

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORA PARA LOS
TRABAJADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE ROPA MASCULINA, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA
CIUDAD DE GUATEMALA”**

ALVIN RUBELSY CASTAÑEDA SOLÓRZANO

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017

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



**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORA PARA LOS
TRABAJADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE ROPA MASCULINA, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA
CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ALVIN RUBELSY CASTAÑEDA SOLÓRZANO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017

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 I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.9, subinciso 5.9.3, del Acta 03-2016, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 22 de febrero de 2016.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 29 de agosto de 2017

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

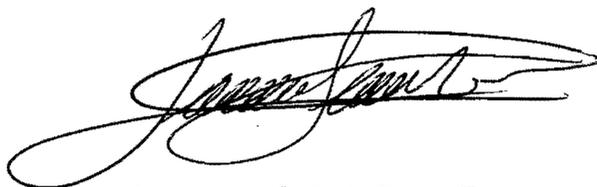
Presente

Señor Decano:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho identificado con el número ADMÓN-07-2017 de fecha 26 de enero del 2017, informo a su respetable persona que he realizado las actividades de asesoría, revisión y aprobación del trabajo de tesis denominado **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORA PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA MASCULINA, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, el cual fue realizado por el estudiante Alvin Rubelsy Castañeda Solórzano con registro académico número 201010850.

Con lo expuesto anteriormente concluyo que este trabajo de tesis cumple con los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito un dictamen favorable para que se proceda a realizar el examen privado de tesis previo a conferírsele el Título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar

Psicóloga

Colegiado Activo No. 194

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



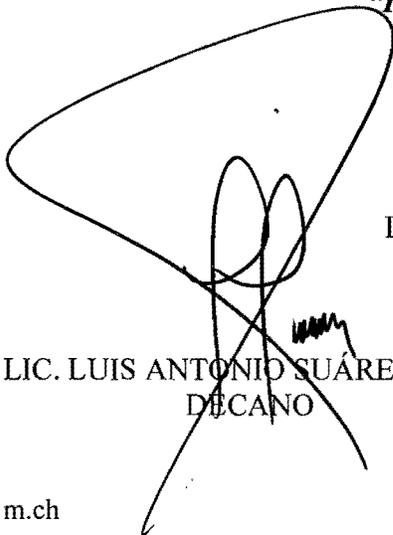
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO "S-8"
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
CATORCE DÍAS DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 20-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 210-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de octubre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORA PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA MASCULINA, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **ALVIN RUBELSY CASTAÑEDA SOLÓRZANO**, autorizándose su impresión.

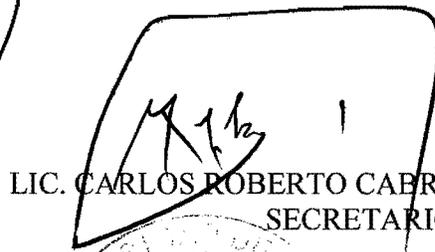
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

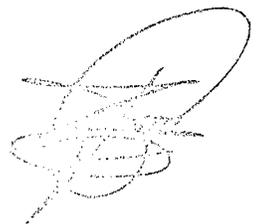
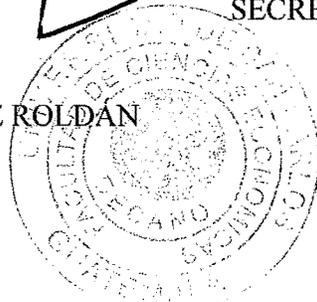


LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIAS

A Dios:

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por haber puesto en mi camino a personas que han sido mi soporte y compañía y sobre todo por los triunfos y momentos difíciles que me han enseñado a valorar más la vida.

A mi madre:

Clara Solorzano, por el gran amor y la devoción que me has brindado, por el apoyo ilimitado e incondicional que siempre me has dado, por tener siempre la fortaleza de salir adelante sin importar los obstáculos, por ser la mujer que me dio la vida y una carrera para mi futuro, todo esto te lo debo a ti y no hay palabras para decirte lo infinitamente agradecido que estoy contigo y gracias Erick por el apoyo que le has brindado.

A mis tíos:

Cristobalina Solórzano y Reyes Martínez, a quienes quiero como padres, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuestos a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

A mi novia:

Por entenderme en todo y ayudarme a descubrir que por más que disfrute trabajar solo, siempre obtendré un mejor resultado si lo realizo con la ayuda y compañía perfecta, te agradezco por ser el ingrediente perfecto, por todo tu apoyo no solo para el desarrollo de mi tesis sino también para mi vida.

A mi familia:

Porque me han brindado su apoyo incondicional y por todos los buenos y malos momentos que hemos compartido y superado juntos.

A mi equipo de trabajo:

Por todos los buenos y malos momentos que vivimos en el transcurso de la carrera, por todos los chistes, comentarios, anécdotas, enojos y desvelos que compartimos y sobre todo por no dejar que desaparezca la amistad.

A mis Amigos:

Fernanda, Carlos, Lorena, Luis, Dahylinne, Wendy, Jenny, Emili, Belén y Orquídea. Con el tiempo he aprendido que no ha cualquiera se le llama amigo, que una amistad puede empezar con un disgusto o con tan solo unos minutos de convivencia, que los verdaderos amigos están en las buenas y en las malas y que no necesariamente debemos reunirnos mucho para saber que ahí están.

A mi Asesora:

Laura Lainfiesta por la orientación y ayuda que me brindó para la realización de esta tesis.

Agradecimiento especial:

Al Licenciado Carlos Hernández, Licenciada Sonia Pacheco, Licenciada Doroty Brawn, Licenciada Lizzy Vásquez, Licenciada Olivia Cortez, Licenciado Alvaro Reyes, Licenciado Jaime Ocampo, Licenciada Francis Chacón, Licenciado Mauricio Gonzales, Licenciado Mario Argueta, Licenciado Cruz Munguía, Licenciada Nidya Briceño: Gracias a cada uno de usted que durante los años que estudié en la universidad compartieron sus conocimientos y por el apoyo y amistad que me han brindado.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Empresa	1
1.1.1. Tipos de empresa	1
1.2. Administración	2
1.2.1. Proceso administrativo	2
1.2.1.1. Planeación	3
a. Elementos de la planeación	3
b. Instrumento administrativo de planeación	4
1.2.1.2. Organización	5
a. Elementos de la organización	5
b. Instrumentos de la organización	6
1.2.1.3. Integración	6
a. Elementos de la integración	7
1.2.1.4. Dirección	7
a. Elementos de la dirección	8
b. Comportamiento organizacional	9
❖ Naturaleza de la gente	9
❖ Naturaleza de la organización	10
c. Cultura organizacional	11
❖ Características de la cultura	12
❖ Subcultura organizacional	12
d. Clima organizacional	13
❖ Importancia del clima organizacional	14
❖ Características del clima organizacional	15
❖ Teoría del clima organizacional	15
➤ Teoría de sistema de Litwin y Stringer	16

Contenido	Página
• Dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer	17
❖ Tipos de clima organizacional	19
❖ Dimensiones básicas para medir el clima organizacional	21

CAPÍTULO II

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA MASCULINA, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1. Metodología de la investigación	22
2.2. Antecedentes de la empresa	25
2.2.1. Filosofía organizacional	26
2.2.1.1. Misión	26
❖ Visión	26
❖ Valores	26
2.2.1.2. Estructura organizacional	28
2.3. Análisis actual del clima organizacional	29
2.4. Análisis de resultados	42

CAPÍTULO III

PLAN DE MEJORA PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA MASCULINA CON BASE AL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1. Justificación de la propuesta	45
3.2. Objetivo de la propuesta	46
3.3. Beneficios	46
3.4. Plan de mejora propuesto	47
3.4.1. Sensibilización	48
3.4.1.1. Sensibilización hacia los altos mandos	48
3.4.1.2. Sensibilización hacia los colaboradores	49

Contenido	Página
3.4.2. Metodología de implementación	55
3.4.3. Programa de mejora	56
3.4.3.1. Programa de recompensas	58
3.4.3.2. Programa de identidad	75
3.4.3.3. Programa mejorando las relaciones	91
3.4.3.4. Programa de responsabilidad	104
3.4.4. Monitoreo, evaluación y retroalimentación del programa de mejora	116
3.4.4.1. Monitoreo	116
3.4.4.2. Evaluación	116
3.4.4.3. Retroalimentación	116
3.4.5. Costo de implementación del programa de mejora	119
Conclusiones	120
Recomendaciones	121
Bibliografía	122
Anexos	125

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1.	Definiciones de cultura organizacional	11
2.	Características de la cultura de una organización	12
3.	Características del clima organizacional	15
4.	Dimensiones o variables de Litwin y Stringer	18
5.	Plan de acción general para la sensibilización del programa de mejora	50
6.	Guía para el desarrollo de la campaña para de divulgación	51
7.	Plan de acción general para la implementación del plan de mejora	57
8.	Plan de acción general para implementar el programa de recompensa	60
9.	Pasos para la implementación de la actividad “premiando las sugerencias e ideas innovadoras”	63
10.	Pasos por seguir para su implementación	68
11.	Pasos que seguir para seleccionar a la Tienda Palín	71
12.	Plan de acción para implementar del programa de identidad	77
13.	Socialización de la filosofía organizacional	79
14.	Criterios para la implementación de cursos	83
15.	Pasos a seguir	84
16.	Plan de acción para implementar del programa de relaciones	93
17.	Plan de acción para implementar el programa de responsabilidad	107
18.	Costo total estimado de la propuesta del plan de mejora	119

ÍNDICE DE ESQUEMA

No.	Contenido	Página
1.	Fases del proceso administrativo	2
2.	Razones para analizar y diagnosticar el clima de una organización	15
3.	Clima organizacional	17
4.	Organigrama General de la empresa	28
5.	Etapas para la implementación de los programas de mejora para la empresa dedicada a comercializar ropa masculina	48
6.	Propuesta para mejorar el clima organizacional	56
7.	Actividades del subprograma de recompensa	59
8.	Criterios de evaluación para seleccionar a la Tienda Paladín	70
9.	Actividades del subprograma de identidad	76
10.	Criterios de implementación	87
11.	Actividades de relaciones	92
12.	Actividades de responsabilidad	106

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1.	Lista de verificación de actividades	54
2.	Formato para la descripción de ideas innovadoras o sugerencias de mejoras	62
3.	Boleta de evaluación de la viabilidad de las ideas y sugerencia de mejora	64
4.	Políticas para ejecución de la actividad de ideas o sugerencias innovadoras	65
5.	Listado de colaboradores hacer reconocidos	68
6.	Formato para evaluar el rendimiento	69
7.	Formato para seleccionar a la Tienda Paladín de acuerdo alcance de las metas de venta	72
8.	Formato para seleccionar a la Tienda Paladín de acuerdo inspección de tiendas	73
9.	Encuesta para verificación de servicio y resolución de reclamos	74
10.	Boleta para describir la filosofía organizacional	80
11.	Formato de la propuesta de cursos	85
12.	Carta de dotación de uniforme	90
13.	Guía del taller de Team Building	103
14.	Formulario de Autocrítica	115
15.	Boleta de evaluación del programa de mejora	118

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1.	Evaluación general del clima organizacional	30
2.	Evaluación general de las dimensiones del clima organizacional	31
3.	Evaluación de la dimensión de estructura del clima organizacional	33
4.	Evaluación de la dimensión de responsabilidad del clima organizacional	34
5.	Evaluación de la dimensión de recompensa del clima organizacional	35
6.	Evaluación de la dimensión de desafío del clima organizacional	36
7.	Evaluación de la dimensión de relaciones del clima organizacional	37
8.	Evaluación de la dimensión de cooperación del clima organizacional	38
9.	Evaluación de la dimensión de estándares del clima organizacional	39
10.	Evaluación de la dimensión de conflicto del clima organizacional	40
11.	Evaluación de la dimensión de identidad del clima organizacional	41

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
1.	Ponderación de las respuestas dentro de la encuesta de clima	23
2.	Escala de valoración	24
3.	Rangos de calificación de las dimensiones en la encuesta de clima	25
4.	Diagnóstico general del clima organizacional	42

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1.	Buzón de sugerencias e ideas innovadoras	126
2.	Placas de reconocimiento por idea innovadora	127
3.	Insignias	128
4.	Certificados de regalo por ideas innovadoras	129
5.	Almuerzo de reconocimiento por ideas innovadoras	130
6.	Mes de estacionamiento gratuito	131
7.	Diploma por sugerencia o idea innovadora	132
8.	Medalla al cumplir 5 años de trabajo con la empresa	133
9.	Placas al cumplir 10 años de trabajo con la empresa	134
10.	Trofeo por sus 15 años trabajando con la empresa	135
11.	Un estuche de copas y vino con grabado especial por los 20 años de trabajo de la empresa	136
12.	Reloj al haber laborado con la empresa 25 años.	137
13.	Diploma se entregará adjunto a otro reconocimiento por antigüedad laboral	138
14.	Muro reconocimiento para la tienda paladín	139
15.	Medalla para la tienda paladín	140
16.	Trofeo para las tiendas	141
17.	Folleto con la filosofía organizacional	142
18.	Agenda para socializar la filosofía organizacional	143
19.	Placas para la filosofía organizacional	144

No.	Contenido	Página
20.	Afiche de la filosofía organizacional	145
21.	Set de uniformes	146
22.	Pin para identificar al colaborador	147
23.	Mesa de fútbolín	148
24.	Mesa de pin pon	149
25.	Sillones puffs	150
26.	Juego de mesa	151
27.	Televisor	152
28.	Videojuegos	153
29.	Rockola	154
30.	Trofeo de participación	155
31.	Camisa	156
32.	Diploma de participación	157
33.	Cotización para el taller de team building	158
34.	Propuesta de la filosofía organizacional	161
35.	Propuesta de la estructura organizacional	162

INTRODUCCIÓN

El propósito de esta tesis es definir los aspectos psicológicos, físicos y materiales que influyen en el comportamiento de los colaboradores e identificar cuáles son los puntos críticos que los afectan, para corregir o minimizar aquellos elementos negativos que intervienen en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Con base en lo presentado y con el propósito de determinar cuáles son las causas que afectan el clima organizacional de la empresa, se realiza el informe de tesis denominado: **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORA PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA MASCULINA, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, con la finalidad de mejorar el ambiente laboral de la empresa.

Este informe está constituido por tres capítulos, definidos de la siguiente manera: el capítulo I está conformado por todos los aspectos teóricos relevantes referentes al tema que son de utilidad para la comprensión del mismo, entre los cuales se mencionan: empresa, administración, proceso administrativo, planeación, organización, integración, dirección.

En el capítulo II se presentan los antecedentes y situación actual de la empresa objeto de investigación y los resultados del diagnóstico que incluye el análisis de cada una de las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer, información que fue útil para definir las principales dimensiones causantes de un clima organizacional desfavorable para los colaboradores.

En el Capítulo III, se presenta la propuesta de solución con la que se pretende minimizar la problemática identificada, siendo éste un programa de mejora el cual se encuentra conformado por cuatro subprogramas encaminados a mejorar las dimensiones de recompensa, identidad, relaciones y responsabilidad, así mismo se establecen los objetivos que persigue la implementación de dicha propuesta. Por último, se incluyen las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y e-grafía de los libros y documentos consultados para el desarrollo de la investigación y los anexos incluidos para la representación gráfica de las actividades a realizar.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Empresa

“El término empresa se refiere a un negocio, dependencia gubernamental, hospital, universidad y cualquier otro tipo de organización.” (7:5) por lo tanto empresa es toda aquella entidad que se encuentra conformada por diversos elementos entre estos podemos mencionar: recursos financieros, humanos y físicos con los cuales se integran para poder obtener un beneficio económico o no.

1.1.1. Tipos de empresa

Las empresas se pueden clasificar dependiendo el giro o actividad que realizan, para efectos de esta investigación únicamente se tomarán en cuenta las siguientes:

a. Empresas industriales

Este tipo de empresas son aquellas que tienen como actividad principal la producción de bienes, a través de la transformación de la materia prima con la finalidad de obtener el producto deseado.

b. Empresas comerciales

Estas empresas son aquellas que se dedican a adquirir productos para su venta posterior, actúan como intermediarias entre los productores y consumidores. Como ejemplo tenemos las empresas que se dedican a la venta de calzado, cosméticos y ropa.

c. Empresas de servicios

Este tipo de empresa brinda productos intangibles, los servicios que brindan no son iguales para todos y tienen tiempo de caducidad.

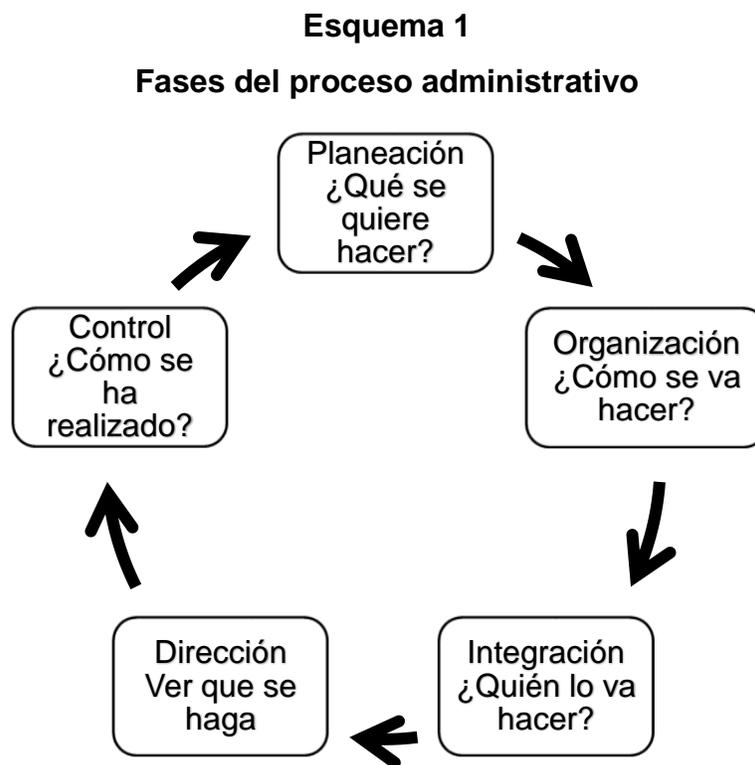
Al observar esta clasificación, la empresa en estudio pertenece a dos categorías, en virtud que comercializa ropa y brinda servicios de asesoría a los clientes al establecer una relación directa con ellos.

