.)
1.-	Honorarios consultor de programa Tu actitud determina tu altitud	12,450.00
2.-	Costo servicio de salón y alimentación	2,625.00
3.-	Material de oficina	600.00
4.-	Tarifa de parqueo	1,400.00
5.-	Otros	425.00
	Total	17,500.00

Fuente: Investigación de campo 2015.

3.8.3 Actitud hacia el cambio y estabilidad laboral

Para lograr una mejorar en el clima organizacional es importante que todos los colaboradores tengan herramientas que sirvan como guía para gestionar y manejar los cambios de manera adecuada, sin que estos tengan un impacto negativo dentro de las personas, los equipos y la organización en general y para ellos se estará desarrollando el taller que a continuación se describe:

- Administración del cambio en organizaciones eficientes

3.8.3.1 Subprograma administración del cambio en organizaciones eficientes

a) Introducción

La actitud de cómo las personas perciban el cambio será fundamental para no afectar su motivación individual y el clima laboral de la organización. Es por ello que se propone desarrollar el taller de capacitación arriba descrito, para que las personas tengan un conocimiento más general del manejo del cambio. Asimismo, dará la pauta para que los gerentes y jefes de departamento tomen la iniciativa de convertirse en agentes de cambio, implementarlo y manejarlo de una manera adecuada.

b) Metas

- Impactar los niveles de liderazgo dentro de la organización en 2 %
- Incrementar la cooperación y trabajo en equipo en 4 %
- Mejorar la actitud de los colaboradores hacia el cambio en 4 %
- Generar impacto en capacitación y desarrollo de 1 %.

c) Objetivos

Brindar los conocimientos que se requieren para eliminar la resistencia al cambio, motivar a los gerentes y jefes a convertirse en agentes de cambio y líderes transformadores en la gestión que les corresponde con cada uno de sus equipos de trabajo y en el entorno general de la organización.

Tabla 16
Plan de acción
Subprograma: Administración del cambio en organizaciones eficientes
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

EMPRESA:		HMN Textil		FECHA:		10/Noviembre/2015	
NOMBRE DEL PLAN:		Administración del cambio en organizaciones eficientes					
DEPARTAMENTO:		Recursos humanos					
OBJETIVO DEL PLAN: Definir actividades necesarias para la implementación de propuesta al 100% al corto y mediano plazo							
No.	ACTIVIDAD	METAS DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO INICIO	TIEMPO FINAL	COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO
1.	Presentación de propuesta a junta directiva	Realizar presentación de implementación de subprograma al 100%, la cual se realizará en una sesión de 2 horas	Recursos humanos	04/04/2016	04/04/2016		
1.1	Paperería y útiles					600.00	
1.2	Equipo audiovisual					225.00	
1.3	Relación junta directiva					200.00	1,025.00
2.	Aprobación de propuesta	Obtener 100% de aprobación para la implementación del subprograma por parte de la junta directiva	Recursos humanos	04/04/2016	04/04/2016	A definir por la empresa	
3.	Actividades complementarias	Desarrollar las actividades necesarias en un 100% para implementación del subprograma en un período de tiempo de 27 días	Recursos humanos	06/04/2016	03/05/2016	A definir por la empresa	
3.1	Busqueda de empresa de consultoría	Obtener cotización de empresas calificadas que puedan ejecutar el subprograma al 100%, de acuerdo a las necesidades de la organización en el mes de abril 2016	Recursos humanos	06/04/2016	09/04/2016	A definir por la empresa	
3.2	Selección de consultor	En un período de tres días se realizará evaluación de los consultores y se seleccionará a aquel que presente el programa que cubra al 100% las necesidades específicas de la empresa	Recursos Humanos	06/04/2016	09/04/2016	15,000.00	
3.3	Reserva de sede de capacitaciones.	Se obtendrá confirmación al 100% para el tiempo de capacitación requerido que será de 1 sesión de 5 horas	Recursos Humanos	11/04/2016	11/04/2016	4,025.00	19,025.00
3.4	Implementación de propuesta	Implementar el subprograma al 100% durante el mes de abril 2016 de acuerdo a la planificación	Recursos humanos	28/04/2016	28/04/2016	A definir por la empresa	
3.5	Evaluación de la propuesta	Evaluar el 100% de lo desarrollado en la propuesta 5 días después de finalizar la implementación del subprograma	Recursos humanos	28/04/2016	03/05/2016	A definir por la empresa	
Costo estimado de implementación en quetzales:							20,050.00

Fuente: Investigación de campo 2015.

Tabla 17
Contenido de capacitación propuesta
Subprograma: Administración del cambio en organizaciones eficientes
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

FACTORES A IMPACTAR	JUSTIFICACIÓN	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	DURACIÓN	COSTO	PARTICIPANTES
<p>1. Actitud hacia el cambio y estabilidad laboral</p> <p>2. Cooperación y trabajo en equipo</p> <p>3. Liderazgo</p> <p>4. Capacitación y desarrollo</p>	<p>Los cambios organizacionales han sido frecuentes durante los últimos tiempos y se hace necesario que los gerentes y jefes de departamento adquieran conocimiento de como manejarlo</p>	<p>Administración del cambio</p> <p>1.) Cambio personal</p> <p>2.) Cambio organizacional</p> <p>3.) Conformando una cultura organizacional que gestiona cambios</p> <p>4.) Identificando los agentes del cambio</p> <p>5.) Formación de líderes de cambio</p> <p>6.) Obstáculos que limitan los agentes de cambio</p> <p>7.) El papel del líder en la gestión del cambio organizacional</p> <p>8.) Cómo delegar y empoderar liderazgo en las estructuras administrativas</p>	<p>Comprender la necesidad de desarrollar agentes de cambio para disminuir la resistencia y fortalecer la cultura organizacional. Obtener conocimientos para eliminar la resistencia de las personas ante los cambios de la organización y convertirse en un líder transformador en la gestión del cambio.</p>	<p>Se desarrollará una conferencia magistral con participación activa de los asistentes. Se realizará trabajo de grupo para identificar los posibles agentes de resistencia y crear propuestas para eliminarlos. Se manejará en 2 grupos de 18 y 17 personas para crear mayor apertura y cooperación. Estará siendo desarrollado por la Escuela de Negocios OG-Mandino</p>	<p>5 horas</p>	<p>Q. 15,000.00</p> <p>curso cerrado en el lugar definido como sede de capacitaciones de HMN Textil.</p>	<p>Todo el personal de la organización (35 personas)</p>

Fuente: Investigación de campo 2015.

d) Otros recursos

- **Materiales:** serán utilizados los siguientes recursos: mobiliario y útiles de oficina, equipo de cómputo, de proyección audiovisual y salón.
- **Financieros:** la ejecución total del subprograma supone la asignación y utilización de los siguientes recursos financieros:

Tabla 18
Recursos financieros subprograma
Administración del cambio en organizaciones eficientes
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

No.	Descripción	Costo (Q.)
1.-	Honorarios consultor de programa Administración del cambio en organizaciones eficientes	15,000.00
2.-	Costo servicio de salón y alimentación	2,625.00
3.-	Material de oficina	600.00
4.-	Tarifa de parqueo	1,400.00
5.-	Otros	425.00
	Total	20,050.00

Fuente: Investigación de campo 2015.