1.2. Administración

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (7:4) La administración es un proceso que consiste en dirigir empresas, personas o recursos cuyo objetivo es alcanzar la máxima eficiencia.

1.2.1. Proceso administrativo

El proceso administrativo consiste en una serie de pasos que permiten maximizar la eficiencia de la empresa y se conforma por cinco funciones, las cuales son planeación, organización, integración, dirección y control. Ver esquema 1



Fuente: elaboración propia abril 2017 con base en el libro de Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. 13.ª Edición, México, Mc Graw-Hill, 2008. 667 páginas.

Para efectos de la investigación no se desarrollará la función de control.

1.2.1.1. Planeación

“Incluye seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.” (8:106) Por tanto, la planeación es un proceso que permite desarrollar diversas actividades en la cual se definen lineamientos que se deben seguir, además involucra factores internos y externos.

a. Elementos de la planeación

A continuación, se desarrollarán los elementos fundamentales de la planeación.

❖ Misión

“Identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquiera de ellas.” (8:107) La misión es la razón de ser de una empresa o el propósito que una persona debe seguir.

Esta consta de dos sub-elementos los cuales son:

➤ Visión

Es un término que se orienta al futuro, es como se ve la empresa en cierto tiempo, a través de la visión la empresa logra dirigir sus acciones hacia las metas que desea alcanzar.

➤ Valores

Estos son principios y creencias que ayudan a las personas a comportarse de alguna manera determinada.

❖ Objetivos

Los objetivos dentro de cualquier empresa o proyecto consisten en el resultado o fin que se pretende cumplir.

❖ **Políticas**

Las políticas dentro de una empresa se expresan como guías que permiten tomar decisiones, ayuda a determinar lo que puede y debe hacerse ante cierta situación.

❖ **Procedimientos**

“Son planes que establecen un método de actuación para soportar actividades futuras.” (7:112) Estos son un conjunto de pasos a seguir en los cuales se determina la forma precisa en la que se debe realizar cierta actividad.

❖ **Programas**

Los programas están compuestos por un grupo de actividades, las que requieren de un orden según su importancia, además se necesita de una estimación de tiempo para realizar cada una de ellas, así como el responsable de llevarlas a cabo y velar por su cumplimiento.

❖ **Presupuestos**

Un presupuesto consiste en planear lo que se desea realizar y lograr en el futuro y luego expresarlo en forma de dinero, el cual servirá para cubrir dichos planes.

b. Instrumento administrativo de planeación

Las empresas hoy en día para cumplir los objetivos que se establecen, necesitan instrumentos que les brinden una guía, en la cual observen las actividades necesarias que les permitan concluir con las estrategias.

❖ **Plan de acción**

Un plan de acción determina una guía de las tareas que deben realizar un grupo de personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados, con el fin de lograr un objetivo establecido.

1.2.1.2. Organización

“La organización como función administrativa y como parte del proceso administrativo significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones.” (4:202)

A través de la organización se establece la división del trabajo y la estructura necesaria para el funcionamiento de la empresa, en la cual se determina qué debe hacerse, quién lo hace y las líneas de autoridad que existen.

La estructura organizativa que tenga una empresa influye directamente en la percepción que tienen los colaboradores sobre la organización y su rendimiento, el tipo de estructura que le conviene a la mayoría de empresas es la horizontal, está facilita el trabajo en equipo, lo cual mejora el rendimiento de la empresa.

a. Elementos de la organización

Entre los elementos de la organización están las funciones, jerarquías y puestos.

❖ Funciones

Estas se basan en las tareas o actividades que las personas deben desempeñar según las funciones de cada puesto de trabajo, pero tienen el mismo propósito que es cumplir con los objetivos de la organización.

❖ Jerarquías

“La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí y con precisión.” (9:62) A través de esta definición se puede decir que una jerarquía es el orden en el que se establece un nivel de superioridad entre las diversas personas que la componen.

❖ **Puestos**

“Un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y diferencian de los demás puestos.” (3:204) Visto desde otra premisa son las funciones y atribuciones que una persona desempeña dentro de la empresa.

b. Instrumentos de la organización

A continuación, se presenta la técnica más utilizada en el proceso de organización.

❖ **Organigrama**

“Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad.” (9:69) El organigrama es un esquema de cómo se encuentra compuesta la estructura organizacional de una empresa. Es importante la existencia de organigramas en las empresas, estos visualizan como se encuentra establecida su estructura organizacional, permitiéndole a los colaboradores conocer dónde se encuentran en la línea jerárquica.

1.2.1.3. Integración

“Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional.” (9:85) Esta es la fase donde se obtienen los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos.

Todas las empresas buscan el éxito a través de una correcta integración del personal, que les permita alcanzar la máxima eficiencia posible, sin embargo, esta eficiencia depende de la capacidad, satisfacción y apoyo con el que se comportan los colaboradores. Reclutar, seleccionar y colocar a las personas adecuadas en los puestos, es una actividad que todas las empresas deben realizar de la mejor manera posible.

a. Elementos de la integración

La integración está conformada por cinco elementos que son reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo para efectos de la investigación solo de abordará el elemento de capacitación y desarrollo.

❖ Capacitación

La capacitación es cualquier actividad que realiza la organización, para la preparación de sus colaboradores que les permite responder a las necesidades que se presentan en el puesto de trabajo o las requeridas por la empresa, lo que se busca con la capacitación es mejorar el conocimiento, habilidades y aptitudes de los colaboradores.

❖ Desarrollo

Lo que se busca a través del desarrollo es desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible, por lo tanto, al desarrollar el potencial de las personas se logra desarrollar el potencial de la empresa.

1.2.1.4. Dirección

“La dirección es la ejecución de planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos de grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio de liderazgo.” (9:105) Dirigir consiste en influir en los miembros de la empresa con la finalidad de encaminarlos al cumplimiento de los objetivos.

La correcta aplicación de la dirección dentro de las empresas permite poner en marcha los lineamientos establecidos en la planeación y organización, además se logra que los colaboradores tengan mejor conducta dentro de la empresa.

a. Elementos de la dirección

Entre los elementos de la dirección se mencionan:

❖ Liderazgo

“El liderazgo es el proceso de inspirar a otras personas a que trabajen arduamente para lograr tareas importantes.” (12:320) El liderazgo es un conjunto de habilidades que posee una persona que permiten influir en la forma de actuar y pensar de otra persona.

❖ Comunicación

“La comunicación es el proceso de enviar y recibir símbolos que contienen mensajes.” (12:424) Sin duda, la comunicación consiste en el intercambio de información entre dos o más personas en la que intervienen diversas variables. La comunicación dentro de la empresa es formal, informal, vertical, horizontal, descendente, ascendente y transversal; para este estudio se consideran importantes las siguientes:

❖ Motivación

“En el trabajo es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta.” (1:302) Trata sobre estímulos que guían a una persona a actuar o comportarse de cierta manera. Para Armstrong (1991), la motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. Como resultado se busca obtener un mayor rendimiento y esto se genera cuando los colaboradores se sienten a gusto con su trabajo y la empresa.

❖ Supervisión

“Constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa.” (4:336) Consiste en la supervisión que una persona ejerce sobre los

colaboradores, insumos y maquinaria, con la finalidad de cumplir las actividades asignadas de manera satisfactoria.

b. Comportamiento organizacional

“Es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las practicas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones.” (6:4) Es la forma de ser o actuar de los colaboradores en la empresa.

Las empresas deben esforzarse para identificar la forma en que la gente actúa con mayor eficacia, permitiéndole a los administradores observar la forma de ser de los colaboradores y cómo se genera la interrelación, comunicación, consistencia y cohesión entre los miembros de la organización.

El comportamiento organizacional establece un conjunto de conceptos fundamentales referentes a la naturaleza de la gente y de las organizaciones que se detallan seguidamente.

❖ Naturaleza de la gente

Existen seis conceptos fundamentales que se refieren al comportamiento de las personas:

- **Diferencias individuales:** se refiere a que cada persona es distinta una de otra por naturaleza.
- **Percepción:** “es la forma peculiar en que cada persona ve, organiza e interpreta las cosas.” (10:9). Es decir, la manera en que una persona absorbe, interpreta y comprende los fenómenos organizacionales.
- **Integridad de la persona:** se refiere a todas las aptitudes positivas que posee una persona.
- **Conducta motivada:** desde el punto de vista de las necesidades la gente se encuentra motivada por lo que desean.
- **Deseo de participación:** en la actualidad los colaboradores buscan oportunidades en las que les permitan expresar sus ideas, aplicar sus

conocimientos, formar parte de la toma de decisiones y aprender de la experiencia, por lo que, las empresas han empezado a dejar que tengan una participación significativa.

- **Valor de la persona:** las personas no son insumos, mucho menos máquinas, ellas desean sentirse valoradas y deben ser tratadas con respeto, cuidado y dignidad.

❖ **Naturaleza de la organización**

A continuación, se presentan tres conceptos en los que se basa la naturaleza de la organización:

- **Sistemas sociales:** “en una sola organización, el sistema social incluye a toda la gente que pertenece a ella y sus relaciones mutuas y con el mundo exterior.” (10:80) dentro de la organización el sistema social se encuentra conformado por todos los colaboradores y las relaciones que se dan entre ellos.
- **Interés mutuo:** se refiere a que las organizaciones necesitan de personas y mutuamente las personas necesitan a las organizaciones para crear un bien común. Específicamente, “los administradores necesitan de empleados que los ayuden a alcanzar los objetivos organizacionales; las personas necesitan a las organizaciones para que le ayuden a alcanzar sus objetivos individuales.” (10:10)
- **Ética:** “es el uso de principios y valores morales para afectar la conducta de individuos y organizaciones respecto de decisiones entre lo que es correcto e incorrecto.” (10:11) Es el conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa, para alcanzar mayor consonancia con la sociedad y permitir mejor adaptación a todos los entornos en condiciones que supone respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que comparten.

c. Cultura organizacional

“Geert Hofstede define la cultura en general como la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de otra.” (5:362)

Es una “guía de comportamiento, de creencias compartidas y valores que los miembros de una organización tienen en común.” (13:288) Es la forma en la cual los trabajadores realizan sus actividades y las creencias que comparten dentro de la organización. Desde el punto de vista organizacional, el termino cultura tiene muchos significados y connotaciones. A continuación, se presentan algunas de sus definiciones más frecuentes. Ver cuadro 1

Cuadro 1
Definiciones de cultura organizacional

1	Los comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales referidos a la deferencia y la conducta (Goffman; Van Maanen).
2	Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo (Homans).
3	Los valores dominantes aceptados por una empresa (Deal y Kennedy).
4	La filosofía que orienta la política de una empresa respecto de sus empleados y/o clientes (Ouchi; Pascale y Athos).
5	Las reglas de juego para progresar en la empresa; los “hilos” que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro (Schein; Van Maanen; Ritti y Funkhouser).
6	El entorno o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con clientes u otros terceros (Tagiuri y Ltiwin).

Fuente: Elaboración propia abril 2017 con base en Franklin Enrique B. y Krieger Mario. Comportamiento organizacional, enfoque para América latina 1.^a Edición. México. Pearson Educación, 2011. 568 páginas.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas, la cultura trata las creencias, costumbres y tradiciones de como las personas realizan las actividades en la empresa.

❖ Características de la cultura

Existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización. Ver cuadro 2

Cuadro 2
Características de la cultura de una organización

Innovación y toma de riesgos	Grado en que se estimula a los colaboradores a que sean innovadores y corran riesgos.
Atención a los detalles	Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
Orientación a los resultados	Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
Orientación a la gente	Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
Orientación a los equipos	Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
Dinamismo	Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
Estabilidad	Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento

Fuente: Elaboración propia abril 2017 con base en Robbins, Stephen P. y Mary Colter. Administración. 10.ª Edición, México, Pearson Educación, 2010. 584 páginas

❖ Subcultura organizacional

En todas las culturas y en todas las culturas organizacionales existe el término subcultura. “Este es el modo de ser de un grupo dentro de una cultura más amplia.” (13:294)

Por ejemplo, en una organización existe una cultura que adopta toda la empresa, sin embargo, dentro de los departamentos de la empresa se crean subculturas debido a que el ambiente físico, conducta y procesos de trabajo son diferentes. Cada subcultura tiene vida dentro de una más amplia.

d. Clima organizacional

“El clima organizacional constituye una configuración de las características de la organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es claro que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.” (2:12)

“El clima organizacional constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.” (2:26)

El clima organizacional es la expresión personal de la opinión que los colaboradores tienen desde el nivel más bajo hasta el nivel más alto de la organización. En el cual se incluye el sentimiento que los trabajadores se forman de su cercanía o distanciamiento con respecto al ambiente de trabajo.

En una empresa puede haber varios climas, tantos como departamentos o unidades tenga la organización y entre más descentralizada esté la organización se observa diversidad de los climas existentes.

La importancia de clima radica en que permite evaluar las fuentes de conflicto y estrés que contribuyen al desarrollo de las percepciones, conductas y actitudes negativas, así el gerente ejerce las medidas necesarias para prever los problemas que surjan a presente o futuro con base en las variables de estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad establecidas por Litwin y Stringer.

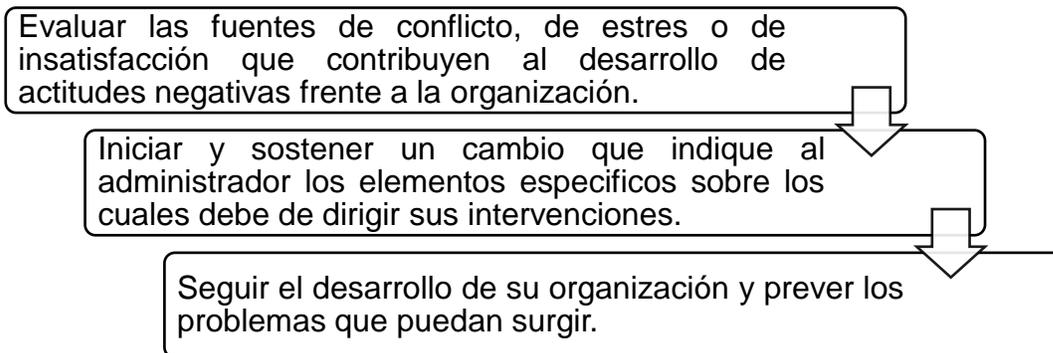
Sin duda el estudio del clima organizacional es una herramienta útil que le permite a los gerentes evaluar y medir, como afectan las percepciones compartidas de los empleados sobre su organización, según West 1998 (citado por Kangis y Williams 2000).

❖ **Importancia del clima organizacional**

“El clima refleja los valores, las actitudes, y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones.” (2:20) Ver esquema 2

Esquema 2

Razones para analizar y diagnosticar el clima de una organización



Fuente: elaboración propia abril 2017 con base en Luc Brunet. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. 2ª Reimpresión. México. Editorial trillas, 2014. 120 páginas.

Tener un clima organizacional positivo es tan importante como la ejecución de cualquier actividad de la empresa, de lo contrario al no contar con un buen ambiente, los colaboradores no trabajan a su máxima capacidad.

❖ **Características del clima organizacional**

El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección. Estos elementos se unen para formar un clima particular dotado de sus propias características que representan, en cierto modo, la personalidad de una organización que influye en el comportamiento de las personas.

Las principales características del clima organizacional son 7. Ver cuadro 3

Cuadro 3
Características del clima organizacional

- El clima es un concepto cambiante.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Tiene consecuencias, actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Fuente: elaboración propia abril 2017 con base en Luc Brunet. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. 2ª Reimpresión. México. Editorial trillas, 2014. 120 páginas.

❖ **Teoría del clima organizacional**

Existen diversas teorías sobre el clima organizacional, para efecto de la investigación se desarrolló la teoría de, Litwin y Stringer.

➤ **Teoría de sistema de Litwin y Stringer**

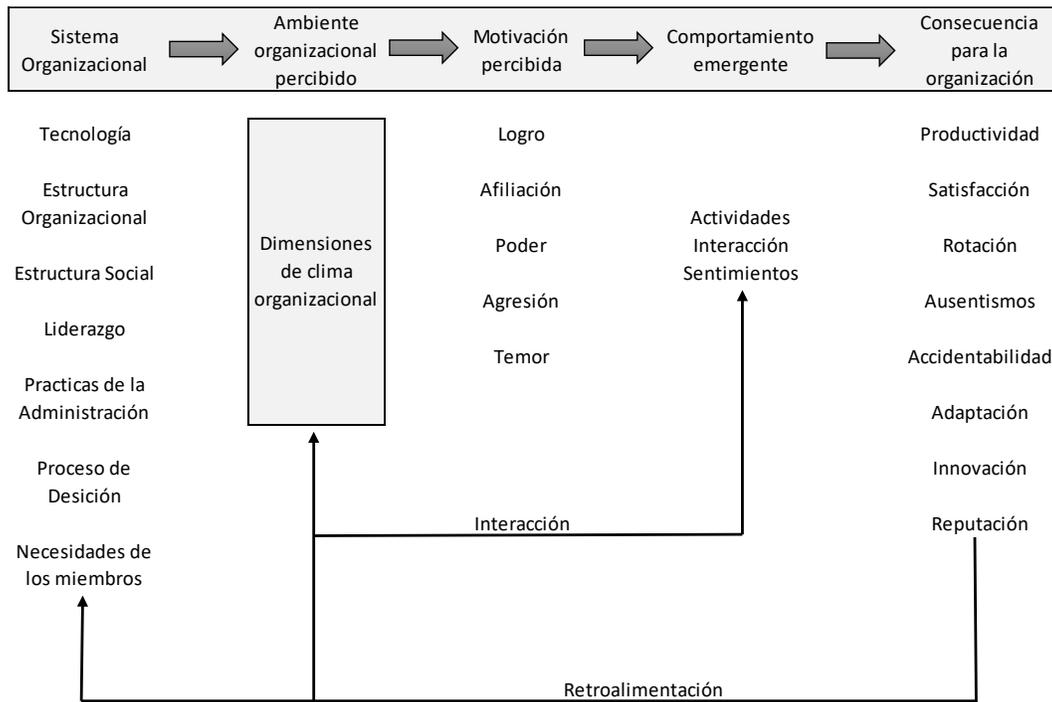
Estos autores “reflexionaron sobre el tema, considerando que el contexto y la estructura de una organización influyen en el clima organizacional, que éste a su vez impacta en el comportamiento de sus miembros. Midiendo la percepción y la conducta de los trabajadores de una organización puede darse una retroalimentación que permita a la organización operar cambios que mejoren la satisfacción y también el desempeño que tienen sus empleados.” (16:sp)

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, las percepciones que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

“Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).” (17: sp)

Otra forma de definir el clima organizacional es a través del análisis o la división en categoría que contienen ciertos rasgos importantes dentro de la empresa. Litwin y Stringer (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional. Ver esquema 3

Esquema 3 Clima organizacional



Fuente: Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1978) Motivation and organizational climate, Boston: División of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Esta esquematización refleja como la percepción que tienen todos los miembros de la organización influye sobre la cultura de la organización.

- **Dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer**

Litwin y Stinger (1978) consideran que el clima organizacional dentro de la organización se explica a través de 9 dimensiones las cuales se utilizarán en la investigación que se llevará a cabo. Ver cuadro 4

Cuadro 4
Dimensiones o variables de Litwin y Stringer

Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
Responsabilidad	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
Desafío	Corresponde al sentimiento que se tiene acerca de los retos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
Cooperación	Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
Estándares	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
Conflictos	Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Fuente: Elaboración propia abril 2017 con base en los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stringer. (14:sp)

De acuerdo al esquema y dimensiones anteriores, “Litwin y Stringer (1978) consideran que el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.” (15:sp)

❖ **Tipos de clima organizacional**

Se generan a través de la teoría de los sistemas de Likert, en él se determina que existen dos grandes tipos de clima organizacional o de sistemas y cada uno tiene dos subdivisiones:

➤ **Clima de tipo autoritario**

En referencia a la teoría de Likert, manifiesta que la administración no les tiene confianza a sus colaboradores, el clima autoritario se divide en dos sistemas que pertenecen a un clima cerrado los que se presentan a continuación.

• **Autoritario explotador**

“En este la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización” (2:30) Esto indica que los colaboradores trabajan dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas y desconfianza, la comunicación que existe es en forma de instrucciones específicas y directrices.

• **Autoritario paternalista**

“Es aquel donde la dirección tiene confianza y es condescendiente con sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.” (2:31)

Las relaciones entre los jefes y subordinados son condescendiente por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados, sin embargo, los procesos de control siguen centralizados en la cima, pero algunos se delegan a mando medios.

➤ **Clima de tipo participativo**

La teoría de clima participativo de Likert, establece que dentro de la organización se tiene confianza hacia los colaboradores, en la que se les permite tomar decisiones, esta teoría se subdivide en dos sistemas que corresponden a un clima abierto, como sigue:

- **Participativo consultivo**

“Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.” (2:31) Aquí la organización tiene confianza en sus empleados, las decisiones se deciden generalmente en la cima, pero se les permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores, los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad.

- **Participación en grupo**

“En el sistema de participación en grupo la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles.” (2:31) En síntesis, todos los empleados y personal de la administración forman un equipo para alcanzar los fines y objetivos que la organización ha establecido, la comunicación se hace de forma ascendente, descendente y lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, se genera una relación de amistad y confianza entre superiores y subordinados.

❖ Dimensiones básicas para medir el clima organizacional

“Varios factores contribuyen en el clima organizacional. El elemento crucial, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo.” (2:43)

El clima en una organización debe estar constituido como mínimo por cuatro dimensiones principales que conforman la esencia y las características del clima dentro de la organización.

Las cuatro dimensiones comunes y más utilizadas por los distintos autores para la elaboración del cuestionario que determina el clima en la organización son:

➤ **Autonomía**

Se trata del grado de libertad que el individuo tiene en la toma de decisiones y forma de solucionar los problemas.

➤ **Estructura**

Esta dimensión cubre las directrices, consignas y políticas que emite una organización y afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

➤ **Remuneración**

Este aspecto se apoya en la forma en que se remuneran a los trabajadores (los salarios y beneficios sociales).

➤ **Apoyo**

Se basa en el tipo de apoyo que proporciona la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo (consideraciones y agradecimientos).

CAPÍTULO II

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA MASCULINA, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

El presente capítulo permite establecer la situación actual de la empresa donde se incluyen sus generalidades y la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación con la cual se plantean los aspectos básicos necesarios para la realización del estudio del clima organizacional dando a conocer el análisis de la información obtenida, la cual permitirá tomar las acciones correctivas necesarias.

2.1. Metodología de la investigación

Para llevar a cabo la investigación y reunir la información actual, se utilizó el método científico en sus tres fases aplicándolo de la siguiente manera: indagadora; por medio de las fuentes primarias y secundarias, demostrativa; con la verificación de las hipótesis planteadas a través del proceso de investigación y expositiva; a través de la representación e interpretación de los resultados, así mismo, se utilizó el método deductivo-inductivo en el proceso de recolección, análisis e interpretación de datos.

Se aplicó la observación directa a través de visitas que se realizaron a la empresa con la finalidad de observar y recopilar información sobre el Clima Organizacional, al mismo tiempo se realizó una investigación bibliográfica la cual permite sustentar el estudio que se realizó a través del marco teórico.

Se encuestó a los 53 colaboradores de la organización de forma digital por medio de la elaboración de un cuestionario conformado por 63 preguntas, en las que cada interrogante consta de cuatro posibles opciones de respuesta. Esta boleta se estructuró con nueve bloques donde se analizan las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad cada uno en su respectivo orden.

Con la finalidad de informar a los colaboradores acerca de la dinámica para contestar la encuesta se contó con el apoyo de la empresa para realizar un

pequeña campaña de comunicación en el mes de marzo del año 2017. En la cual se les dio a conocer el objetivo y la importancia de su participación, así como las instrucciones que debían seguir para contestar las preguntas que se plantearon.

La aplicación de la encuesta: fue realizada por todos los colaboradores de la empresa en el mes de abril del año 2017, por medio de un enlace electrónico. Una vez obtenida la información se procedió a organizar y contabilizar las encuestas obtenidas durante la campaña, paralelo a esto se realizó el análisis de la siguiente manera.

Los análisis de los resultados se realizaron desde dos perspectivas; la primera se basó en los porcentajes que se obtuvieron de cada dimensión con relación a las respuestas de las preguntas establecidas, donde los trabajadores consideraban si el factor estaba “Excelente” lo cual significa que sobresale en algún aspecto, “Bueno” este se refiere a que superado lo común, “Normal” este establece que lo evaluado se debe mejorar e “Ineficiente” el cual consiste en que no se cumple con lo establecido. Estas cuatro respuestas fueron agrupadas de la siguiente manera: la primera y segunda indican si los trabajadores se encuentran “Satisfechos” y la tercera y cuarta establecen el sentimiento de “Insatisfacción” de los colaboradores.

La segunda forma de análisis se basó con forma a la ponderación que obtuvieron las dimensiones, se formuló de esta manera para homogenizar los resultados de cada respuesta, según se detalla en la tabla No. 1. A demás permite reflejar lo que es la media aritmética, desviación estándar y el coeficiente de variación; calculados a partir de los valores otorgados a las opciones de respuesta de cada dimensión.

Tabla 1

Ponderación de las respuestas dentro de la encuesta de clima

Opciones de respuesta	Excelente	Bueno	Normal	Ineficiente
Puntuación	100	75	50	25

Fuente: Elaboración propia. junio 2017

La media aritmética permite resumir todas las respuestas en un solo número, para caracterizar el comportamiento o la percepción que tienen los colaboradores. La desviación estándar, establece cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio, por lo tanto, es útil para determinar qué dimensiones pueden ser más volátiles que otras. El coeficiente de variación ofrece una idea del nivel de homogeneidad de las respuestas ofrecidas por los trabajadores. Las valoraciones de los resultados del coeficiente de variación están íntimamente ligados a la naturaleza de la variable estudiada, pero en términos generales, se considera como válida la siguiente escala de valoración, de la cual se basa el análisis de los datos de la presente encuesta ver la siguiente tabla.

Tabla 2
Escala de valoración

• 0 – 25 Insatisfactorio
• 26 – 50 Oportunidad de mejora
• 51 – 75 Moderadamente satisfecho
• 76- 100 totalmente satisfechos

Fuente: Elaboración propia. Junio 2017

Se debe de mencionar que el coeficiente de variación puede alcanzar cualquier valor (incluso por encima de 100), pues resulta de la división de la desviación estándar entre la media aritmética de cada conjunto, expresada en porcentajes. Por lo tanto, permite estimar qué tan lejanas o cercanas se encuentran las respuestas de las dimensiones con la media aritmética de los trabajadores. Por lo tanto, resulta muy eficaz para apreciar la consistencia (representatividad) de las medias aritméticas obtenidas en cada caso.

Tomando en cuenta los rangos de los valores con los que la empresa consideran si se tiene un buen o mal clima, se acordó con esta, calificar los resultados de excelentes, buenos, regulares, deficientes y malos, según el rango al que correspondan, como se muestra en la tabla No. 3.

Tabla 3

Rangos de calificación de las dimensiones en la encuesta de clima

Puntos				
91 a 100	71 a 90	61 a 70	41 a 60	0 a 40
Excelente	Bueno	Normal	Deficiente	Malo

Fuente: Elaboración propia. junio 2017

2.2. Antecedentes de la empresa

En el mes de junio de 1950, en la 11 calle 4-30 de la zona 1, comienza un pequeño negocio de venta de trajes para caballeros. En esa época no había, en Guatemala, ningún negocio que fuera especializado en el proceso completo del vestir para caballeros. Así nace el proyecto.

La empresa ofrecía una gran variedad de productos, entre ellos una nueva línea de trajes de caballero, los novedosos productos de alta calidad y el trato personalizado que la empresa ofrecía, fueron la carta de presentación de la misma, posicionándola cómo la tienda que abrió el camino para la moda masculina en Guatemala.

Al principio todo era importado, hasta que, en 1966, la visión del fundador lo llevaría a completar el círculo de la venta de un producto, abriendo la primera Fábrica Mercantil de trajes para caballero en Guatemala. Así logra iniciar la confección de los trajes, importando telas de muy buena calidad, empleando obra de mano calificada.

La empresa diseño sus tallas especialmente para el hombre guatemalteco y centroamericano, con estudios y medidas de cientos de ellos. La marca cuenta con alternativas actuales e innovadoras, sin nunca dejar atrás la comodidad y demostrando que vestir casual, no significa dejar de ser elegante y estar a la moda. Hoy en día se sigue renovando e innovando para adecuarse a las tendencias actuales.

Actualmente la empresa está conformada por ocho tiendas que han sido inauguradas en los siguientes años:

Tienda	Año
Montufar	1966
Xela Pradera	1968
Peri Roosevelt	1989
Miraflores	2006
Oakland	2008
Portales	2011
Xela Centro Histórico	2013
Naranja	2015

Además de haber contado con tiendas en estos Centros Comerciales: Aguilar Batres, Zona 15, Géminis 10, Unicentro, Pradera Chimaltenango y Pradera Concepción.

2.2.1. Filosofía organizacional

A continuación, se presenta la filosofía empresarial la cual sirve de guía para los colaboradores esta fue brindada por la gerente de recursos humanos.

2.2.1.1. Misión

“Vestir a los caballeros de Latinoamérica con la elegancia que proyecte su masculinidad y valores.”

❖ Visión

“Proponemos alternativas de calidad en el buen vestir, al caballero actual para proyectar su imagen elegante y exitosa.”

❖ Valores

Estos forman parte esencial del pensamiento y creatividad que tienen los colaboradores de la organización los cuales presentamos a continuación.

- **“Honradez:** Actuar con transparencia mediante la lealtad, la rectitud, y las buenas costumbres.”

- **“Compromiso:** Obligación contraída voluntariamente por medio de un acuerdo, promesa, contrato o deseo.”
- **“Honestidad:** Consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo con cómo se piensa y se siente, comunicándolo claramente.”
- **“Lealtad:** Cumplir con un compromiso aún frente a circunstancias cambiantes o adversas con un alto grado de integración y estabilidad interna. Adhesión a una causa que implica asumir y compartir por ella, beneficios y riesgos.”
- **“Confianza:** Actuar como se espera de nosotros, no hay éxito sin confianza.”
- **“Humildad:** Aceptar errores para rectificar y guiar con el ejemplo. No presumir de los logros, reconocer los fracasos y debilidades y actuar sin orgullo, siendo tolerante con los pensamientos y creencias de las demás personas.”
- **“Responsabilidad y Respeto (a la Sociedad y Medio Ambiente):** Es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo, sus derechos, así como el uso consciente de los recursos naturales.”

Luego de haber analizado la filosofía organizacional se puede establecer que la misión de la empresa no cumple con todos los elementos básicos que debe contener. Cumple con los elementos de ¿Qué hacemos? y ¿Para quién los hacemos?, sin embargo, faltan dos elementos que son importantes siendo estos; ¿Quiénes somos? y ¿Cómo lo hacemos?, el no contar con cada uno de estos aspectos provoca que se le reste credibilidad a la empresa. Entre las principales características que debe de tener la misión son: amplia, concreta, motivadora y posible. Al contar con una buena misión se conoce y transmite el negocio al que se

dedica la empresa y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por esto último también debe de ir relacionada con la visión y los valores.

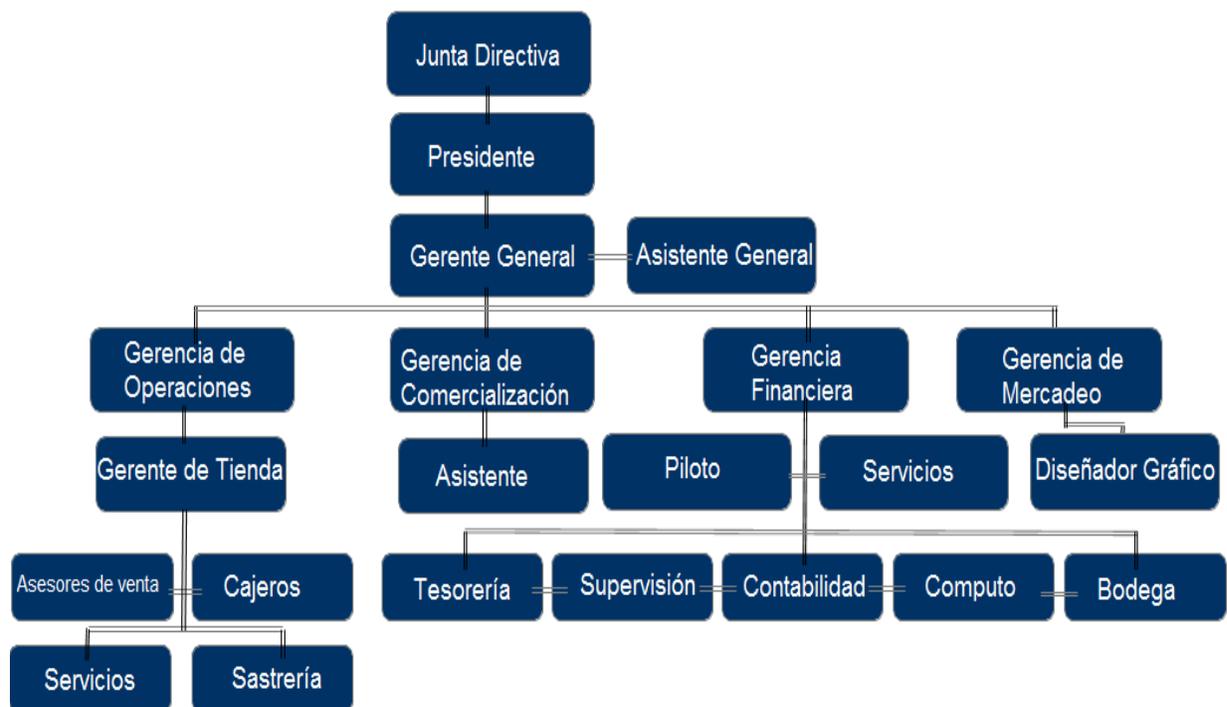
La visión de la empresa debería de proyectar el rumbo que esta intenta alcanzar debe ser consistente con los valores y la misión. Sin embargo, esta solo menciona lo que hace, lo cual no permite tener una idea clara de hacia dónde quieren llegar.

La empresa podría perder credibilidad con respecto a sus valores debido a que son demasiados, no es recomendable que tenga más de 4 o 5 valores, además se identificó que por el tipo de negocio la redacción es adecuada.

2.2.1.2. Estructura organizacional

A continuación, se presenta el análisis del organigrama general de la empresa objeto de estudio.

Esquema 4
Organigrama General de la empresa



Fuente: manual organizacional de la empresa objeto de estudio. junio 2017

Al analizar la estructura organizacional que actualmente tiene la empresa se logra establecer que esta no es la adecuada, debido a que no refleja las nuevas unidades administrativas que se han creado, también se puede observar que en el organigrama se mezclan los departamentos y los puestos de trabajo lo cual no es técnicamente correcto.

2.3. Análisis actual del clima organizacional

Se realizó un diagnóstico del clima organizacional con el propósito de obtener los datos concernientes de las perspectivas que tienen los colaboradores de la empresa en relación con los aspectos que influyen en el comportamiento organizacional.