3.8.4 Cooperación y trabajo en equipo

Como parte fundamental de la presente propuesta, se incluyen los subprogramas destinados a mejorar la cooperación y el trabajo en equipo dentro de la organización. Para lograrlo, es importante iniciar por mejorar la comunicación entre los equipos, para que puedan establecer sus objetivos de manera conjunta:

- Inteligencia emocional y comunicación asertiva
- Formación de equipos de trabajo de alto rendimiento

3.8.4.1 Subprograma inteligencia emocional y comunicación asertiva

a) Introducción

Comunicarse es una necesidad humana, pero hacerlo de manera efectiva es una necesidad de las organizaciones, ya que necesita definir estrategias, implementarlas y luego comunicarlas para que las personas las ejecuten. Una comunicación efectiva garantiza el alcance de los resultados esperados por cualquier organización. Es por ello que se propone implementar este subprograma para asegurar que los lineamientos y directrices se transmitan de manera adecuada.

b) Metas

- Mejorar los niveles de liderazgo y comunicación dentro de la organización en 2 % y 4 % respectivamente
- Fomentar el trabajo en equipo en 3 % y la toma de decisiones en 4 %
- Que los gerentes/jefes mejoren sus habilidades para reconocer el trabajo de sus equipos en 2 %, así como impactar la capacitación y desarrollo en 1 %.

c) Objetivos

Facultar a los participantes con la capacidad de reconocer y manejar emociones dentro de sus equipos de trabajo para mejorar las relaciones personales entre los colaboradores y proveerlos de herramientas de comunicación que les ayuden a transmitir objetivos de manera clara y efectiva, así como identificar y solucionar conflictos de manera exitosa.

Tabla 19
Plan de acción
Subprograma: Inteligencia emocional y comunicación asertiva
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

EMPRESA:		HMN Textil		FECHA:		10/Noviembre/2015	
NOMBRE DEL PLAN:		Inteligencia emocional y comunicación asertiva					
DEPARTAMENTO:		Recursos humanos					
OBJETIVO DEL PLAN:							
Definir actividades necesarias para la implementación de propuesta al 100% al corto y mediano plazo							
No.	ACTIVIDAD	METAS DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO INICIO	TIEMPO FINAL	COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO
1.	Presentación de propuesta a junta directiva	Realizar presentación de implementación de subprograma al 100%, la cual se realizará en una sesión de 2 horas	Recursos humanos	02/06/2016	02/06/2016		
1.1	Papelería y útiles					350.00	
1.2	Equipo audiovisual					175.00	
1.3	Refacción junta directiva					125.00	650.00
2.	Aprobación de propuesta	Obtener 100% de aprobación para la implementación del subprograma por parte de la junta junta directiva	Recursos humanos	02/06/2016	02/06/2016	A definir por la empresa	
3.	Actividades complementarias	Desarrollar las actividades necesarias en un 100% para implementación del subprograma en un período de tiempo de 28 días	Recursos humanos	03/06/2016	05/06/2016	A definir por la empresa	
3.1	Búsqueda de empresa de consultoría	Obtener cotización de empresas calificadas que puedan ejecutar el subprograma al 100%, de acuerdo a las necesidades de la organización en el mes de junio 2016	Recursos humanos	03/06/2016	08/06/2016	A definir por la empresa	
3.2	Selección de consultor	En un período de tres días se realizará evaluación de los consultores y se seleccionará a aquel que presente el programa que cubra al 100% las necesidades específicas de la empresa	Recursos Humanos	08/06/2016	10/06/2016	18,000.00	
3.3	Reserva de sede de capacitaciones.	Se obtendrá confirmación al 100% para el tiempo de capacitación requerido que será de 1 sesión de 8 horas	Recursos Humanos	13/06/2016	13/06/2016	4,930.00	22,930.00
3.4	Implementación de propuesta	Implementar el subprograma al 100% durante el mes de junio 2016 de acuerdo a la planificación	Recursos humanos	24/06/2016	24/06/2016	A definir por la empresa	
3.5	Evaluación de la propuesta	Evaluar el 100% de lo desarrollado en la propuesta 4 días después de finalizar la implementación del subprograma	Recursos humanos	27/06/2016	30/06/2016	A definir por la empresa	
Costo estimado de implementación en quetzales:							23,580.00

Fuente: Investigación de campo 2015.

Tabla 20
Contenido de capacitación propuesta
Subprograma: Inteligencia emocional y comunicación asertiva
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

FACTORES A IMPACTAR	JUSTIFICACIÓN	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	DURACIÓN	COSTO	PARTICIPANTES
1. Comunicación 2. Toma de decisiones 3. Cooperación y trabajo en equipo 4. Reconocimientos 5. Liderazgo 6. Capacitación y desarrollo	Es necesario que los líderes de la organización manejen de mejor manera la comunicación con sus equipos, lo que ayudará mejorar las relaciones entre ellos y crear un vínculo para poder iniciar integración entre las diferentes áreas dentro de la organización	Introducción a la inteligencia emocional 1.) Definición de inteligencia emocional 2.) Identificando la inteligencia emocional 3.) Autoevaluación de inteligencia emocional 4.) Definición de los temperamentos y su aplicación en las relaciones humanas 5.) El flujo de la comunicación 6.) Elementos de la comunicación 7.) Barreras de la comunicación 8.) Destrezas para manejar conflictos de comunicación 9.) Comprensión del proceso de comunicación 10.) Niveles de la comunicación asertiva	Proveer a los participantes de conocimientos y herramientas de comunicación para la comprensión del origen de los conflictos y sus alternativas de solución. Facultar al participante con la capacidad de reconocer y manejar las emociones para el alcance de la efectividad en las relaciones interpersonales.	Se desarrollará 50% teórico y 50% práctico con participación activa de los asistentes. Se realizará trabajo de grupo para identificar los errores que se cometen en la comunicación interna y se plantearán alternativas de mejora. El programa será desarrollado por la Escuela de Negocios OG-Mandino	8 horas	Q. 18,000.00 en el lugar definido como sede de capacitaciones de HMN Textil.	Gerente de RRHH Local, Gerente General, Gerente de Producción, Gerente Financiero, Gerente de Logística, Gerente de Servicio al Cliente, Gerente de Ventas, Jefe de Laboratorio, Jefe de D&S, Coordinador de Producción

Fuente: Investigación de campo 2015.

d) Otros recursos

- **Materiales:** serán utilizados los siguientes recursos: mobiliario y útiles de oficina, equipo de cómputo, de proyección audiovisual y salón.
- **Financieros:** para la completa implementación del presente subprograma es necesario contar con el recurso financiero que se detalla a continuación:

Tabla 21
Recursos financieros subprograma
Inteligencia emocional y comunicación asertiva
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

No.	Descripción	Costo (Q.)
1.-	Honorarios consultor de programa Inteligencia emocional y comunicación asertiva	18,000.00
2.-	Costo servicio de salón y alimentación	4,250.00
3.-	Material de oficina	350.00
4.-	Tarifa de parqueo	680.00
5.-	Otros	300.00
	Total	23,580.00

Fuente: Investigación de campo 2015.