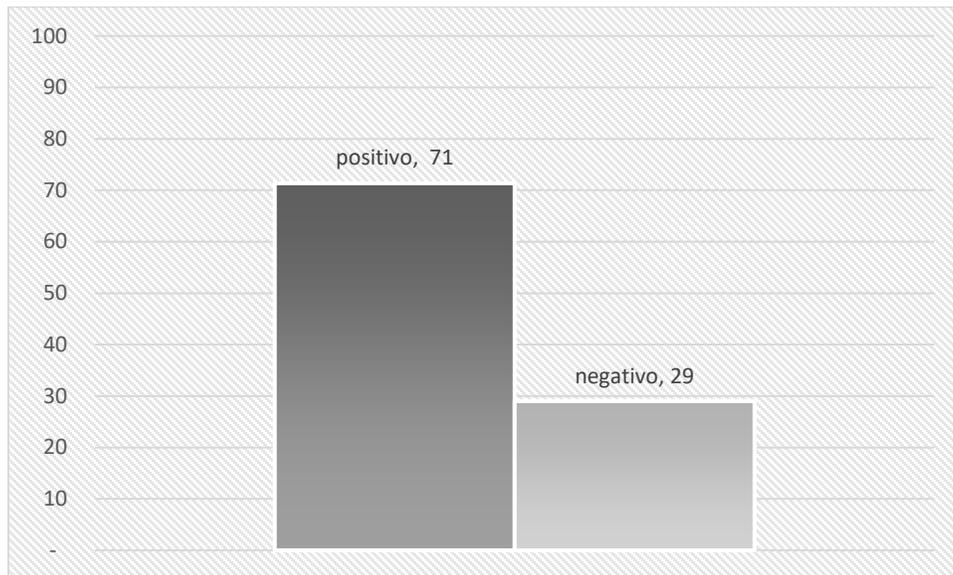
Los resultados obtenidos, serán utilizados para elaborar un plan de mejora que permita realizar cambios positivos con forme a las siguientes dimensiones:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Desafíos
- Relaciones
- Cooperación
- Estándares
- Conflicto
- Identidad

A continuación, se presentan la gráfica donde se encuentra contenido la ponderación que se obtuvo del diagnóstico del clima organizacional sobre una base de 100 puntos.

Gráfica 1

Evaluación general del clima organizacional según los 53 colaboradores de la empresa comercializadora de ropa masculina, ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala



Fuente: investigación de campo. junio 2017

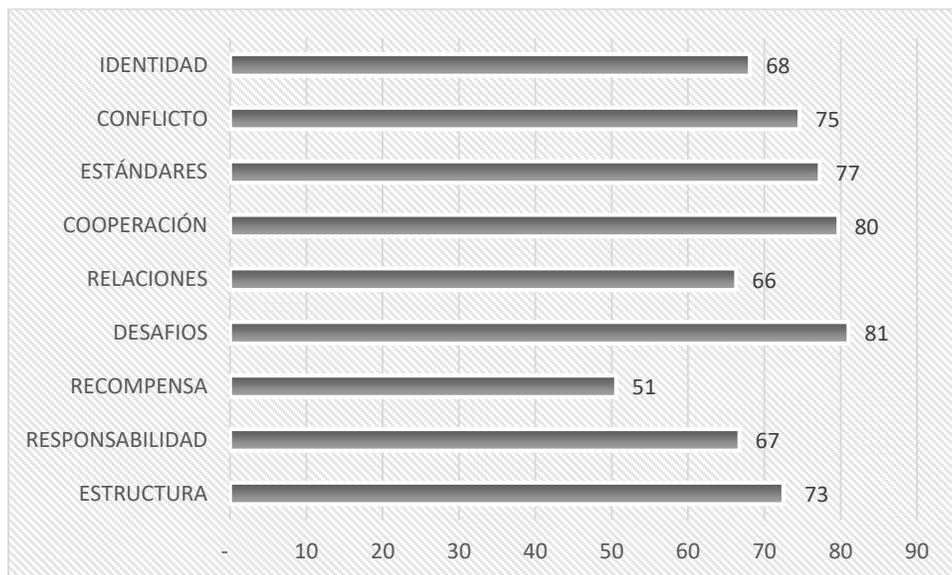
Este resultado muestra una percepción de un nivel normal, debido a que expresa que el clima organizacional obtuvo una ponderación de 71 puntos a favor. Sin embargo, se valoró con 29 puntos de manera negativa el clima en la empresa esto refleja que hay cierto grado de insatisfacción hacia el ambiente laboral que se vive dentro de la organización específicamente en relación con las dimensiones de: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Esto podría ocasionar que los colaboradores presenten problemas de actitud, conspiración entre los compañeros de trabajo, hacen el trabajo de otros sin recibir reconocimiento, se puede generar un ambiente tenso.

- **Ponderación de las dimensiones**

La presente gráfica demuestra las puntuaciones que obtuvieron las dimensiones utilizadas para el diagnóstico de clima organizacional con forme a la perspectiva que tienen los colaboradores de la empresa.

Gráfica 2

Evaluación general de las dimensiones del clima organizacional según los 53 colaboradores de la empresa comercializadora de ropa masculina, ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala



Fuente: investigación de campo. junio 2017

En la gráfica 2 se observa la percepción de los colaboradores respecto cada una de las dimensiones evaluadas. Al comparar los resultados de las diferentes dimensiones con el promedio general de la empresa de 71 puntos, se observan cinco dimensiones con ponderaciones que superan este valor y cuatro ubicadas por debajo del mismo. En ninguna de las categorías se refleja un clima organizacional excelente, esto debido a que no se alcanza los 91 puntos mínimos establecidos para ser incluidos en ella. Las puntuación máxima y mínima registradas son de 81 y 51, respectivamente.

Los resultados obtenidos en la evaluación de las dimensiones del clima organizacional demuestran que las dificultades de la organización se centran en las dimensiones de recompensas, relaciones, responsabilidad, identidad, estos factores son parte fundamental del comportamiento organizacional, ya que indican si los colaboradores sienten que se les brinda una inducción adecuada, si conocen cuáles son sus tareas asignadas, cómo se sienten con la autonomía que se les brinda para poder tomar decisiones, el tipo de relación que mantiene con sus compañeros y su jefe, si consideran que se les está recompensando de manera justa y el grado de identificación que ellos sienten hacia la empresa.

En cuanto a las dimensiones de estructura, conflicto y estándares, se encuentran en un nivel normal, de acuerdo con los comentarios recabados en la evaluación, estos dos factores son necesarios para que se desarrollen de manera adecuada las actividades, por lo cual es importante que la organización tome en consideración las diferentes opiniones de cada colaborador con el propósito de que estos no se frustren y perciban de mejor manera la realidad que atraviesan.

Por último, se encuentran las dos dimensiones mejor valoradas las cuales son desafío y cooperación, esto se debe a que 43 colaboradores tienen una percepción positiva de estas dimensiones con respecto al buen trabajo en equipo que realizan y a los desafíos que les permiten aplicar sus conocimientos y habilidades adquiridas con el transcurso del tiempo. La dimensión de recompensa es un aspecto donde consideran los colaboradores estar insatisfechos reflejando un porcentaje del 73%, según la opinión de los miembros de la empresa consideran que con anterioridad ya habían recibido cierto comentario por algunos trabajadores con respecto a este factor, por lo que se considera válido el resultado del estudio realizado acerca del clima organizacional. Más adelante se presentará de forma detallada los aspectos que influyen en la insatisfacción de la dimensión de recompensa.

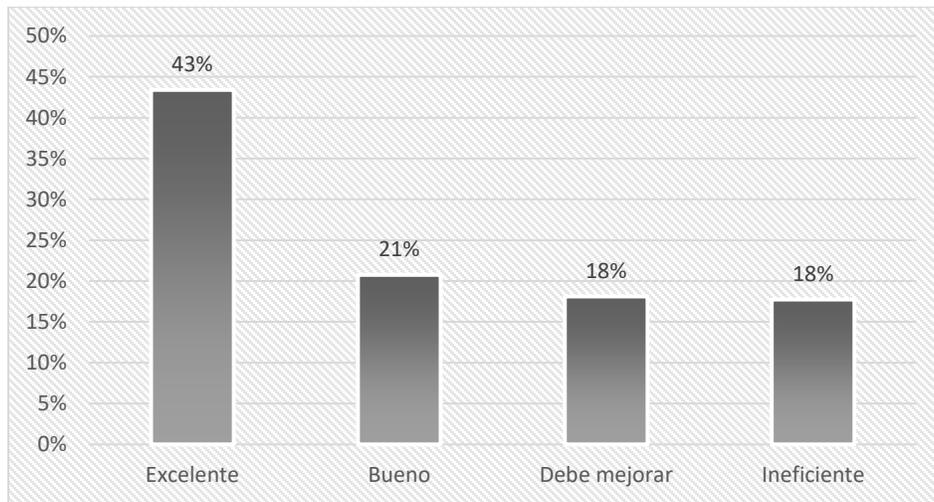
A continuación, se presenta de forma detallada los resultados obtenidos por cada una de las dimensiones que se evaluaron en la empresa.

- **Estructura**

Lo que se busca con esta dimensión es averiguar que opinan los colaboradores sobre las reglas, políticas, normas, procedimientos y trámites que deben de realizar al momento de llevar a cabo su trabajo. Esta dimensión obtuvo 73 puntos por lo cual se ubica en un nivel normal.

Gráfica 3

Evaluación de la dimensión de estructura del clima organizacional según los 53 colaboradores de la empresa comercializadora de ropa masculina, ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala



Fuente: investigación de campo. junio 2017

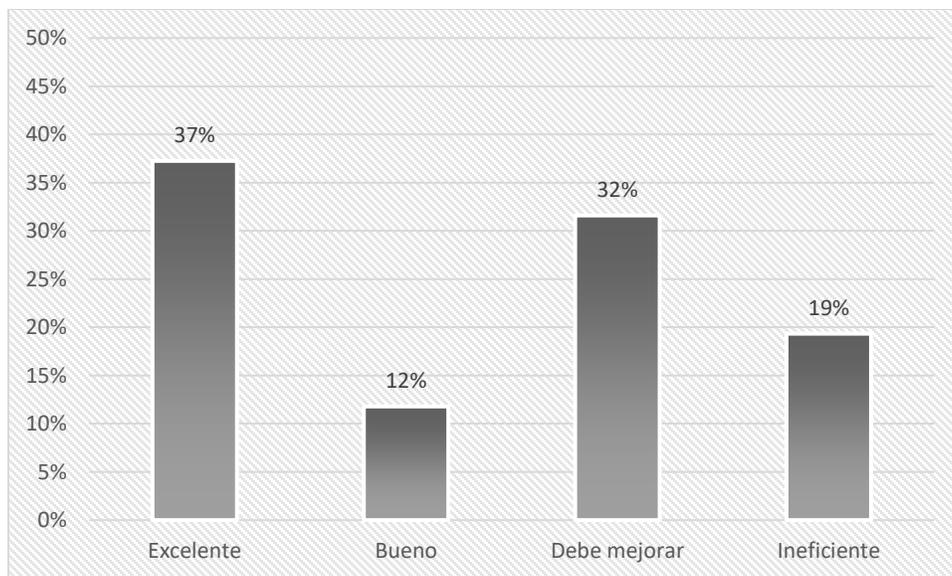
La gráfica 3 refleja que el 64% de los colaboradores se encuentra satisfechos conforme a la dimensión de estructura, esto se puede deber de que al momento de iniciarse en la organización se les proporcionó una inducción que facilitara su incorporación, además indicaron que conocen claramente las políticas, procedimientos y funciones que deben de realizar en su lugar de trabajo. El 36% restantes de los trabajadores demostraron que se encuentran insatisfechos lo cual podría ser ocasionado porque consideran que las normas y políticas con las que cuenta la empresa no son aplicadas de forma equitativa, asimismo se podría mencionar que el exceso de reglas y trámites administrativos impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.

- **Responsabilidad**

En el factor de responsabilidad veremos la libertad que consideran tener los trabajadores, al momento de tomar decisiones relacionadas con las actividades que realizan. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

Gráfica 4

Evaluación de la dimensión de responsabilidad del clima organizacional según los 53 colaboradores de la empresa comercializadora de ropa masculina, ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala



Fuente: investigación de campo. junio 2017

La gráfica 4 demuestra que existe un 49% de trabajadores satisfechos con respecto a la dimensión de responsabilidad, esto puede deberse a que sienten libertad para poder planificar y tomar sus propias decisiones en el trabajo, lo cual suele ser una gran ventaja para los jefes y la empresa ya que les permite ahorrar tiempo y gestión, además los jefes logran contar con más tiempo disponible para desarrollar otras actividades, al sentirse cómodos los trabajadores con la autonomía que se les brindan, de cierta manera se logra incrementar su participación y se permite que tomen decisiones bajo una perspectiva más realista.

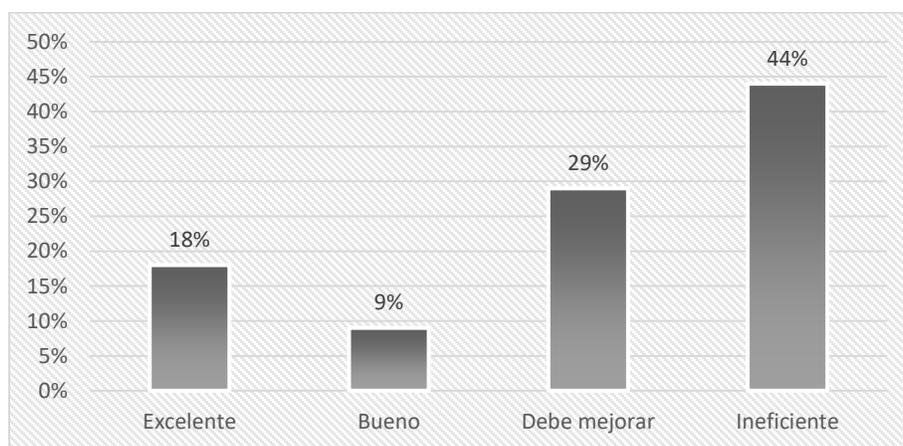
Otro 51% de los empleados manifestaron que se encuentran insatisfechos con relación a este factor, pues ellos pueden considerar que no se les responsabiliza o da la misma autonomía a todos. Pero se debe de tomar en cuenta que no se les puede dar la misma libertad a todos ya que una persona que no se encuentra lista para ejercer con responsabilidad puede llegar a tomar malas decisiones que pueden ser cruciales para la empresa provocando pérdidas monetarias por una mala gestión, otros aspectos por los cuales los colaboradores se encuentran inconformes pueden deberse a la falta de delegación de actividades y que no sientan interés por tener un grado más alto de responsabilidad.

- **Recompensa**

Para las empresas la dimensión de recompensa es un elemento importante porque permite estimular eficazmente a los colaboradores a través de alternativas monetarias y no monetarias. La ponderación de este factor fue de 51 puntos lo cual indica que además de ser la dimensión con la puntuación más baja se encuentra dentro del nivel deficiente según los parámetros establecidos con la empresa. El detalle se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 5

Evaluación de la dimensión de recompensa del clima organizacional según los 53 colaboradores de la empresa comercializadora de ropa masculina, ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala



Fuente: investigación de campo. junio 2017

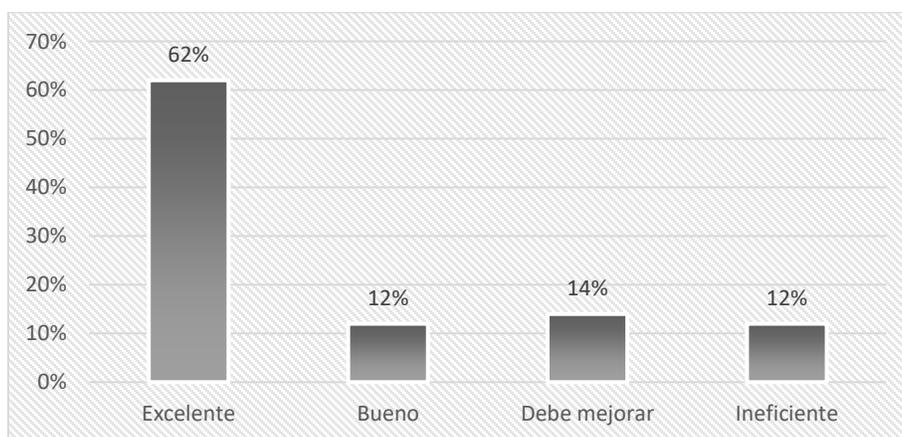
El nivel de satisfacción de los trabajadores respecto a esta dimensión ha sido del 27%, esto se debe a que 21 colaboradores consideran que de alguna forma se les ha otorgado algún tipo de recompensa. El otro 73% indicó que se encuentran insatisfechos, estos 32 empleados que indicaron estar inconformes con esta dimensión consideran que sus superiores reconocen más los aspectos negativos que lo positivos, además creen que la crítica que sus jefes realizan sobre el desempeño obtenido en la organización no es constructiva y que las actividades realizadas de manera sobresaliente son poco reconocidas. Como se puede observar los trabajadores necesitan que su trabajo sea reconocido para motivarlos a que realicen sus labores de manera excepcional, caso contrario esto podría ocasionar efectos negativos dentro de la organización por ejemplo se encuentran desmotivados por eso no actúan de forma eficaz, los colaboradores pueden creer que los esfuerzos que realizan no valen la pena.

- **Desafío**

Con esta dimensión se busca establecer cómo se encuentra la perspectiva de los colaboradores con respecto a los retos que se les presentan al momento de realizar sus actividades diarias.

Gráfica 6

Evaluación de la dimensión de desafío del clima organizacional según los 53 colaboradores de la empresa comercializadora de ropa masculina, ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala



Fuente: investigación de campo. junio 2017

De conformidad con los resultados obtenidos del factor desafío se logra observar que los colaboradores en su mayoría perciben que estos son realizables y alcanzables. Como se logra observar en la gráfica 6 el grado de satisfacción que manifestaron los trabajadores hacia este factor fue del 74%, esto puede indicar que los desafíos impuestos por la empresa les permiten aplicar sus conocimientos y habilidades adquiridas con el transcurso del tiempo, permitiéndoles al mismo tiempo tomar decisiones y riesgos oportunos en su puesto de trabajo sintiéndose orgullosos de su propio desempeño.

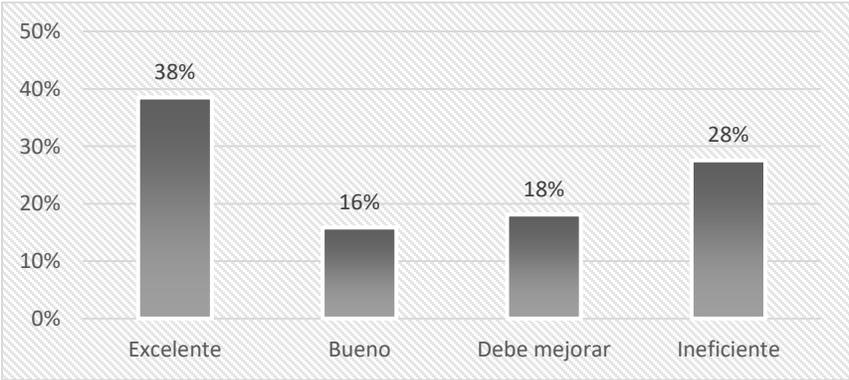
Siguiendo con el análisis se puede determinar que existe un 26% que no se encuentra satisfecho con los retos que la empresa les impone, tomando en cuenta los resultados obtenidos el porcentaje de insatisfacción hace referencia en que los trabajadores creen que las metas no son del todo alcanzables lo cual podría interferir con el funcionamiento óptimo de la empresa.

- **Relaciones**

Que los colaboradores establezcan buenas relaciones con sus compañeros y jefes de trabajo contribuye a que en la empresa se tenga una jornada laboral agradable. Los resultados obtenidos con respecto a esta dimensión se pueden observar en la siguiente gráfica.

Gráfica 7

Evaluación de la dimensión de relaciones del clima organizacional según los 53 colaboradores de la empresa comercializadora de ropa masculina, ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala



Fuente: investigación de campo. junio 2017

Al realizar el vaciado y análisis de datos de la dimensión de relación donde se mide las buenas relaciones sociales entre los compañeros, jefes y subordinados, se ha logrado establecer que el 54% de los colaboradores indicaron estar satisfechos con este factor, manifestando que mantienen una relación respetuosa con los trabajadores de otras áreas o tiendas, así como con sus jefes.

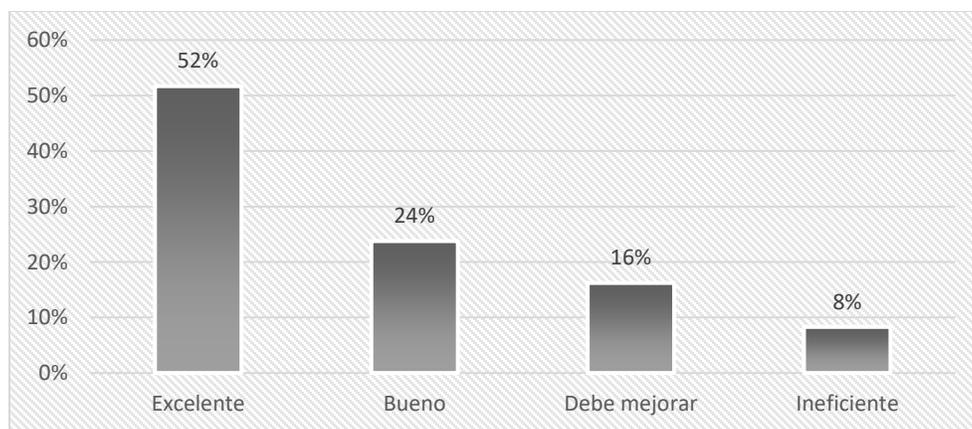
Como parte del análisis también se logró establecer que el 46% de los trabajadores de la empresa no se encuentran satisfechos, consideran que a pesar de que mantienen una buena relación con los miembros de otras áreas, ellos sienten que no prevalece una atmósfera cordial dificultándoles tener una buena relación con sus compañeros provocando que en la organización no exista un clima de trabajo agradable lo cual genera mayores conflictos.

- **Cooperación**

Mediante la evaluación de la dimensión de cooperación, se pudo conocer la percepción que tienen los colaboradores con respecto al apoyo que reciben por parte del jefe, compañeros y otros departamentos de la empresa, como se muestra en la gráfica siguiente.

Gráfica 8

Evaluación de la dimensión de cooperación del clima organizacional según los 53 colaboradores de la empresa comercializadora de ropa masculina, ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala



Fuente: investigación de campo. junio 2017

Este factor ha demostrado que el 76% de los colaboradores indicaron estar satisfechos, manifestando que los resultados de su área de trabajo se deben al trabajo en equipo, además comentaron que su jefe de trabajo considera que todo se puede mejorar si se hace en equipo, lo cual les permite mejorar su rendimiento individual y grupal. Sin embargo, el 24% del personal que se encuentra insatisfecho reaccionó de esta forma debido a que consideran que cuando necesitan información de otras áreas no se les facilita acceder a ella, lo cual ha provocado retraso en las actividades y procedimientos laborales.

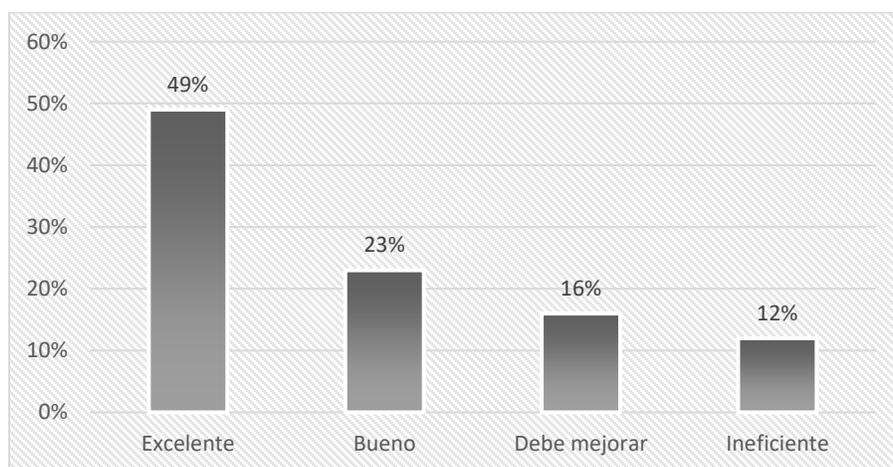
Al observar las diferencias porcentuales entre el nivel de satisfacción y el de insatisfacción se puede indicar que esta dimensión se encuentra en un nivel bueno, lo cual se debe a que cuenta con una valoración de 80 puntos según las opiniones de sus colaboradores.

- **Estándares**

Al medir el rendimiento del personal se guía a los trabajadores hacia un objetivo claro que deben de alcanzar. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la dimensión de estándares.

Gráfica 9

Evaluación de la dimensión de estándares del clima organizacional según los 53 colaboradores de la empresa comercializadora de ropa masculina, ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala



Fuente: investigación de campo. junio 2017

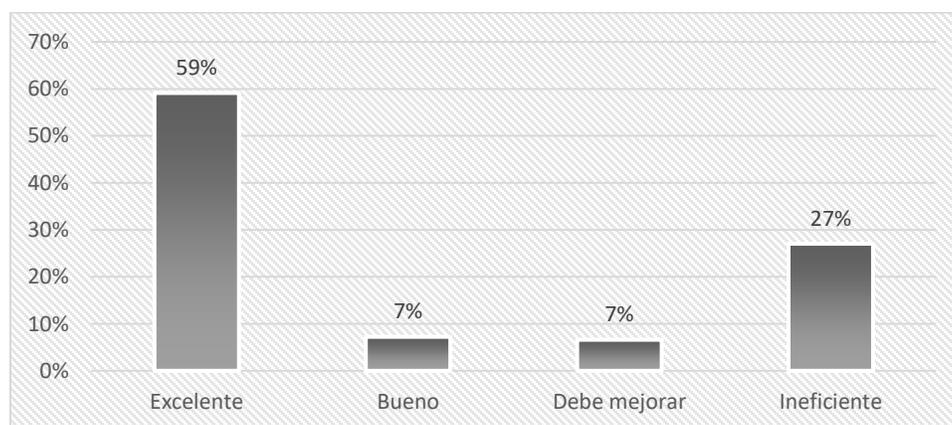
El 73% de los trabajadores han indicado que se encuentran satisfechos debido a que la empresa les ha comunicado de forma clara la información importante bajo las bases con el cual es medido su rendimiento, estos consideran que son buenos colaboradores, poseen disposición para realizar su trabajo en el tiempo requerido, son precisos en la ejecución de su trabajo y su rendimiento es eficaz. Sin embargo, existe un 27% del personal restante que se encuentra insatisfecho debido a que consideran que las acciones tomadas con respecto a un buen o mal rendimiento no son aplicadas a todos de la misma forma. Si los trabajadores consideran que su jefe tiene favoritismo en el equipo de trabajo, estos podrían manifestar desmotivación y envidia hacia sus compañeros además de falta de compromiso con la empresa, lo cual causaría un clima laboral tenso y poco colaborativo.

- **Conflictos**

Un conflicto puede generar cambios positivos o negativos, dependiendo de la perspectiva en la que sean considerados. En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos en la evaluación de clima organizacional.

Gráfica 10

Evaluación de la dimensión de conflicto del clima organizacional según los 53 colaboradores de la empresa comercializadora de ropa masculina, ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala



Fuente: investigación de campo. junio 2017

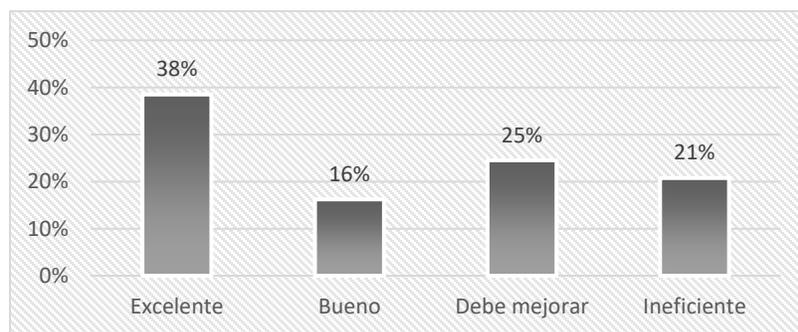
Al analizar los resultados se ha logrado observar que el 66% de los trabajadores indicaron encontrarse satisfechos con esta dimensión manifestando que su jefe considera que los problemas entre departamentos no son buenos y si se surge alguna dificultad o conflicto este trata de solucionarlo lo más pronto posible. No obstante, existe un 34% que se encuentra insatisfecho, esto puede ser debido a la creencia con respecto a pensar que es mejor dejar de opinar para evitar desacuerdos con los demás compañeros y al mismo tiempo evitar inconvenientes con su jefe inmediato al no tener el mismo punto de vista. Es importante mencionar que si un conflicto no es solucionado de manera efectiva puede repercutir de manera negativa en el clima laboral, debido a que los colaboradores se sienten incómodos en su lugar de trabajo lo cual podría interferir en el desarrollo de las actividades, debido a que se generan actitudes y comportamientos hostiles, poca tolerancia y colaboración entre los compañeros, causando la desintegración del equipo de trabajo.

- **Identidad**

Es importante que los colaboradores se identifiquen con la empresa y con su equipo de trabajo para que se sientan motivados a contribuir con los objetivos. En la gráfica que se presenta a continuación se observan los resultados obtenidos según los 53 colaboradores encuestados.

Gráfica 11

Evaluación de la dimensión de identidad del clima organizacional según los 53 colaboradores de la empresa comercializadora de ropa masculina, ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala



Fuente: investigación de campo. junio 2017

La gráfica 11, evidencia que el 54% de los colaboradores se encuentran satisfechos con respecto a esta dimensión indicando que se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización, creen que los productos que comercializa la empresa son de calidad y estarían dispuestos a recomendar a la empresa como un buen lugar de trabajo a otras personas. Por otra parte, hubo un 46% de colaboradores que manifestaron estar insatisfechos, esto suele deberse a que se sienten excluidos por sus compañeros trabajo, no están del todo identificados con la cultura y valores de la organización por lo que no tienen un nivel de lealtad fuerte hacia esta. Al no contrarrestar las debilidades encontradas en esta dimensión los colaboradores pueden tomar la decisión de abandonar la empresa.

2.4. Análisis de resultados

Para el análisis general de la empresa objeto de estudio se tomará el criterio del promedio total de los porcentajes y ponderación de las nueve dimensiones según lo que contestaron los 53 colaboradores de la empresa, ver tabla 4.

Tabla 4
Diagnóstico general del clima organizacional

Dimensiones	Satisfechos	Insatisfechos	Total, de puntos sobre 100	media aritmética	Desviación estándar	Coefficiente de variación
Estructura	60%	40%	73	13	6	43%
Responsabilidad	49%	51%	67	13	5	40%
Recompensa	27%	73%	51	13	7	51%
Desafíos	74%	26%	81	13	11	84%
Relaciones	54%	46%	66	13	5	36%
Cooperación	75%	25%	80	13	9	65%
Estándares	72%	28%	77	13	8	58%
Conflicto	66%	34%	75	13	11	85%
Identidad	55%	45%	68	13	4	33%
TOTAL	59%	41%	71	13	7	55%

Fuente: investigación de campo. junio 2017

Luego de haber estudiado y analizado la información que los colaboradores proporcionaron conforme a las nueve dimensiones que se evaluaron y tomando en cuenta los rangos de los valores donde se considera como se encuentra el clima laboral de la empresa se ha logrado establecer que se obtuvo un promedio de la ponderación total de 71 puntos lo cual indica que se encuentra en un nivel regular. Hay que tomar en cuenta que los factores con mayor y menor puntuación fueron desafío con 81 y recompensa con 51.

De manera general se logra apreciar que del total de los trabajadores encuestados el 59% manifestó que se encuentra satisfecho, esto indica que 32 personas consideran que se encuentran bien con forme al ambiente que se percibe en la empresa. Hay que tomar en cuenta que los resultados son un poco preocupantes, consideración que existe un 41% de colaboradores que se encuentran insatisfechos con respecto al ambiente laboral, hay que tener presente que la complejidad del comportamiento humano condiciona de muchas formas que las relaciones interpersonales de la empresa no se desarrollen en un clima de cordialidad y armonía, lo cual influye en que el ambiente sea un poco desfavorable para la organización.

Al realizar el análisis comparativo de las nueve dimensiones, se puede observar que sería muy difícil identificar las deficiencias del ambiente laboral de la empresa en un solo factor, dado que todos en un momento determinado se relacionan con las actitudes y comportamiento de los trabajadores; sin embargo, parece importante señalar que la dimensión de recompensa es la que se encuentra deficiente según el criterio de los trabajadores, desde esta perspectiva se debe de tomar en cuenta que estos nunca desligan su condición de seres humanos de la de empleados, con lo que se establece que estos necesitan ser elogiados, reconocidos, felicitados y guiados debes en cuando, con la finalidad de aumentar el estima y grado de satisfacción que estos perciben por el trabajo.

Para lograr enriquecer la fiabilidad del estudio se calculó el coeficiente de variación en el que se determinó que el nivel de homogeneidad, de los resultados obtenidos de la encuesta que se le proporciono a los trabajadores fue del 53%, lo cual se

considera como moderadamente satisfactorio con relación a la validez y representatividad de los resultados obtenidos y analizados del diagnóstico de clima organizacional realizado a la empresa.

Por último, se afirma que fue posible dar respuesta a las hipótesis ya que, si se logró diagnosticar e identificar las dimensiones que provocan las deficiencias organizacionales que presenta la empresa con respecto al clima organizacional que se percibe y vive en ella, cumpliendo así con el objetivo general y los primeros dos específicos. También se elaboraron los análisis que permitieron identificar las diferencias estadísticamente significativas, con el fin de obtener un análisis más detallado de la situación y priorizar las actividades conforme a su importancia y nivel de impacto. De acuerdo con lo anterior se presenta un plan de mejoras que permita fortalecer las áreas de mayor riesgo según las necesidades de la empresa.

CAPÍTULO III

PLAN DE MEJORA PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA MASCULINA CON BASE AL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación, se da a conocer las acciones necesarias, para mejorar el clima organizacional que se percibe en la empresa dedicada a la comercialización de ropa masculina.

3.1. Justificación de la propuesta

La propuesta que a continuación se presenta tiene como objetivo mejorar la percepción que tienen los colaboradores con respecto al ambiente que se vive en la organización y lograr que estos den lo mejor de sí, al momento de realizar sus actividades.

Los trabajadores son parte importante de la empresa, es a través de su trabajo que la organización logra cumplir con los objetivos y metas propuestas, por lo tanto, es indispensable que la empresa tome las acciones correctas para propiciar un ambiente de trabajo agradable en el cual los colaboradores se sientan valorados e identificados.

Por último, se debe de mencionar que actualmente la empresa no ha considerado e implementado las actividades necesarias para mejorar el clima laboral dentro de la organización, es por esto que se recomienda la implementación de estrategias adecuadas que permitan mejorar el ambiente laboral de la empresa, para minimizar las problemáticas que se observaron en las dimensiones de recompensa, relaciones, identidad y responsabilidad, así mismo se presentan las mejoras para enriquecer la actual filosofía empresarial y estructura organizacional las cuales se presentan más adelante.

3.2. Objetivo de la propuesta

A continuación, se presenta el objetivo que se pretenden alcanzar con la implementación del plan que está dirigido a mejorar el clima organizacional de la empresa objeto de investigación.