3.8.4.2 Subprograma formación de equipos de trabajo de alto rendimiento

a) Introducción

Se considera importante desarrollar sinergia y cooperación dentro las diferentes áreas de la organización, ya que el reforzamiento de este factor favorecerá el ambiente laboral y brindará la oportunidad de que todos los equipos trabajen en búsqueda del mismo objetivo. Establecerá mejores relaciones entre los colaboradores de las diferentes unidades administrativas, mejorará la actitud, el servicio y el compromiso de las personas hacia la organización.

b) Metas

- Impactar en 6 % el factor de trabajo en equipo
- Fomentar la estabilidad laboral y la actitud hacia el cambio, impactándola en 4 %
- Mejorar el factor de toma de decisiones en 2 %
- Incrementar los niveles de comunicación en 2 %
- Incrementar la percepción de liderazgo en 2 %
- Impactar el factor de capacitación y desarrollo en 1 %

c) Objetivos

Crear un sentimiento de pertenencia del colaborador, fomentar compromiso y confianza entre los equipos de trabajo, de tal manera que les permita alinear sus estrategias individuales a las estrategias de empresa, facilitando la conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento, integrados y orientados a la consecución de objetivos.

Tabla 22
Plan de acción
Subprograma: Formación de equipos de trabajo de alto rendimiento
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

EMPRESA:		HMN Textil		FECHA:		10/Noviembre/2015	
NOMBRE DEL PLAN:		Formación de equipos de alto rendimiento					
DEPARTAMENTO:		Recursos humanos					
OBJETIVO DEL PLAN:							
Definir actividades necesarias para la implementación de propuesta al 100% al corto y mediano plazo							
No.	ACTIVIDAD	METAS DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO INICIO	TIEMPO FINAL	COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO
1.	Presentación de propuesta a junta directiva	Realizar presentación de implementación de subprograma al 100%, la cual se realizará en una sesión de 2 horas	Recursos humanos	04/07/2016	04/07/2016		
1.1	Paperería y útiles					350.00	
1.2	Equipo audiovisual					175.00	
1.3	Refacción junta directiva					125.00	650.00
2.	Aprobación de propuesta	Obtener 100% de aprobación para la implementación del subprograma por parte de la junta junta directiva	Recursos humanos	04/07/2016	04/07/2016	A definir por la empresa	
3.	Actividades complementarias	Desarrollar las actividades necesarias en un 100% para implementación del subprograma en un periodo de tiempo de 27 días	Recursos humanos	04/07/2016	31/07/2016	A definir por la empresa	
3.1	Búsqueda de empresa de consultoría	Obtener cotización de empresas calificadas que puedan ejecutar el subprograma al 100%, de acuerdo a las necesidades de la organización en el mes de julio 2016	Recursos humanos	05/07/2016	08/07/2016	A definir por la empresa	
3.2	Selección de consultor	En un periodo de tres días se realizará evaluación de los consultores y se seleccionará a aquel que presente el programa que cubra al 100% las necesidades específicas de la empresa	Recursos Humanos	05/07/2016	08/07/2016	11,700.00	
3.3	Reserva de sede de capacitaciones.	Se obtendrá confirmación al 100% para el tiempo de capacitación requerido que será de 1 sesión de 6 horas	Recursos Humanos	11/07/2016	11/07/2016	4,930.00	16,630.00
3.4	Implementación de propuesta	Implementar el subprograma al 100% durante el mes de junio 2016 de acuerdo a la planificación	Recursos humanos	22/07/2016	22/07/2016	A definir por la empresa	
3.5	Evaluación de la propuesta	Evaluar el 100% de lo desarrollado en la propuesta 5 días después de finalizar la implementación del subprograma	Recursos humanos	25/07/2016	30/07/2016	A definir por la empresa	
Costo estimado de implementación en quetzales:						17,280.00	

Fuente: Investigación de campo 2015.

Tabla 23
Contenido de capacitación propuesta
Subprograma: Formación de equipos de trabajo de alto rendimiento
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

FACTORES A IMPACTAR	JUSTIFICACIÓN	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	DURACIÓN	COSTO	PARTICIPANTES
1. Comunicación 2. Toma de decisiones 3. Cooperación y trabajo en equipo 4. Actitud hacia el cambio y estabilidad laboral 5. Liderazgo 6. Capacitación y desarrollo	Derivado de la falta de cooperación entre los diferentes equipos de la organización se hace necesario fortalecer el trabajo cooperativo, fomentar la unidad y crear sinergia entre las diferentes áreas de la organización para incrementar la productividad y orientar a los equipos al alcance de los objetivos generales de la empresa.	Actividad de integración inicial 1.) Las organizaciones y el reto de su nuevo entorno 2.) Cómo conformar y desarrollar un equipo de alto rendimiento 3.) Conocimiento y actitud, la fórmula para integrar equipos de trabajo 4.) Trabajo en equipo como valor humano corporativo 5.) La importancia de pertenecer a un equipo como el de HMN Textil 6.) Cómo convertirnos en personas motivadas y lograr nuestros objetivos 7.) Cómo crear sinergia en el equipo 8.) El liderazgo en los equipos de trabajo de alto rendimiento 9.) Compromiso de los participantes	Fortalecer en los participantes aspectos de trabajo en equipo, actitud positiva, integración y cooperación. Lograr compromiso entre los equipos de trabajo con los objetivos generales de la organización. Establecer mejores relaciones de trabajo y mejorar el clima organizacional	Se desarrollará 25% teórico y 75% vivencial aplicando metodología de sendero de cuerdas y obstáculos, carrera de ciegos, etc. El ente capacitador será la Escuela de Negocios OG-Mandino	6 horas	Q. 11,700.00 curso cerrado en el lugar definido como sede de capacitaciones de HMN Textil.	Gerente de RR-HH Local, Gerente General, Gerente de Producción, Gerente Financiero, Gerente de Logística, Gerente de Servicio al Cliente, Gerente de Ventas, Jefe de Laboratorio, Jefe de D&S, Coordinador de Producción

Fuente: Investigación de campo 2015.

d) Otros recursos

- **Materiales:** serán utilizados los siguientes recursos: mobiliario y útiles de oficina, equipo de cómputo, de proyección audiovisual, salón y área abierta en la sede de capacitación para realizar las actividades de integración.
- **Financieros:** Adicional a los costos de consultoría, será necesario asignar el recurso financiero que se detalla a continuación:

Tabla 24
Recursos financieros subprograma
Formación de equipos de trabajo de alto rendimiento
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

No.	Descripción	Costo (Q.)
1.-	Honorarios consultor de programa Formación de equipos de trabajo de alto rendimiento	11,700.00
2.-	Costo servicio de salón y alimentación	4,250.00
3.-	Material de oficina	350.00
4.-	Tarifa de parqueo	680.00
5.-	Otros	300.00
	Total	17,280.00

Fuente: Investigación de campo 2015.