El plan de mejora propuesto es una medida que contribuirá a cambiar las perspectivas negativas que tienen los trabajadores a actitudes positivas, este programa contiene actividades cuyo objetivo es minimizar o desaparecer esos aspectos negativos que provocan insatisfacción en los colaboradores. La propuesta está dirigida tanto al personal que está en el área de ventas como para el personal administrativo de la empresa, su incorporación e implementación busca mejorar cuatro factores los cuales son recompensa, relaciones, identidad y responsabilidad, lo cual permitirá mejorar en un 10% más el clima organizacional en un lapso no mayor a un año.

3.3. Beneficios

A continuación, se presentan los beneficios que se pueden lograr al incorporar e implementar el plan de mejora en la empresa.

- Mejores resultados en el desarrollo de las actividades de la empresa en cuanto a la existencia de relaciones armoniosas y de confianza entre jefes, subordinados y compañeros de trabajo.
- Colaboradores más motivados al ofrecer un ambiente agradable enfocado en los logros alcanzados.
- Mejorar la participación de todos los colaboradores con la finalidad de brindar la oportunidad de elevar la lealtad, fidelidad y compromiso de estos hacia la empresa

- Fortalecer la actitud positiva de los colaboradores con forme al clima organizacional que se vive en la empresa.
- La empresa obtendrá una mejor predisposición de los colaboradores para cumplir con sus actividades y responsabilidades cotidianas.

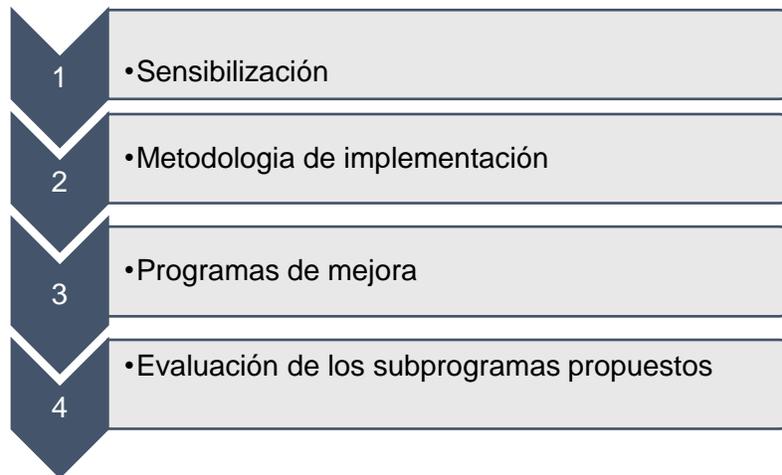
3.4. Plan de mejora propuesto

El contenido de la propuesta está conformado por cuatro etapas para lograr su implementación. La primera etapa está constituida por la sensibilización hacia los diversos niveles, la segunda etapa abarca la metodología utilizada para su implementación, la tercera etapa consiste básicamente en desarrollar cuatro programas que ayudarán a mejorar el clima organizacional de la empresa, cada uno de los programas contiene una breve descripción, objetivos, plan de acción, el desarrollo de cada actividad necesaria para su ejecución, así como también los diseños y formatos que deberán de aplicarse, la cuarta etapa se refiere a la evaluación del programa para medir la efectividad de las actividades implementadas.

Los cuatros programas están elaborados para mejorar las dimensiones con menor puntuación que se establecieron durante la evaluación del clima organizacional que se le realizó a la empresa. A continuación, se presenta una esquematización de la secuencia que se llevará a cabo para la implementación de cada programa, previo a la revisión y autorización de la gerencia general.

Esquema 5

Etapas para la implementación de los programas de mejora para la empresa dedicada a comercializar ropa masculina



Fuente: Elaboración propia, agosto 2017

3.4.1. Sensibilización

La sensibilización debe ser tanto para los jefes como para los colaboradores esto debe realizarse de esta forma para poder alcanzar los objetivos del programa, además es imprescindible que todos los miembros de la empresa estén comprometidos para realizar las actividades que permitan mejorar el clima organizacional.

3.4.1.1. Sensibilización hacia los altos mandos

Es importante contar con la participación y cooperación de los altos mandos ya que ellos deben de estar conscientes de que tener un ambiente agradable en la empresa es algo que motiva a los colaboradores, por lo tanto, es importante que estos brinden la información adecuada y necesaria para que todos sepan sobre la situación actual por la que atraviesa la empresa y poder así tomar las medidas, correctivas necesarias.

3.4.1.2. Sensibilización hacia los colaboradores

En esta etapa se hace énfasis en la importancia que tiene la participación de los miembros de la empresa para la implementación y realización de las actividades contenidas en los programas de mejora, por lo cual se propone el siguiente plan de acción para que las actividades se lleven a cabo por el personal de la organización.

A continuación, se presenta un plan de acción con las actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo de la sensibilización del programa de mejora y posteriormente se encuentra la guía para el desarrollo de la campaña de divulgación y el formato de lista de verificación.

Cuadro 5

Plan de acción general para la sensibilización del plan de mejora

NOMBRE DEL PLAN: premiando tus sugerencias e ideas innovadoras								
ÁREA: Recursos humanos				DEPARTAMENTO: Recursos humanos				
OBJETIVO DEL PLAN: Ejecutar las actividades sugeridas con respecto a la sensibilización del plan de mejora, por medio del involucramiento del 100% del personal de la empresa.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Recursos	Costo	Presupuesto
				Inicia	Culmina			
1	Realizar una reunión para dar a conocer a los gerentes y jefes del personal los resultados obtenidos con la evaluación del clima organizacional.	Dar a conocer al 100% de los mandos medios y altos la percepción que tienen los colaboradores sobre el ambiente laboral que posee la empresa y presentar los cuatro programas de mejora que se implementarán.	Gerente general	3/11/2017	3/11/2017	Recurso humano	A definir por la empresa	Q900.00
						Materiales	Q300	
						Refacción	Q600	
2	Realizar una segunda reunión con los colaboradores para informales de los resultados obtenidos a través de la evaluación.	Coordinar una reunión en la cual los jefes de cada departamento informe al 100% del personal a su cargo las actividades que se desarrollarán para mejorar el clima de la empresa.	Jefes de cada departamento	6/11/2017	6/11/2017	Materiales	Q500	Q500.00
3	Elaborar una campaña de divulgación.	Presentar el 100% de las actividades de la campaña de divulgación al gerente general.	Gerente de Recursos Humanos	8/11/2017	15/11/2017	Materiales	Q300	Q300.00
4	Asignar y empoderar a un comité encargado de la ejecución de la campaña de divulgación	Designar a las 7 personas que conformaran el comité para darle seguimiento a las actividades de la campaña y que evalúe su efectividad.	Junta directiva y Gerente General	16/11/2017	23/11/2017	Materiales	Q500	Q500.00
5	Evaluar la campaña de comunicación	Verificar el cumplimiento del 100% de acuerdo con lo que se planifico.	Gerente general	29/11/2017	29/11/2017	Materiales	Q100	Q100.00
Inversión total en quetzales								Q2,300.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

Cuadro 6

Guía para el desarrollo de la campaña para de divulgación

Campaña de divulgación
1. ANTECEDENTES
<p>La campaña de divulgación que se desea implementar en el ámbito de la empresa se desarrollará como una herramienta que permita difundir el proyecto de la mejor manera dando a conocer sus objetivos, políticas y forma de ejecución, entre los colaboradores pertenecientes a toda la organización, que permita cumplir los siguientes retos:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Motivar a los colaboradores, mandos medios y gerencias a que se involucren en todas las etapas de ejecución del programa y asuman el compromiso de participar.✓ Informar a los colaboradores sobre las acciones a tomar para mejorar el clima organizacional. <p>El plan de comunicación debe cumplir con las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Facilitar el intercambio oportuno y adecuado de información entre los colaboradores, mandos y gerencias, con relación a las acciones a implementar para subsanar las deficiencias percibidas en las cuatro dimensiones trabajadas.✓ Facilitar a los colaboradores, mandos y gerencias, la información requerida para el involucramiento, evaluación y premiación del programa a implementar.✓ Fomentar la participación e interés de los colaboradores, mandos y gerencias, en el desarrollo de los diferentes programas a implementar.
2. OBJETIVO GENERAL
<p>Comunicar al 100% del personal, las acciones a tomar por parte de la empresa para subsanar las debilidades evidenciadas en los resultados obtenidos, a fin mejorar la percepción de los colaboradores con relación al clima organizacional a corto plazo.</p>
3. ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none">✓ Reunión informativa a los jefes y encargados de tienda.✓ Correo informativo a cada tienda (emisor Recursos Humanos).✓ Afiche oficial de la actividad.✓ Bifoliar informativo.

4. MÉTODO

Para realizar este proceso de comunicación se constituirá un comité conformado por: los jefes de departamento y encargados de tienda, los cuales operarán de la siguiente manera:

a) Conformación del comité

Estará integrada por un encargado de cada tienda, quienes serán los representantes de cada una de las tiendas que conforman la cadena; y el área administrativa estará representada por los jefes de cada departamento.

Se recomienda que las reuniones de los miembros del comité se realicen cada 15 días durante el tiempo que dure la campaña.

b) Funciones de los miembros del comité

Cada integrante del comité deberá mantener un vínculo estrecho con todos los colaboradores de cada tienda, a fin de informar, aclarar y resolver cuantas dudas surjan de las diferentes actividades relativas de los subprogramas y sus actividades a implementar, los correos informativos, el afiche oficial de la actividad y los bifolios.

5. PRODUCTOS

a) Afiche

El departamento de recursos humanos deberá gestionar la elaboración del afiche oficial de las actividades, dando énfasis a la información que debe manejar los colaboradores con relación a su participación en las distintas actividades, la premiación, criterios y políticas de las premiaciones.

El afiche oficial de las actividades será repartido a cada una de las tiendas y divisiones administrativas para ser colocado en el área con mayor alcance visual de todos los colaboradores.

b) Bifoliar

El departamento de recursos humanos deberá gestionar la elaboración de un Bifoliar, que posea información similar, pero más detallada de las actividades descritas en el afiche.

El Bifoliar oficial de las actividades será repartido a cada una de las tiendas y divisiones administrativas.

Tiraje:

Bifoliar: 100 ejemplares

Afiches: 30 ejemplares

7. EVALUACIÓN

Indicadores y medios de verificación:

Gerencia General y el comité conformado con los jefes de departamento y los encargados de tienda serán los responsables de evaluar la implementación de la campaña de divulgación, haciendo el acercamiento a diferentes colaboradores elegidos al azar y realizando cuestionamientos básicos de las actividades, su descripción y opinión de la participación.

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

A continuación, se presenta el formato 1, el cual contiene la lista de verificación de las actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo de la campaña de divulgación.

Formato 1

Lista de verificación de actividades

Lista de verificación de la campaña de divulgación				
#	Actividad Para Verificar	Observaciones	Estado	
a	Tema 1 Reunión del comité		En proceso	Finalizado
a.1	Primera reunión		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a.2	Segunda reunión		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a.3	Tercera reunión		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a.4	Cuarta reunión		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b	Tema 2 Correo Informativo		En proceso	Finalizado
b.2	Divulgación de informe e instrucciones		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.3	Primera divulgación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.4	Segunda divulgación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.5	Tercera divulgación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.6	Cuarta divulgación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.9	Resumen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c	Tema 3		En proceso	Finalizado
c.1	Elaboración del afiche oficial		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.2	Autorización de diseño		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.3	Autorización de presupuesto		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.4	Impresión		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.5	Colocación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Tema 4		En proceso	Finalizado
d.1	Elaboración del bifoliar Informativo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.2	Autorización de diseño		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.3	Autorización de presupuesto		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.4	Impresión		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.5	Entrega		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

3.4.2. Metodología de implementación

Los subprogramas de mejora que se elaboraron para los colaboradores de la empresa serán presentados a junta directiva, para su previa aprobación para poder ser implementados. Además, se propone la implementación simultánea de los cuatro subprogramas de mejora, debido a que estos serán el punto de partida, en el cual se espera que todos los colaboradores formen parte activa, para aumentar el compromiso y mejorar el desempeño en su trabajo.

Para llevar a cabo la propuesta la junta directiva deberá delegar a dos colaboradores específicos del departamento de Recursos Humanos, es decir los que ya se encuentran a cargo de relaciones laborales, a fin de que se encarguen de la realización de todos los programas.

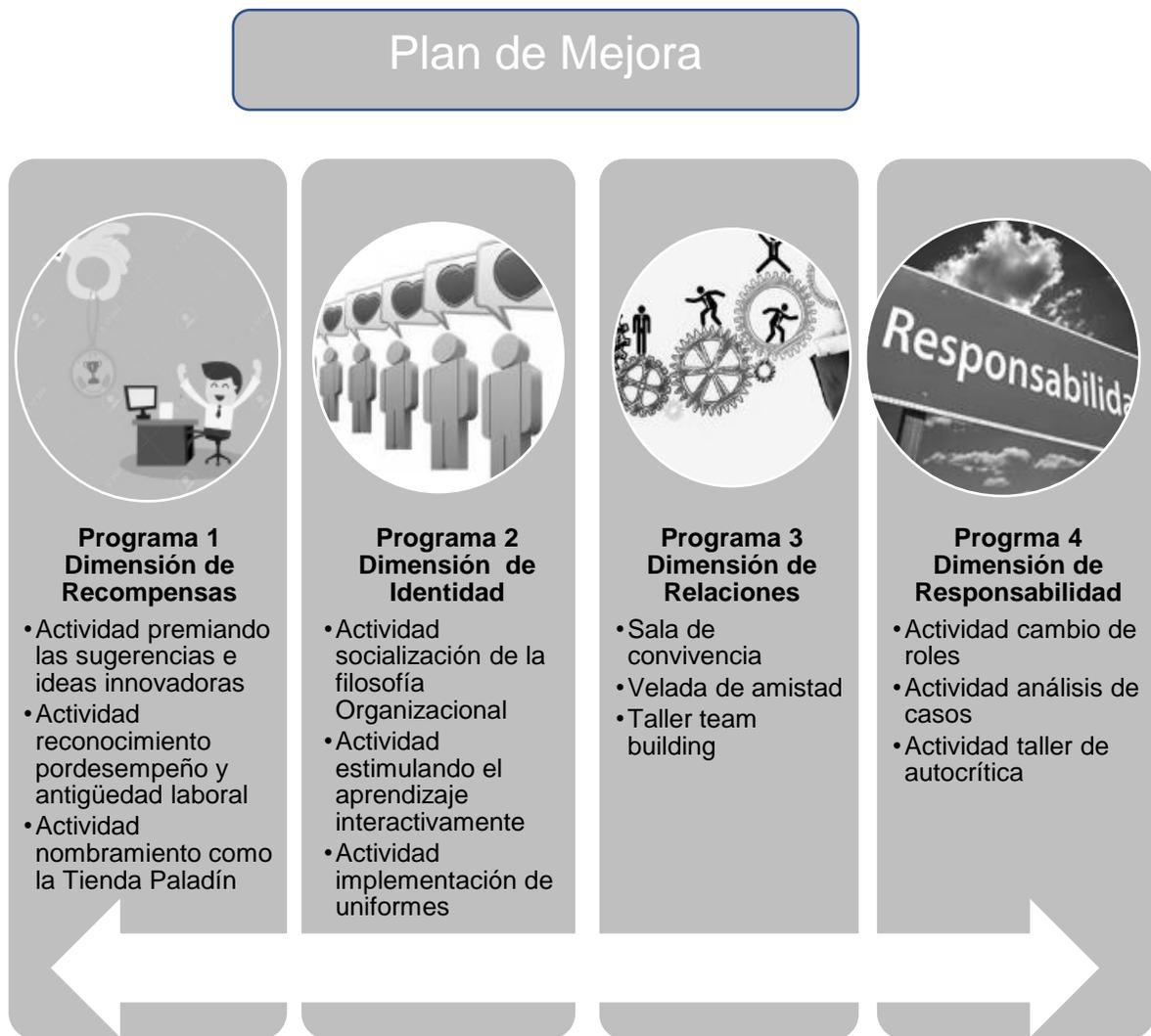
Luego de haber efectuado la implementación el facilitador deberá de realizar una reunión con los jefes de cada área donde les brindará un archivo con el informe sobre qué trata cada actividad del programa de mejora, se les indicará que es lo que se espera de ellos como líderes de su equipo de trabajo y se les comunicará sobre los nuevos cambios e implementaciones de los programas.

Por último, se realizarán reuniones mensualmente con la junta directiva y el personal a cargo de la implementación de los programas para observar y analizar los avances que se están consiguiendo y poder así verificar la correcta ejecución de estos.

3.4.3. Programa de mejora

A continuación, se presenta la siguiente esquematización que muestra en forma holística los cuatro subprogramas de mejora que se implementarán, cada uno de los programas contienen una breve descripción, objetivos, las actividades que se implementarán para desarrollarlo y los recursos que serán necesarios para llevarlos a cabo.