3.8.5 Costo total de implementación del programa

De acuerdo a lo estipulado en cada uno de los subprogramas, la inversión total del costo de capacitación para mejorar el clima organizacional de la empresa HMN Textil se define en la tabla 25, que a continuación se detalla:

Tabla 25
Costo total de implementación del programa
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

No.	Descripción de subprogramas	Costo (Q.)
1.-	Gerencia con liderazgo y dirección de personal	32,200.00
2.-	Toma de decisiones	48,230.00
3.-	Reconocimientos	59,800.00
4.-	Tu actitud determina tu altitud	17,500.00
5.-	Administración del cambio en organizaciones eficientes	20,050.00
6.-	Inteligencia emocional y comunicación asertiva	23,580.00
7.-	Formación de equipos de trabajo de alto rendimiento	17,280.00
	Total	218,640.00

Fuente: Investigación de campo 2015.

4. Evaluación del programa

Se ha definido en conjunto con la Gerencia General, Recursos Humanos Local y Recursos Humanos Regional que se realizará la evaluación del programa de acuerdo a la siguiente metodología:

4.1 Evaluación de capacitador y contenido temático

Esta evaluación medirá el nivel de satisfacción de los colaboradores participantes en el subprograma y tendrá como objetivo determinar el nivel de aceptación e impacto que la capacitación ha generado en ellos de manera individual.

La responsabilidad de realizar esta evaluación está a cargo de:

Facilitador:

- Será el responsable de entregar a cada participante el respectivo formato de evaluación diseñado para el efecto.
- Brindar instrucciones y apoyo a los participantes para completar la evaluación.
- Preparar los respectivos análisis de resultados con la información recopilada.
- Presentar resultados en reunión trimestral de acuerdo a programación realizada.

Participante:

- Completar el formato de evaluación requerido y entregarlo al facilitador
- Brindar información adecuada y precisa que permita a Recursos Humanos Local, como facilitador del programa, identificar si los consultores contratados cumplen con el requerimiento de la organización.

A continuación se presenta el formato que ha sido preparado por el ente facilitador para evaluar esta fase del proceso de capacitación para mejorar el ambiente laboral.



Evaluación de satisfacción de capacitación externa

La siguiente encuesta de Evaluación de capacitación externa tiene como propósito retroalimentar la forma en que satisfacemos sus requerimientos. Esta encuesta no reemplaza en ningún momento la comunicación personal con ustedes , sino que nos proporciona información para así medir la calidad y desempeño del agente capacitador y así identificar aquellas áreas en las que se debe mejorar.

Esperamos tome algunos minutos para calificar la sesión de capacitación a la que ha asistido. Cuando termine, por favor enviar el formulario directamente a Recursos Humanos. Gracias.

Nombre: _____

Cargo: _____

Área: _____

Curso / Taller: _____

Fecha (dd/mm/aa): _____

Instructor: _____

Ente capacitador: _____

Por favor marque con una si está o no de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
6	5 4 3	2 1

EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

El instructor estaba bien preparado y organizado en su presentación ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El instructor conoce a fondo el tema ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El instructor manejó e hizo agradable la capacitación ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El instructor respondió todas las preguntas adecuadamente ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El instructor fue práctico en sus observaciones, utilizando ejemplos ilustrativos sobre la capacitación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El instructor tiene facilidad para comunicarse y exponer ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El instructor fue receptivo a las necesidades del grupo y transmitió simpatía a los asistentes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy completamente satisfecho(a) con el instructor que llevó a cabo la capacitación ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor marque con una si está o no de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
6	5 4 3	2 1

EVALUACIÓN DEL CONTENIDO

Los materiales/recursos de la sesión fueron relevantes y de utilidad para su formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El programa contribuye a su formación profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los conocimientos adquiridos en la capacitación son útiles en su su puesto de trabajo ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El contenido del programa cubrió sus expectativas ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN LOGÍSTICA

La coordinación de capacitación fue adecuada ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El espacio físico donde se recibió la capacitación fue adecuado ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El material didáctico utilizado en la capacitación es completo ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La información de la capacitación fue recibida con el tiempo adecuado ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Señale los aspectos que considere importantes para mejorar los programas de capacitación dentro de la empresa:

Comentarios adicionales:

De acuerdo a lo establecido por la organización, esta evaluación debe alcanzar un mínimo de 80 puntos para que el resultado sea el adecuado. Este valor será determinado por el promedio de las evaluaciones realizadas, así:

$$PE = \frac{\text{Sumatoria de evaluaciones}}{\text{Total evaluaciones}}$$

4.2 Evaluación de comportamiento

Esta evaluación medirá si los colaboradores en general fueron receptivos y aplican en sus actividades diarias los conocimientos adquiridos o los comportamientos aprendidos.

No obstante, este cambio en el comportamiento dependerá de las siguientes variables:

- Si el jefe, gerente o colaborador quiere cambiar
- Si saben cuándo y cómo hacerlo
- Si el funcionario se ve recompensado por el cambio
- Si el clima laboral ha cambiado

Una vez finalizados los programas de capacitación propuestos para la mejora del clima organizacional en HMN Textil, los gerentes y jefes podrán identificar los cambios en el comportamiento y en las actitudes relacionadas con los nuevos aprendizajes y conocimientos adquiridos por dichos programas. El objetivo principal de este formato es identificar hasta qué punto y bajo qué condiciones los colaboradores aplican lo aprendido en su puesto de trabajo. Los programas solamente serán exitosos si se logra generar un impacto significativo en el comportamiento de las personas y si se obtiene una mejora sustancial en el nivel de percepción de clima organizacional.

De acuerdo a la responsabilidad asignada, la evaluación deberá ser realizada por:

Facilitador:

- Será el responsable de proporcionar a cada gerente/jefe de departamento el respectivo formato de evaluación diseñado para el efecto.
- Brindar instrucciones y apoyo a los participantes para completar la evaluación.
- Preparar los respectivos análisis de resultados con la información recopilada.
- Presentar resultados en reunión trimestral de acuerdo a programación realizada.