Esquema 6
Propuesta para mejorar el clima organizacional



Fuente: elaboración propia, agosto 2017

Cuadro 7

Plan de acción general para la implementación del plan de mejora

NOMBRE DEL PLAN: Plan de mejora								
ÁREA: Recursos humanos				DEPARTAMENTO: Recursos humanos				
OBJETIVO DEL PLAN: Ejecutar las actividades sugeridas del plan de mejora, por medio del involucramiento del 100% del personal de la empresa; con el propósito de lograr los resultados planificados.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Recursos	Costo	Presupuesto
				Inicia	Culmina			
1	Realizar una reunión con la junta directiva para obtener la aprobación del plan de mejora.	Obtener la aprobación del plan de mejora con respecto a la implementación del 100% de las actividades.	Gerente general	30/11/2017	30/11/2017	Recurso humano	A definir por la empresa	Q900.00
						Materiales	Q300.00	
						Refacción	Q600.00	
2	Ejecución del programa de recompensa	Promover el reconocimiento laboral en el 100% de los colaboradores para aumentar la satisfacción que estos tienen por la dimensión de recompensa en un lapso de a corto plazo.	Comité	8/01/2018	18/12/2018	Refacción	Q300.00	Q12,300.00
						Materiales	Q2,400.00	
						Mobiliario y equipo	Q4,000.00	
						Recompensa	Q5,600.00	
3	Ejecución del programa de identidad	Fomentar la fidelización del 100% de los colaboradores de la empresa a través de la implementación de actividades que permitirán generar el desarrollo y sentido de pertenencia.	comité	2/02/2018	2/11/2018	Materiales	Q8,100.00	Q22,325.00
						Refacción	Q1,625.00	
						Uniformes	Q12,600.00	
4	Ejecución del programa de relaciones.	Reforzar las relaciones laborales del 100% de los colaboradores a través de la realización e implementación de diversas actividades de convivencia, a corto plazo.	Comité	2/04/2018	28/09/2018	Materiales	Q2,500.00	Q30,800.00
						Comida	Q4,300.00	
						Mobiliario	Q12,000.00	
						Transporte	Q4,000.00	
						Taller	Q8,000.00	
5	Ejecución del programa de responsabilidad	Establecer actividades que fomenten una responsabilidad equitativa en el 100% del personal de empresa.	Comité	7/05/2018	3/12/2018	Materiales	Q4,200.00	Q10,500.00
						Refacción	Q6,300.00	
6	Evaluación del plan de mejora	Verificar el cumplimiento del 100% de las actividades de acuerdo con lo que se planifico.	Gerente general y comité	20/12/2018	28/12/2018	Materiales	Q200	Q200.00
Inversión total en quetzales								Q77,025.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

3.4.3.1. Programa de recompensas

Los resultados y principalmente los comentarios obtenidos en las encuestas de clima realizada a los colaboradores de la empresa indican que no existe una diferencia para aquellos que dan un poco más por su trabajo, ya que el trato y recompensa es igual para aquellos que sin lugar a duda dan más allá de lo requerido, que aquellos que realizan lo justo exigido o bien no llegan al cumplimiento mínimo de las metas.

Es esta la importancia de implementar el programa de recompensas, que sirva como un aliciente brindado para todos los colaboradores por igual para no solo alcanzar las metas, si no para sobrepasarlas, en virtud que dicho esfuerzo será recompensado significativamente.

a. Descripción del programa

Las actividades descritas en el presente programa tienen como finalidad brindar a los colaboradores la oportunidad de desarrollar su potencial creativo, cognitivo, valorativo y técnico.

Para poder desarrollar e implementar el programa de mejora es necesario contar con la participación de los gerentes, jefes, colaboradores, personal externo de la empresa y sobre todo la autorización de la junta directiva para autorizar y aprobar la ejecución del programa.

Los recursos materiales y tecnológicos necesarios que la empresa utilizará para el desarrollo del programa de recompensa son materiales de oficina, los premios que se brindarán, computadoras para las presentaciones de los informes, carteleras, instalaciones.

Por último, cabe mencionar que el subprograma estará integrado por diversas actividades para promover actitudes y acciones de recompensa por medio de otorgar diferentes tipos de premios o recompensa no monetarias que motiven al personal a seguir mejorando.

b. Objetivo

Establecer los lineamientos necesarios para reconocer de manera oportuna y tangible el 100% de los resultados exitosos, de tal forma que permita crear e incrementar los niveles de satisfacción de los participantes, exaltando la generación de ideas innovadoras, la antigüedad laboral y las calidades culturales y humanas dentro de la empresa a corto plazo.

c. Objetividad del programa

Con la meta principal de que, las recompensas provoquen un resultado positivo y envíen un mensaje positivo a los colaboradores, es necesario que el mecanismo de calificación de dichas recompensas o premiaciones sean lo más objetivas e imparciales posible, de tal forma que se involucre y solicite opinión mediante votación a los colaboradores a fin de que se elimine favoritismos o bien se preste a malas interpretaciones sus resultados.

d. Actividades

A continuación, se presenta un esquema de las actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo del programa.

Esquema 7

Actividades del programa de recompensa



Actividad 1: "Premiando las sugerencias e ideas innovadoras"



Actividad 2: "Reconocimiento por desempeño y antigüedad laboral"



Actividad 3: "Nombramiento como la Tienda Paladín"

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

Cuadro 8

Plan de acción general para implementar el programa de recompensa

NOMBRE DEL PLAN: Programa de recompensa								
ÁREA: Recursos humanos				DEPARTAMENTO: Recursos humanos				
OBJETIVO DEL PLAN: Ejecutar las tres actividades del programa de recompensa, por medio del involucramiento del 100% del personal de la empresa.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Recursos	Costo	Presupuesto
				Inicia	Culmina			
1	Convocar una reunión, para presentar el desarrollo de las actividades del programa de recompensa.	Dar a conocer 100% de los lineamientos, fecha y requisitos de las actividades a corto plazo.	Gerente de recursos humanos	8/01/2018	8/01/2018	Recurso humano	A definir por la empresa	Q500.00
						Materiales	Q200	
						Refacción	Q300	
2	Realizar la actividad Premiando las sugerencias e ideas innovadoras de los colaboradores.	Proporcionar una evaluación objetiva del 100% de las ideas innovadoras para que puedan ser reconocidas a corto plazo.	Jefes de cada departamento	15/01/2018	14/12/2018	Materiales	Q1,000.00	Q3,000.00
						Recompensas	Q2,000.00	
3	Llevar a cabo la realización del reconocimiento por antigüedad laboral y desempeño.	Proporcionar un reconocimiento al 100% de los trabajadores que cumplan con los criterios de evaluación de los años laborados y la constancia en el desempeño de las actividades laborales anualmente.	Gerente de Recursos Humanos	16/07/2018	14/12/2018	Materiales	Q600	Q3,600.00
						Recompensas	Q3,000.0	
4	Efectuar la actividad de nombramiento como la como la tienda paladín.	Seleccionar y premiar a la tienda cuyas actividades han sido destacadas y catalogas como las mejores de manera trimestral.	Gerente comercial	1/02/2018	30/04/2018	Materiales	Q500.00	Q5,100.00
						Mobiliario y equipo	Q4,000.00	
						Recompensas	Q600.00	
5	Evaluación del programa de recompensa.	Verificar el cumplimiento del 100% de las actividades de acuerdo con lo que se planifico.	Gerente general	18/12/2018	18/12/2018	Materiales	Q100	Q100.00
Inversión total en quetzales								Q12,300.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

❖ **Actividad 1: “Premiando las sugerencias e ideas innovadoras”**

- **Objetivo:** reconocer a los colaboradores de la empresa, el aporte de ideas innovadoras que permitan la optimización de los procesos, desarrollo de proyectos o de la infraestructura de tal forma que se incremente la eficacia en la prestación de los servicios de la empresa.

- **Beneficiarios:** este reconocimiento aplica para todo el personal de la empresa, sin tener en cuenta el nivel en que se ubique su desempeño laboral.

- **Frecuencia:** será otorgada anualmente, en la fecha que determine la junta directiva, a la mejor idea innovadora que cumpliendo los requisitos se haya presentado de manera individual o por equipo de trabajo tanto del nivel directivo como operativo.

- **Criterios de evaluación:** para seleccionar la mejor idea innovadora a nivel directivo y operativo la junta directiva tendrá en cuenta entre otros los siguientes aspectos:
 - Creatividad
 - Recursos
 - Esfuerzo investigativo
 - Adaptabilidad
 - Mejoramiento de una idea anterior
 - Impacto sobre la eficacia en las actividades de la empresa
 - Impacto en la satisfacción de los usuarios

Formato 2

Formato para la descripción de ideas innovadoras o sugerencias de mejoras

DESCRIPCIÓN DE IDEAS INNOVADORAS O SUGERENCIAS DE MEJORAS	
Datos generales	
1. Datos del colaborador	
Nombre completo:	
Departamento:	
Puesto:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	
Conceptualización de la idea o sugerencia	
2. Título de la idea o sugerencia de mejora:	
3. Descripción de la idea o sugerencia de mejora:	
1. ¿En qué consiste? (Objetivo que busca, componentes principales)	
2.- ¿Por qué se quiere hacer? (Justificación)	
3.- ¿Para qué se quiere realizar? (Análisis del problema que se quiere enfrentar)	
4.- ¿A quién beneficia?	
5.- ¿Dónde se pretende implementar?	
6.- ¿Cuándo y en cuánto tiempo se pretende implementar?	
7.- ¿Cuáles son las principales actividades que se pretenden realizar?	
8.- Indique cuánto es el presupuesto estimado	

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

A continuación, se presentan los pasos que son necesarios para poder realizar la actividad premiando las sugerencias e ideas innovadoras.

Cuadro 9
Pasos para la implementación de la actividad “premiando las sugerencias e ideas innovadoras”

Paso 1. Informar	Coordinar una reunión con el personal administrativo y de ventas para informarles acerca de: propósito, dinámica y lineamientos de la actividad.
Paso 2. Recepción de ideas	Se utilizará un buzón de ideas y sugerencias innovadoras para la recepción de la boleta donde colaboradores describirán su idea ver formato 2. Para esto se deberá de colocar un buzón por cada tienda y uno para el área administrativa el cual estará instalado en el área de recepción de la empresa ver anexo 1.
Paso 3 Recolección de ideas	Recursos humanos deberá encargarse mensualmente de recolectar las ideas y sugerencias del personal, posteriormente deberá de clasificarlas como innovadoras y no innovadoras.
Paso 4 Selección de las mejores ideas	Recursos humanos deberá seleccionar un Comité que tendrá a cargo elegir dentro las ideas propuestas en el transcurso del año, las primeras tres que consideren más beneficiosas para la empresa, ver formato 3.
Paso 5 Recompensa	Se premiará a las mejores tres ideas durante el convivio de fin de año de la empresa.

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

A continuación, se presenta una propuesta del formato para la evaluación de ideas y sugerencias de mejoras y adicionalmente también se presenta un formato con las políticas para la ejecución de la actividad de ideas y sugerencias innovadoras.

Formato 3
Boleta de evaluación de la viabilidad de las ideas y sugerencia de mejora propuesta

Boleta general para la evaluación de la viabilidad de las ideas y sugerencias de mejoras propuestas				
Entre los criterios y/o requisitos que deben tomarse en cuenta en la validación de los proyectos, se encuentran los siguientes por favor, revise cada uno de los criterios y marque con una "X" en la puntuación que más se adecue al criterio observado.				
Criterios	Puntuación			
	25	50	75	100
1. ¿El proyecto beneficia a un número significativo de colaboradores de la empresa?				
2. ¿El proyecto va a tener impacto significativo en el mejoramiento del desempeño de los trabajadores directamente involucrados en el programa?				
3. ¿Qué nivel de impacto podrá tener este proyecto sobre las actividades de la empresa?				
4. ¿Qué impacto significativo puede tener el proyecto en la satisfacción de los trabajadores?				
5. ¿En qué medida las actividades propuestas en el proyecto están relacionadas con el fortalecimiento de las habilidades o destrezas de los involucrados?				
6. ¿El proyecto cumple criterios de factibilidad técnica y operativa para su implementación?				
7. ¿La comunidad a ser beneficiada, manifiesta interés, predisposición y tiempo para desarrollar el proyecto demostrativo?				
8. ¿Los costos aproximados de este proyecto se encuentran dentro de un presupuesto factible?				
9. ¿Cuál es el nivel de impacto de la realización de las actividades?				
<input type="checkbox"/> Eficiencia				
<input type="checkbox"/> Ahorro de recursos				
<input type="checkbox"/> Satisfacción				
<input type="checkbox"/> Ventas				
9. ¿En qué medida las actividades planteadas para el proyecto toman en cuenta las siguientes características?				
<input type="checkbox"/> Creatividad				
<input type="checkbox"/> Recursos				
<input type="checkbox"/> Mejora de una idea anterior				
<input type="checkbox"/> Esfuerzo investigativo				
Total				
Total, de puntos obtenidos				

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

Formato 4

Políticas para ejecución de la actividad de ideas o sugerencias innovadoras

Políticas de evaluación de ideas o sugerencia innovadora.
a. Convocatoria
La convocatoria especificará la recepción de las ideas en la forma estipulada del: _____ al _____. Haciendo del conocimiento que toda idea o sugerencia recibida fuera de la fecha estipulada, quedará automáticamente descalificada.
b. Participantes
La participación es libre para todos los colaboradores y mandos medios, incluyendo jefes de tienda, las gerencias quedan excluidas de la participación y se limitarán a fomentar e incentivar la participación de su personal.
c. Concentración de ideas o sugerencias
El departamento de Recurso Humanos está a cargo de la concentración de las ideas o sugerencias innovadoras, las ideas aportadas por el personal propio del departamento de recursos humanos harán entrega directamente a Gerencia de Recursos Humanos.
d. Terna evaluadora
La terna evaluadora estará formada por un comité: el cuál estará integrado por un encargado de cada tienda, quienes serán los representantes de cada una de las tiendas que conforman la cadena; y el área administrativa estará representada por los jefes de cada departamento y un representante de los colaboradores elegido al azar dentro del sistema de código de empleado.
Cualquier miembro de la terna puede ser sustituido, una vez informe la causa con 24 horas de anticipación.
En caso de que la idea seleccionada sea de algún miembro del comité la calificación la deberán de realizar de manera proporcional.
La idea o sugerencia deberá de tener una puntuación mayor a 90 para poder considerarla como innovadora.
e. Casos no contemplados
No puede haber empates, únicamente puede haber tres ganadores definitivos con base a los criterios de evaluación y puntos obtenidos, en caso contrario la decisión recae en Gerencia General o su representante.
Todo caso no contemplado será resuelto por la terna y será comunicado.

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

➤ **Tipos de recompensas:** los premios que se otorgan serán no monetario, dependiendo lo que determine la junta directiva como ejemplo se pueden mencionar:

- Placas. (ver anexo 2)
- Insignias. (ver anexo 3)
- Certificados de regalo. (ver anexo 4)
- Realizar un almuerzo de reconocimiento. (ver anexo 5)
- Mes de estacionamiento gratuito. (ver anexo 6)
- Diploma. (ver anexo 7)

- ❖ **Actividad 2: “Reconocimiento por desempeño y antigüedad laboral”**
- **Objetivo:** premiar la permanencia laboral de los colaboradores de la empresa a través de una cantidad determinada de años y el rendimiento que han tenido en ese transcurso de tiempo.
- **Beneficiarios:** este reconocimiento está dirigido para todos los colaboradores de la empresa.
- **Frecuencia:** será otorgada anualmente, en el convivio de fin de año que realiza la empresa.
- **Criterios de evaluación:** para seleccionar a los empleados a los que se les brindará un reconocimiento por el tiempo laborado en la empresa se debe de tomar en cuenta a los trabajadores que cumplan con los siguientes requisitos: que tengan un nivel de desempeño satisfactorio y que haya laborado para la empresa esta cantidad de años cinco, diez, quince, veinte, veinticinco.
- **Pasos para su implementación:** A continuación, se presentan los pasos que son necesarios para poder realizar la actividad de reconocimiento por desempeño y antigüedad laboral.

Cuadro 9
Pasos por seguir para su implementación

Paso 1. Verificación de datos	Recursos humanos deberá de buscar en la base de datos a los colaboradores que hayan laborado para la empresa los siguientes años: 5, 10, 15, 20, 25.
Paso 2. Listado	Se deberá de realizar un listado de forma descendente con el nombre de los colaboradores a reconocer. Ver formato 5
Paso 3 Evaluación del desempeño	Verificar los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas anualmente a los colaboradores.
Paso 3 Entrega de reconocimiento	Se hará entrega de los reconocimientos en la celebración de fin de año.

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

A continuación, se presenta la propuesta del formato para la evaluación de desempeño, un formato de verificación de años laborados:

Formato 5
Listado de colaboradores hacer reconocidos

No.	Nombre completo	Puesto de trabajo	Año de inicio	Año en curso	Años laborados	Puntuación	Tipo de recompensa
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

Formato 6

Formato para evaluar el rendimiento

FORMATO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO																							
I. DATOS																							
FECHA DE EVALUACIÓN						DEL EVALUADOR																	
NOMBRES																							
APELLIDOS																							
PUESTO																							
CODIGO																							
DEL EVALUADO																							
NOMBRES																							
APELLIDOS																							
PUESTO																							
CODIGO																							
II. DESEMPEÑO EN BASEA OBJETIVOS																							
<p>Marque con una "X" la cada una de las casillas con la puntuación que considere que más se adecuada con el desempeño de los colaboradores. Donde "0" significa que no cumple con las expectativas y "10" que en ocasiones sobre pasa las expectativas</p>																							
91 a 10 excelente						Si el colaborador evaluado obtiene una ponderacion arriba de los 86 puntos podra ser considerado entre uno de los colaboradores que se le otorgue un reconocimiento por el rendimiento y antigüedad laboral.																	
76 a 90 bueno																							
51 a 75 debe mejorar																							
26 a 50 deficiente																							
0 a 25 malo																							
No.	CRITERIO										0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	
1	Genera ideas imaginativas para solucionar problemas del trabajo.																						
2	Percibe la urgencia real de determinadas tareas y actua para cumplirlas.A20																						
3	Dirige sus acciones para lograr los resultados esperados.																						
4	trabaja con otras personas para lograr metas en común.																						
5	Determina eficazmente las metas y prioridades ,los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.																						
6	Expresa ideas y opiniones de manera clara y comprensible.																						
7	Reconoce y corrige sus errores.																						
8	Es responsable de sus actos.																						
9	Es puntual con respecto a su jornada laboral.A20																						
10	Suministra adecuadamente los recursos que se le brinda.																						
TOTAL																							

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

➤ **Tipos de recompensas:** los reconocimientos a la antigüedad laboral serán no monetarios los cuales podrían ser los siguientes:

- 5 años Medalla. (ver anexo 8)
- 10 años Placa. (ver anexo 9)
- 15 años Trofeo. (ver anexo 10)
- 20 años Estuche de copas con grabado especial. (ver anexo 11)
- 25 años Reloj. (ver anexo 12)

Todos los premios van acompañados de un diploma. (ver anexo 13)

❖ **Actividad 3: “Nombramiento como tienda paladín”**

- **Objetivo:** valorar el desempeño de las tiendas por ejecutar una labor excepcional, cuyas actividades han logrado caracterizarla como la tienda líder.
- **Beneficiarios:** se le proporcionará a la tienda con la mejor evaluación de los criterios determinados.
- **Frecuencia:** se otorgará de forma trimestral o en la fecha que establezca la empresa.
- **Criterios de evaluación:** para seleccionar a la mejor tienda los responsables serán los miembros del comité, el cual estará a cargo de evaluar a cada una de las tiendas según los criterios establecidos tomando en cuenta los siguientes lineamientos para declararla como la mejor tienda es decir “TIENDA PALADÍN”.