Gerentes/jefes de departamento:

- Completar el formato de evaluación de todos los colaboradores bajo su dirección requerido y entregarlo al facilitador en los tiempos requeridos
- Completar de manera objetiva la evaluación de cada una de las personas de su equipo de trabajo.



Evaluación de comportamiento

El comportamiento de los colaboradores en su área laboral es el reflejo de las habilidades, conocimientos y aptitudes asimiladas en los diferentes subprogramas donde participó. Por tal motivo solicitamos que lo evalúe respondiendo de manera sincera, responsable y objetiva los siguientes cuestionamientos.

Fecha (dd/mm/aa):

Nombre del evaluador:

Área:

Puesto:

Nombre del asociado a evaluar:

Por favor marque con una **X** la respuesta que mejor refleje su opinión:

El colaborador evaluado:

	SI	NO
1.- Aplica los conocimientos aprendidos en las capacitaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Ha alcanzado los objetivos laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Trabaja en equipo de manera adecuada productiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Maneja un liderazgo constructivo en su equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Tiene sentido de pertenencia del cargo y de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Soluciona problemáticas de forma eficaz en su puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Ha mejorado su desempeño laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- Contribuye con el aprendizaje de sus compañeros o subalternos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- Colabora con los demás colaboradores cuando le es posible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- Maneja en forma adecuada el sentido de la responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- Considera que el colaborador ha crecido en su ámbito personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.- Mantiene buenas relaciones con sus compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.- Mejoró su nivel de comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.- Está motivado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.- Se siente reconocido por sus logros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.- Genera confianza en el equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.- Apoya a otras áreas dentro de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.- Se siente parte de su equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.- Está comprometido la organización y con el alcance de objetivos en general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones adicionales:

Gracias por su aporte !!

De acuerdo a lo establecido por la organización, esta evaluación debe alcanzar un mínimo de 80 % de valoración para que el resultado sea el adecuado. Este valor será determinado por el promedio de las evaluaciones realizadas, así:

- **Promedio por persona:** determinará el comportamiento de cada persona de manera individual, según la evaluación de cada gerente/jefe de área, dicho porcentaje será determinado así:

$$PI= \frac{\text{No. respuesta positivas}}{\text{No. preguntas}}$$

- **Promedio de organización:** el promedio de la organización debe ser también de 80 %, y será determinado de la siguiente forma:

$$PO= \frac{\text{Sumatoria promedios individuales}}{\text{No. de personas}}$$

4.3 Evaluación de resultados

Esta evaluación deberá ser realizada al finalizar el programa de implementación en su totalidad, y permitirá identificar si los colaboradores tienen la percepción de que los programas implementados han impactado los resultados y el clima laboral de la empresa.

Las responsabilidades de este proceso de evaluación fueron distribuidas de la siguiente manera:

Facilitador:

- Responsable de la elaboración de formato de evaluación.
- Será el responsable de entregar a cada colaborador el respectivo formato de evaluación diseñado para el efecto.
- Brindar instrucciones y apoyo a los participantes para completar la evaluación.

- Preparar los respectivos análisis de resultados con la información recopilada en el proceso de evaluación.
- Presentar resultados en reunión trimestral de acuerdo a programación realizada.

Colaboradores:

- Completar el formato de evaluación requerido y entregarlo al facilitador
- Brindar información confiable que sirva de base para determinar si los objetivos propuestos por el programa han sido alcanzados.

HMN textil

Evaluación de resultados de capacitación

El impacto de los programas de capacitación para mejora del clima organizacional se refleja en el cumplimiento de metas y objetivos personales y corporativos en forma ágil y dinámica, por tal motivo solicitamos responda las siguientes preguntas en forma veráz responsable y objetiva, ya que determinará su percepción antes el alcance de los mismos.

Fecha (dd/mm/aa):

Nombre del directivo:

Área:

Cargo:

Por favor marque con una **X** la respuesta que mejor refleje su opinión:

Como resultado de las capacitaciones impartidas usted ha notado los siguientes cambios:

A NIVEL DE ORGANIZACIÓN

- 1.- Aumento en la productividad de los colaboradores
- 2.- Mejora en el clima organizacional
- 3.- Optimización de la relación empresa-colaborador
- 4.- Cumplimiento de metas y objetivos organizacionales
- 5.- La organización maneja los cambios de una manera más eficiente

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A NIVEL DE COLABORADORES

- 6.- Reducción en la rotación de personal
- 7.- Disminución en el ausentismo y entadas tardías
- 8.- Aumento en la eficiencia individual de los colaboradores
- 9.- Aumento en las habilidades de los colaboradores en su puesto de trabajo
- 10.- Incremento en los conocimientos de los colaboradores
- 11.- Cambio positivo en las actitudes del personal

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A NIVEL DE FUNCIONES Y OPERACIÓN

- 12.- Incremento en el cumplimiento de metas y objetivos
- 13.- Mejora en la calidad de servicios y niveles de facturación
- 14.- Mejora en los niveles de ventas y rentabilidad de la organización
- 15.- Disminución en los gastos fijos de la organización

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones adicionales:

Gracias por su aporte !!

De acuerdo a lo establecido por la organización, esta evaluación debe alcanzar un mínimo de 80 % de valoración para que el resultado sea el adecuado. Este valor será determinado por el promedio de las evaluaciones realizadas, así:

- **Promedio por persona:** determinará la percepción de impacto en el alcance de objetivos de cada persona de manera individual, así:

$$PI = \frac{\text{No. respuesta positivas}}{\text{No. preguntas}}$$

- **Promedio de organización:** el promedio de la organización debe ser también de 80%, y será determinado de la siguiente forma:

$$PO = \frac{\text{Sumatoria promedios individuales}}{\text{No. de personas}}$$

De acuerdo a lo establecido por la organización, esta evaluación debe alcanzar un mínimo de 80 % para que el resultado sea el adecuado. Este valor será determinado por el promedio de las evaluaciones realizadas, así:

$$ER = \frac{\text{No. respuesta positivas}}{\text{No. preguntas}}$$

5. Identificación de impacto en resultados

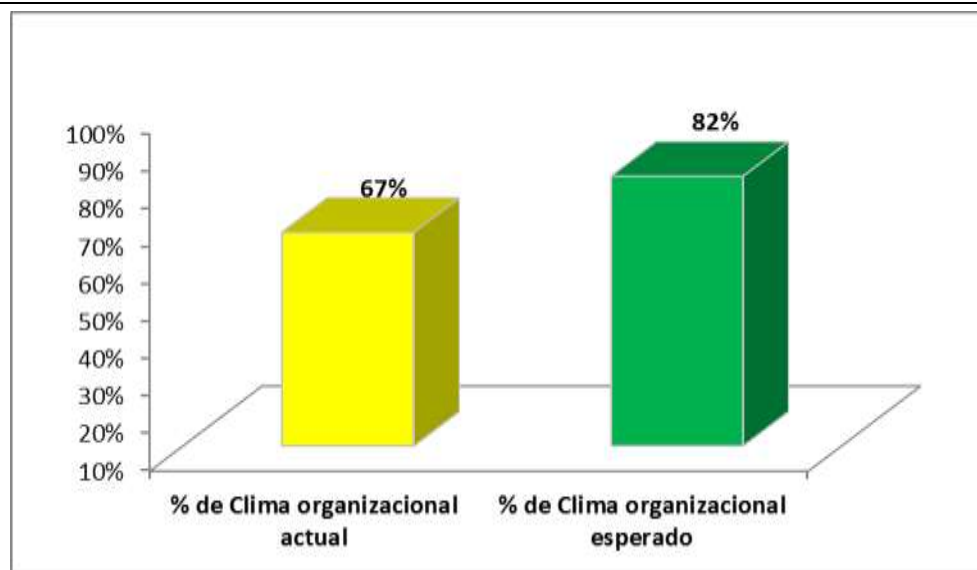
La mejora sustancial del clima organizacional y su impacto en los resultados de la empresa podrán ser medidos un año después de la implementación de la presente propuesta por medio de los siguientes indicadores corporativos:

5.1 Índice de clima organizacional

Posterior a la implementación de los planes de mejora ya descritos, se espera que el clima organizacional se impacte positivamente en 15 %, para llegar a un

promedio de 82 %, el cual superará la expectativa de la organización que ha sido fijada en 80 %.

Gráfica 10
Índice de clima organizacional esperado después de la
implementación del programa de mejora
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015



Fuente: elaboración propia, 2015

Esta mejora en el clima organizacional de HMN Textil es posible identificarla ya que corresponde al impacto que las metas establecidas en cada uno de los subprogramas implementados, de acuerdo al resumen que presenta en la tabla 19.

Tabla 26
Impacto de subprogramas en el clima organizacional detallado por factor
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

FACTOR QUE IMPACTA CADA SUBPROGRAMA IMPLEMENTADO									
PROGRAMAS IMPLEMENTADOS	Factor No. 1	Factor No. 2	Factor No. 3	Factor No. 4	Factor No. 5	Factor No. 6	Factor No. 7	Factor No. 8	Impacto del programa
GERENCIA CON LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAL	4%		1%	2%		2%	4%	2%	15%
TOMA DE DECISIONES EXITOSAS	2%		1%	3%		6%			12%
PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO	1%	3%			5%			22%	31%
TALLER MOTIVACIONAL TU ACTITUD DETERMINA TU ALTITUD		6%	1%		4%		4%		15%
ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN ORGANIZACIONES EFICIENTES	2%		1%		4%		4%		11%
INTELIGENCIA EMOCIONAL Y COMUNICACIÓN ASERTIVA	2%		1%	4%		4%	3%	2%	16%
FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO	2%		1%	2%	4%	2%	6%		17%
TOTAL IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN POR FACTOR:	13%	9%	6%	11%	17%	14%	21%	26%	15%

Factores evaluados	% actual	% impacto	% a alcanzar
1.- LIDERAZGO	77%	13%	90%
2.- COMPROMISO Y SENTIDO DE PERTENENCIA	77%	9%	86%
3.- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	71%	6%	77%
4.- COMUNICACIÓN	70%	11%	81%
5.- ACTITUD HACIA EL CAMBIO Y ESTABILIDAD LABORAL	70%	17%	87%
6.- TOMA DE DECISIONES	69%	14%	83%
7.- COOPERACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	60%	21%	81%
8.- RECONOCIMIENTOS	47%	26%	73%
PROMEDIO DE CLIMA LABORAL:	67%	15%	82%

Fuente: Investigación de campo 2015.

5.2 Índice de rotación de personal

Si se cuenta con colaboradores reconocidos, motivados y comprometidos con la organización, que es el objetivo primario de la presente propuesta, el índice de rotación de personal debe verse impactado positivamente. Con la implementación de los programas de mejora, se pretende reducir el índice de rotación de personal un 5 % sobre el nivel de rotación actual.

Este porcentaje es resultado de los requerimientos mínimos esperados por la Gerencia de la organización objeto de investigación una vez los programas de mejora hayan sido implementados en su totalidad.

Tabla 27
Comparativo de índices de rotación de personal
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

Índice de rotación de personal actual		Índice de rotación de personal esperado	
Total empleados	35	Total empleados	35
Total renuncias últimos 12 meses	4	Total renuncias últimos 12 meses	2
% de rotación de personal	11%	% de rotación de personal	6%

Fuente: elaboración propia, 2015

Esto generará adicional, un impacto positivo en el factor de compromiso y sentido de pertenencia, por lo que con certeza reducirá el deseo y la inquietud de los colaboradores de abandonar la organización en busca de nuevas oportunidades fuera de HMN Textil.

5.3 Índices de cumplimiento niveles facturación requeridos

Con equipos de trabajo de alto rendimiento en marcha, la organización mejorará en sus niveles de desempeño individual y colectivo, por lo que se espera mayor compromiso en el servicio al cliente. El nivel de cumplimiento a los

requerimientos de clientes se mide por medio del indicador denominado "FFR" que significa fecha de facturación requerida, y mide el nivel de cumplimiento de los requerimientos del cliente a la organización. El índice mínimo requerido por la organización para este indicador es 90 % y el porcentaje actual de cumplimiento de este indicador es de 88 %.

Tabla 28
% de cumplimiento de facturación actual
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

% actual indicador FFR	
Líneas de facturación requeridas	17,644
Líneas de facturación efectivas	15,468
% FFR	88%

Fuente: elaboración propia, 2015

Con la implementación del programa de mejora, proyectando un alto incremento de compromiso, eficiencia, responsabilidad y motivación de los colaboradores, se espera un incremento de 8 % en los niveles de facturación requeridos por los clientes, por lo que se espera llegar al 96 % cumplimiento, lo que significaría un nivel de excelencia operacional más allá de las expectativas de la organización.

Tabla 29
% de cumplimiento de facturación esperado
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015

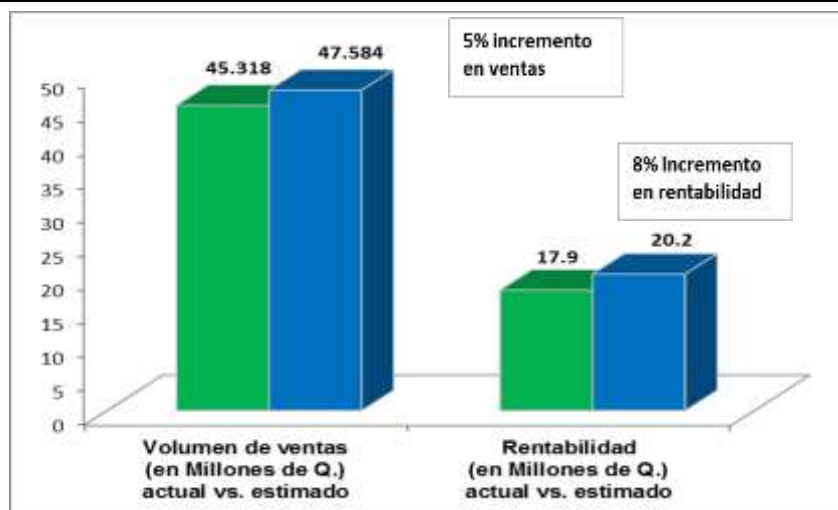
% Esperado indicador FFR	
Líneas de facturación requeridas	17,644
Líneas de facturación efectivas	16,924
% FFR	96%

Fuente: elaboración propia, 2015

5.4 Índice de ventas y rentabilidad

Con un equipo de ventas comprometido y orientado a obtener resultados, con equipos de soporte administrativo motivados por el reconocimiento de sus logros, se busca generar un incremento de 5 % en el volumen de ventas con relación al promedio de los últimos 12 meses, lo que representará un 8% de incremento en los márgenes netos de utilidad durante el mismo período de tiempo.

Gráfica 11
Comparativo de ventas y rentabilidad actual *versus* esperado
Empresa HMN Textil
Guatemala
Año 2015



Ventas y rentabilidad	Valores actuales	Incremento esperado (%)	Valores esperados
Volumen de Ventas	45.318	5%	47.584
% de rentabilidad	39.40%	8%	42.6%
Rentabilidad anual en Millones de Q.	17.9		20.2

Fuente: elaboración propia, 2015

La gráfica anterior se sustenta en las cifras obtenidas por medio del área financiera de la organización, en donde se hace referencia directa a los valores anuales que la Gerencia de ventas propone alcanzar posterior a la implementación del programa de mejorar de clima organizacional.

6. Auditoría de seguimiento

Para verificar los avances y la implementación adecuada de los programas de mejora se propone que el nivel gerencial organizado en grupos de dos personas cada uno, realice auditorías permanentes de seguimiento y verificación para corregir cualquier desviación identificada durante la implementación de cada subprograma y que al final de cada uno de ellos, se realice una reunión con el grupo gerencial para informar el alcance y efectos percibidos.

Asimismo, al final de la implementación del programa en general se propone una realización de una reunión gerencial para la evaluación del programa en su totalidad.

Para la realización de las auditorías a cada subprograma, se utilizarán los formatos de revisión de auditoría y el de asistencia de participantes que se presentan a continuación:

7. Evaluación de clima organizacional

Para buscar una mejora continua en este proceso, es importante llevar a cabo una nueva evaluación de clima organizacional en donde se utilice la misma encuesta y se evalúen los mismos factores y dimensiones de satisfacción laboral incluidos en la presente investigación, los cuales son: liderazgo, compromiso y sentido de pertenencia, capacitación y desarrollo, comunicación, actitud hacia el cambio y estabilidad laboral, toma de decisiones, cooperación y trabajo en equipo, reconocimientos.

La nueva evaluación debe permitir identificar las áreas específicas que están demandando atención y permitirá visualizar de manera directa sus nuevas necesidades y requerimientos futuros.

CONCLUSIONES

1. Se ha identificado mediante la presente investigación que la falta de reconocimiento al desempeño sobresaliente de los colaboradores es considerado el factor más crítico dentro del actual clima organizacional de HMN Textil con una percepción del 47 % en su nivel de satisfacción. El reconocimiento no implica necesariamente reconocimiento económico, se enfoca más en la necesidad de los colaboradores de sentirse apreciados y valorados por los niveles gerenciales y que sus logros individuales y de grupo sean divulgados a todos los niveles dentro de la organización.
2. La cooperación y el trabajo en equipo ha sido detectado como segundo factor con mayor impacto negativo dentro de la organización ya que solamente el 60 % de los colaboradores considera que si existe un enfoque de equipo con orientación al logro de objetivos de la empresa. Al profundizar en este factor se evidencia que el 77 % de los colaboradores considera que no existe ningún tipo de colaboración y trabajo en equipo entre las diferentes áreas de la organización.
3. Los constantes cambios organizacionales han generado inestabilidad laboral dentro de HMN Textil y hacen que los colaboradores sientan inseguridad y los motive a buscar oportunidades fuera de la organización, lo que ha generado un índice de rotación de personal no adecuado para la empresa. Debido a ello, existe la percepción de que no todos los colaboradores están dispuestos a afrontar los cambios que se presenten a futuro.
4. La falta de autonomía en la toma de decisiones no permite a los colaboradores libertad de acción en sus puestos de trabajo, ya que según su

percepción, todas las decisiones deben ser tomadas por el nivel gerencial y solamente los limitan se seguir instrucciones.

5. Los colaboradores manifiestan alta insatisfacción debido a los deficientes métodos de comunicación que existe entre los diferentes niveles de la organización, percibiendo también que los cambios organizacionales no son informados de manera adecuada y que los resultados de su desempeño no los recibe de una manera clara y oportuna a fin de que le permitan alcanzar los objetivos requeridos para cumplir las expectativas de la organización.
6. El trabajo en equipo no es un factor reconocido dentro de la organización debido a una cultura de individualismo. La falta de programas específicos que fortalezcan este proceso ha ocasionado indiferencia, retrasos, falta de integración y cooperación entre los compañeros de trabajo.
7. Como consecuencia de que la organización nunca había realizado este tipo de investigación u otros acercamientos con los colaboradores, estos no se sienten valorados, sentimiento que ha debilitado el clima organizacional (67 %) y ha provocado un alto nivel de insatisfacción laboral, cuyo impacto principal es la pérdida del interés por realizar sus tareas eficientemente en deterioro de la productividad y minimizando el deseo de continuar formando parte de la empresa.

RECOMENDACIONES

La Gerencia de Recursos Humanos, con el apoyo y compromiso de las diferentes Gerencias existentes dentro de la organización, será responsable de la implementación de los planes de mejora propuestos de acuerdo a las siguientes recomendaciones:

1. Como parte del proceso de incrementar la motivación del personal, es importante, como punto de partida iniciar con la implementación del programa de reconocimientos a empleados (económicos y no económicos) para fomentar el interés por elevar los niveles de desempeño y productividad al sentirse reconocidos y valorados, y al mismo tiempo, incentivará el deseo de permanecer dentro de la organización.
2. El compromiso y cooperación de todas la áreas dentro de la organización resulta fundamental para el éxito en la consecución de objetivos corporativos, por lo que se considera que la implementación del programa de formación de equipos de trabajo de alto rendimiento contribuirá a mejorar los índices de cooperación entre las diferentes áreas de la empresa, creará sinergia y fortalecerá el compromiso y fomentará la integración de los colaboradores.
3. Todos los cambios dentro de la organización son definidos e implementados por la alta Gerencia, por lo que es necesario crear compromiso en los gerentes y jefes de departamento para que por medio de un liderazgo participativo y efectivo orienten y motiven a sus equipos de trabajo a alcanzar niveles de excelencia en su desempeño.
4. Las decisiones no tomadas a tiempo se traducen fallas y retrasos en los procesos dentro de las organizaciones, por lo que se recomienda la implementación del programa que apoye una toma de decisiones exitosas y

permita a los gerentes y jefes de departamento ser ágiles en sus procesos de decisiones y brinden el empoderamiento necesario a los colaboradores de sus equipos para tener mayor autonomía dentro de sus respectivos puestos de trabajo, ser proactivos y tomar las decisiones que les competan de manera adecuada y rápida.

5. Para mejorar la comunicación a todo nivel, las relaciones interpersonales entre los colaboradores y que los niveles gerenciales y de jefaturas desarrollen habilidades para brindar una mejor retroalimentación de su desempeño a los colaboradores, se sugiere la implementación del programa de inteligencia emocional y comunicación asertiva. Una mejor comunicación tendrá una incidencia positiva en la definición e implementación de estrategias organizacionales, ya que garantiza el alcance de resultados dentro de la organización.
6. Se recomienda la implementación de la presente propuesta en todas sus dimensiones para fortalecer el clima organizacional, el liderazgo, la comunicación, el nivel de compromiso de los colaboradores hacia la organización motivándolos a alcanzar niveles de desempeño excepcionales y a trabajar como verdadero equipo de trabajo con orientación a la consecución de objetivos.
7. Para identificar los avances y mejoras del clima organizacional en HMN Textil se sugiera realizar una nueva encuesta de clima organizacional un año posterior a la implementación de la presente propuesta, la cual ayudará a definir nuevos planes de acción encaminados a mantener o mejorar la percepción de los colaboradores hacia la organización y su nivel gerencial, ayudando a fomentar una cultura de alto rendimiento cuya base sustentable sean colaboradores motivados y comprometidos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Andrade, Simón. 2008. **Diccionario de economía**. 3ª ed. México D.F. Editorial Andrade. 215 p.
2. Benavides Pañeda, R. J. 2004. **Administración**.1ª. ed. México D.F. Editorial McGraw-Hill. 349 p.
3. Blum, Milton & James Naylor. 1982. **Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales**. 1ª ed. México D.F. Editorial Trillas. 197 p.
4. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del talento humano**. 3ª ed. México D.F. Editorial McGraw-Hill. 586 p.
5. Chiavenato, Idalberto. 2005. **Iniciación a la organización y técnica comercial**. 2ª ed. México D.F. Editorial Prentice-Hall. 83 p.
6. Dessler, Gary. 2001. **Administración de personal**. 8ª ed. México D.F. Editorial Prentice-Hall. 728 p.
7. Dubrin, Andrew J. 2003. **Fundamentos de comportamiento organizacional**. 2ª ed. México D.F. Thomson Editores. 359 p.
8. Fayol, Henry. 2006. **Principios de la administración científica**. 6ª ed. México D.F. Editorial Prentice-Hall. 234 p.
9. Franklin Fincowsky, Enrique B., Krieger, Mario José. 2011. **Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina**. 1ª. ed. México D.F. Editorial Pearson Educación. 550 p.

10. Gómez-Mejía, Luis R. 2001. **Dirección y gestión de recursos humanos**. 3ª ed. Madrid. España. Editorial Prentice-Hall. 695 p.
11. Hellriegel Don., Slocum Jr, John W. 2009. **Comportamiento organizacional**. 12ª ed. México D.F. Editorial Cengage Learning. 550 p.
12. J. Adler, Stephen. 2007. **Casos de éxito en estrategia, guía de pautas, metas y planes de acción**. 1ª ed. México D.F. Editorial McGraw-Hill. 190 p.
13. Koontz Harold, H. Weihrich & M. Cannice. 2014. **Administración una perspectiva global y empresarial**. 14ª ed. México D.F. Editorial McGraw-Hill. 682 p.
14. Kotler, Philip. 2008. **Dirección de mercadotecnia**. 8ª ed. México D.F. Editorial Prentice-Hall. 656 p.
15. Mora, Enrique. 2012. **Liderazgo y motivación**. Consulta: 16 de abril de 2015. Disponible en: <http://www.tdd-online.es/content/au-revoir-tristesse#sthash.3whm8O3m.dpuf>.
16. Morales Arrieta, Juan Antonio. 2001. **Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones**. 1ª ed. Colombia DC. Editorial McGraw-Hill. 403 p.
17. Münch Galindo, Lourdes. 2010. **Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 1ª ed. México D.F. Editorial Pearson. 732 p.

18. Münch Galindo, Lourdes. 1994. **Fundamentos de administración.** 2ª ed. México D.F. Editorial Tillas. 271 p.
19. Newstrom, John. 2003. **Comportamiento humano en el trabajo.** 11ª ed. México D.F. Editorial McGraw-Hill. 622 p.
20. Nosnik Ostrowiak, Abraham. 2005. **Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo.** 1ª ed. España. Editorial Gesbiblo, S.L. 145 p.
21. Real Academia Española. 2001. **Diccionario de la lengua española.** 22ª ed. España. Editorial Espasa Calpe. 2,448 p.
22. Revolorio Alfaro, M.Y. 2013. **El Clima Organizacional como una Herramienta para Mejorar la Calidad en el Servicio de un Centro Hospitalario.** Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 131 p.
23. Reyes Ponce, Agustín. 2005. **Administración de empresas, teoría y práctica-primera parte.** México D.F. Editorial Limusa. 248 p.
24. Rigo Andrews, Elisabeth. 2013. **Una teoría de la motivación, Maslow y su pirámide.** Consulta: 11 de abril de 2015. Disponible en: <http://www.medciencia.com/una-teoria-de-la-motivacion-maslow-y-su-piramide/>.
25. Robbins, Stephen P. 2001. **Comportamiento organizacional.** 8ª ed. Guatemala. Inversiones Educativas. 201 p.

26. Velásquez, José Ángel, Reyes, Alejandro. **Cambio organizacional: concepto y aspectos**. Consulta: 22 de mayo de 2015. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>.
27. Werther, William B., Davis Jr. Keith. 2008. **Administración de personal y recursos humanos**. 6ª ed. México D.F. Editorial McGraw-Hill. 599 p.