Esquema 8

Criterios de evaluación para seleccionar a la Tienda Paladín

La tienda deberá de haber llegado o rebasado la meta estipulada por la empresa en relación a las ventas.
Se deberá de calificar la limpieza con la que cuenta la tienda.
Verificar el orden en la tienda.
Capacidad de solución de quejas de clientes.
Calidad del servicio.
Manifestar un índice bajo de ausentismo.

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

A continuación, se presentan los pasos necesarios para reconocer a la tienda paladín.

Cuadro 11
Pasos que seguir para seleccionar a la Tienda Palín

Paso 1. Informar	Coordinar una reunión con el personal de ventas para informarles acerca de: propósito, dinámica y lineamientos de la actividad.
Paso 2. Verificación de Cumplimientos de metas de venta	El gerente comercial deberá verificar el porcentaje de ventas obtenido de cada tienda y luego transferir esa información al departamento de recursos humanos. Ver formato 6
Paso 3 Inspección de orden y limpieza en tiendas	El comité designará al supervisor de tiendas quien deberá de realizar una visita sorpresa a cada tienda donde inspeccionará y calificará el orden y limpieza de cada una. Traslado la información al comité. Ver formato 7
Paso 4 Verificación de servicio y quejas	Para verificar la calidad de servicio y solución de quejas en cada una de las tiendas la empresa empleará una boleta de servicio a los clientes los cuales deberán de llenar al momento de realizar la compra. Ver formato 8
Paso 5 Verificación de datos	El comité deberá de recolectar la información necesaria para obtener el total de puntos alcanzados por cada tienda.
Paso 6 Recompensa	Se premiará a la tienda que haya obtenido la mayor calificación. Para la entrega del reconocimiento se procederá de la siguiente manera: Dentro de las tiendas se diseñará un muro de reconocimiento, en el cual se colocará un trofeo y una medalla haciendo mención del logro obtenido. Es importante aclarar que el trofeo será transferido entre las tiendas, como el reconocimiento a la "TIENDA PALADÍN", quedándose únicamente la medalla como constancia del logro obtenido por la tienda.

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

A continuación, se presentan los formatos necesarios para calificar y seleccionar la Tienda Paladín de acuerdo con los criterios establecidos, para esto es necesario utilizar tres formatos: el formato 6 lo utilizará el gerente comercial, el formato 7 lo utilizará el supervisor de tiendas y por último el formato 8 lo utilizarán los clientes.

Formato 7

Formato para seleccionar a la Tienda Paladín de acuerdo alcance de las metas de venta

FORMATO DE EVALUACIÓN DE TIENDAS												
Datos generales												
1. Datos del evaluador												
Nombre completo:												
Departamento:												
Puesto:												
Fecha:												
2. Datos de la tienda												
Nombre de la tienda:												
Fecha:												
Instrucciones												
Evalúe de manera crítica el desarrollo de las actividades realizadas en la tienda de acuerdo con los siguientes criterios.												
Marque con una "X" en la casilla de la puntuación que considere acorde a los aspectos observados según la proporción alcanzada a nivel de ventas siendo 10 el 100%.												
Una vez evaluado cada criterio coloque la calificación de la casilla marcada con una "X" en la columna que dice total.												
Sume los puntos de la columna total, para saber la nota que se le otorgó a la tienda sobre 100 puntos.												
En la parte de observaciones describa de forma breve cuál han sido los aspectos destacados y los desfavorables que se han observado, además debe de indicar los lineamientos que deben de tomar para mejorar su calificación.												
Cuando la evaluación esté completa debe de demostrarle los resultados de la evaluación al encargado de la tienda, en la cual deberá de firmar que se le dio a conocer la ponderación obtenida en la evaluación.												
Por último, el evaluador deberá entregar una copia al departamento de recursos humanos y una al encargado de tienda para que estos lo archiven.												
Criterio de la evaluación												
Criterios de información del gerente comercial	Puntos										Total	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
La tienda alcanzó la meta estipulada por la empresa en relación con las ventas												
La tienda ha rebasado la meta estipulada por la empresa en relación con las ventas												
Total												
Observaciones:												

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

Formato 8

Formato para seleccionar a la Tienda Paladín de acuerdo inspección de tiendas

FORMATO DE EVALUACIÓN DE TIENDAS												
Datos generales												
1. Datos del evaluador												
Nombre completo:												
Departamento:												
Puesto:												
Fecha:												
2. Datos de la tienda												
Nombre de la tienda:												
Fecha:												
Instrucciones												
Evalúe de manera crítica el desarrollo de las actividades realizadas en la tienda de acuerdo con los siguientes criterios.												
Marque con una "X" en la casilla de la puntuación que considere acorde a los aspectos observados.												
Una vez evaluado cada criterio coloque la calificación de la casilla marcada con una "X" en la columna que dice total.												
Sume los puntos de la columna total, para saber la nota que se le otorgó a la tienda sobre 100 puntos.												
En la parte de observaciones describa de forma breve cuál han sido los aspectos destacados y los desfavorables que se han observado, además debe de indicar los lineamientos que deben de tomar para mejorar su calificación.												
Cuando la evaluación esté completa debe de demostrarle los resultados de la evaluación al encargado de la tienda, en la cual deberá de firmar que se le dio a conocer la ponderación obtenida en la evaluación.												
Por último, el evaluador deberá entregar una copia al departamento de recursos humanos y una al encargado de tienda para que estos lo archiven.												
Criterio de la evaluación												
Criterios de información del supervisor de tiendas	Puntos											Total
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
La limpieza con la que cuenta la tienda es idónea.												
Se refleja orden de los artículos en la tienda												
Calidad del servicio												
Manifestó un índice bajo de ausentismo												
Condiciones del área de almacenamiento												
Utilizan de manera adecuada su equipo de trabajo.												
No desperdician los recursos de la empresa.												
Total												
Observaciones:												

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

Formato 9

Encuesta para verificación de servicio y resolución de reclamos

FORMATO DE EVALUACIÓN DE SERVICIOS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS												
Datos generales												
1. Datos del evaluador												
Nombre completo:												
No. De factura:												
Fecha:												
2. Datos de la tienda												
Ubicación:												
Fecha:												
Instrucciones												
Marque con una "X" en la casilla de la puntuación que considere acorde a los aspectos observados siendo 0 el más bajo y 10 el más alto.												
Una vez evaluado cada criterio coloque la calificación de la casilla marcada con una "X" en la columna que dice total.												
Sume los puntos de la columna total, para saber la nota que se le otorgó a la tienda sobre 100 puntos.												
En la parte de observaciones sugiera cómo se puede mejorar el servicio.												
Criterios de la evaluación												
Criterios	Puntuación											Total
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
¿Cómo calificaría la rapidez del servicio brindado?												
¿Cómo calificaría el servicio brindado?												
¿Cómo considera el aspecto de la tienda?												
¿Como considera que se encuentra el estado de la mercadería recibida?												
Observaciones:												

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

➤ **Tipos de recompensas e inmobiliario:** los reconocimientos por el mejor la mejor gestión laboral serán no monetarios, se elaborará un galardón de reconocimiento el cual se pasará de una tienda a otra tienda conforme lo vayan ganando, para esto será necesario realizar los siguiente:

- Muro Reconocimiento. (ver anexo 14)
- Medalla. (ver anexo 15)
- Trofeo. (ver anexo 16)

3.4.3.2. Programa de identidad

Cuando los colaboradores se identifican y generan un sentimiento de fidelización con la empresa, logran reconocer maneras eficaces y efectivas para contrarrestar sus necesidades y las de la empresa. De acuerdo con los resultados obtenidos es necesario implementar acciones que generen una actitud consiente y comprometida por parte de los colaboradores hacia la empresa y viceversa.

a. Descripción del subprograma

El presente programa busca fomentar el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, para mejorar el clima organizacional. Está enfocado para que la empresa genere inspiración en los colaboradores, haciendo que estos se sientan orgullosos de trabajar en ella, al mismo tiempo que logran desarrollar sus actividades de la mejor manera posible y con un alto grado de compromiso para que todo salga según lo planeado.

Los recursos que se utilizarán para llevar a cabo las actividades que fomentaran y reforzaran la fidelización de los colaboradores hacia la empresa se presentan a continuación.

Para la implementación de estas actividades será necesario la participación de los colaboradores de la empresa, sin embargo, su incorporación será conforme las actividades lo vallan a requerir.

Los recursos materiales y tecnológicos necesarios que la empresa utilizará para el desarrollo del subprograma de fidelización son:

- Materiales y equipo de oficina.
- Instalaciones
- Carteleras

b. Objetivo

Aumentar la fidelización y sentido de pertenencia del 100% de los colaboradores por medio de la implementación de actividades que refuercen el compromiso de los empleados hacia la empresa.

c. Actividades

A continuación, se presenta un esquema de las actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo del programa.

Esquema 9

Actividades del programa de identidad



Fuente: elaboración propia, agosto 2017

Cuadro 11

Plan de acción para implementar el programa de identidad

NOMBRE DEL PLAN: Programa de identidad								
ÁREA: Recursos humanos				DEPARTAMENTO: Recursos humanos				
OBJETIVO DEL PLAN: Desarrollar las tres actividades del programa de identidad, por medio del involucramiento del 100% del personal de la empresa.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Recursos	Costo	Presupuesto
				Inicia	Culmina			
1	Convocar una reunión, para presentar el desarrollo de las actividades del programa de identidad.	Dar a conocer 100% de los lineamientos, fecha y requisitos de las actividades a corto plazo.	Gerente de recursos humanos	2/02/2018	2/02/2018	Recurso humano	A definir por la empresa	Q500.00
						Materiales	Q200	
						Refacción	Q300	
2	Desarrollar "Socialización de la filosofía organizacional"	Comunicar la filosofía empresarial al 100% de los colaboradores de la empresa a corto plazo.	Jefes de cada departamento	19/02/2018	5/03/2018	Materiales	Q6,800.00	Q8,125.00
						Refacción	Q1,325.00	
3	Llevar a cabo los cursos de formación de profesionales	Motivar la auto enseñanza y desarrollo humano profesional y técnico como mínimo en el 50% de los colaboradores en el corto plazo, a través de plataformas informáticas y presenciales.	Gerente de Recursos Humanos	05/02/2018	24/10/2018	Materiales	Q500	Q500.00
4	Implementar la utilización de uniforme en la empresa	Dotar al 100% de los colaboradores del área administrativa con una vestimenta adecuada a la imagen de empresa a corto plazo.	Gerente de recursos humanos y jefe de cada departamento	30/01/2018	12/07/2018	Materiales	Q500.00	Q13,100.00
						Uniformes	Q12,600.00	
5	Evaluación del programa de identidad.	Verificar el cumplimiento del 100% de las actividades de acuerdo con lo que se planifico.	Gerente general	2/11/2018	2/11/2018	Materiales	Q100	Q100.00
Inversión total en quetzales								Q22,325.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

❖ **Actividad 1 “Socialización de la filosofía”**

- **Objetivo:** Comunicar a los colaboradores la filosofía organizacional de la empresa fortaleciendo en un 100% la identidad y sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa a corto plazo.
- **Beneficiarios:** está dirigido para todos los puestos de la empresa, sin tener en cuenta su nivel jerárquico.
- **Metodología:** se desarrollará un taller con actividades interactivas y de aprendizaje que permita que los colaboradores conozcan la misión, visión y valores de la organización. también se utilizarán medios impresos que permitan la apreciación visual de la filosofía organizacional dentro de la empresa.

Es importante a clara que para el desarrollo de esta actividad se realizó una propuesta de la filosofía organizacional tomando en consideración el contenido del marco teórico y la información proporcionada por la empresa. Ver anexo 35

- **Actividad que desarrollar:** A continuación, se presenta el contenido de cómo se llevará a cabo el desarrollo de la actividad:

Cuadro 13

Socialización de la filosofía organizacional

Taller
Identificación de la filosofía organizacional
Objetivo
Incrementar el conocimiento y práctica de la filosofía organizacional en las actividades diarias que realizan los colaboradores.
Desarrollo de la actividad
<p>Convocatoria El departamento de recursos humanos deberá enviar una circular a través de un correo electrónico en el cual deberá indicarse el día, la hora y la duración del taller.</p> <p>Ejecución del taller</p> <p>Punto 1. Introducción: Recursos humanos deberá iniciar dando la bienvenida a los participantes y explicarles la finalidad y dinámica del taller.</p> <p>Punto 2. Exposición: El representante de recursos humanos deberá de exponer ante los participantes los elementos de la filosofía organizacional e indicar la importancia de su aplicación. Debe asegurarse de informar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Informar el propósito del taller ❖ Frases de motivación ❖ Objetivo general ❖ Objetivos específicos ❖ ¿Qué es la filosofía organizacional? ❖ Características de la filosofía ❖ Importancia de la filosofía organizacional ❖ Elementos de la filosofía organizacional ❖ Influencia dentro de la organización <p>Punto 3. Cuestionario: se procederá a entregarle a los participantes del taller una boleta la cual deberán de responder de acuerdo con lo visto durante la exposición y tomando en cuenta la información de la empresa. ver formato 9.</p> <p>Punto 4. Actividad en grupo: Los participantes deberán de conformar grupos de trabajo para realizar la filosofía del departamento o tienda a la que pertenezcan. Lineamientos: ver formato 9</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La misión de cada uno del grupo deberá de tener relación con la filosofía de la empresa y contribuir con su alcance efectivo. ❖ Cada uno de los grupos deberá de elegir a dos representantes del equipo que pasarán a exponer su filosofía. <p>Punto 5. Receso: Se procederá a invitar a los participantes a disfrutar de un pequeño aperitivo de 15 minutos para retomar fuerzas y proseguir con el taller.</p> <p>Punto 5.1. Resultados: Durante el receso el representante de recursos humanos deberá de proceder a identificar los elementos de la filosofía con los que participantes se sientan menos identificados de la siguiente manera:</p> <p>Punto 6. Dinámica: De acuerdo con los resultados El facilitador deberá indicarle verbalmente a todo el grupo cual fue el elemento o elementos de la filosofía con los cuales manifestaron sentirse menos identificados y establecer un dialogo para exponer las posibles causas.</p> <p>Punto 7. Cierre de la actividad: El facilitador brindará palabras de despedida a los participantes y les hará entrega de una agenda en la cual tenga incluida la filosofía de la empresa conjuntamente de un diploma de participación.</p> <p>Punto 8. Informe: El facilitador deberá de elabora un informe a la gerencia indicándole cuáles son los elementos de la filosofía que la empresa debe de reforzar.</p>

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

A continuación, se muestra el ejemplo de la boleta propuesta para la descripción de la filosofía organizacional que se usará en el punto 4.

Formato 10

Boleta para describir la filosofía organizacional

Boleta para describir la filosofía Organizacional	
Instrucciones: A continuación, se presenta un cuadro donde usted deberá de describir la misión, visión y valores de la empresa.	
Grupo #	
Misión	Visión
Valores	

The form is a rectangular box with a double border. At the top, a header row contains the text 'Boleta para describir la filosofía Organizacional'. Below this is a section for instructions: 'Instrucciones: A continuación, se presenta un cuadro donde usted deberá de describir la misión, visión y valores de la empresa.' This is followed by a row for 'Grupo #'. The main content area is a large rectangle divided into three puzzle pieces. The top-left piece is dark grey and labeled 'Misión'. The top-right piece is light grey and labeled 'Visión'. The bottom piece is light grey and labeled 'Valores'. The puzzle pieces are interlocking, with the 'Misión' and 'Visión' pieces fitting together at the top, and the 'Valores' piece fitting below them.

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

- **Material didáctico:** Para el desarrollo del taller se utilizará el siguiente material didáctico:
 - Folleto con la filosofía organizacional. (ver anexo 17)
 - Agenda. (ver anexo 18)

- **Medios de difusión:** Para lograr una mayor socialización y difusión de la filosofía organizacional de la empresa sea considerado importante que los colaboradores tengan una representación visual de la misión, visión y valores de la empresa. A continuación, se enlistan el material impreso a utilizar:
 - Placas. (ver anexo 19)
 - Afiches. (ver anexo 20)

❖ **Actividad 2: “Estimulando al aprendizaje interactivamente”**

➤ **Objetivo:** fomentar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la empresa a través de estimular sus hábitos de estudio con cursos interactivos para reforzar sus conocimientos y habilidades.

➤ **Involucrados:** los participantes necesarios para llevar a cabo el desarrollo de este subprograma son: la empresa, los centros formativos y por último los colaboradores que desean participar en los cursos.

➤ **Metodología:** se desarrollarán y presentarán actividades sobre los nuevos beneficios que ofrecerá la empresa en relación con el aprendizaje, donde los colaboradores podrán elegir en llevar cursos en modalidades e-learning o presenciales.

Los cursos deberán estar enfocados para que el colaborador adquiera nuevos conocimientos y desarrolle sus habilidades relacionadas a su puesto, el contenido formativo del módulo de aprendizaje dependerá de los temas que apruebe la empresa.

➤ **Frecuencia:** será establecido por la empresa, pero el periodo de formación se desarrollará durante la vigencia del contrato con los centros educativos o al menos el tiempo necesario para la obtención del diplomado o certificación.

➤ **Criterios para su implementación:** para la implementación del programa es necesario tener en cuenta lo siguiente:

Cuadro 14

Criterios para la implementación de cursos

ASPECTOS A CONSIDERAR	
Contenidos formativos	¿Qué conocimientos teóricos y prácticos se deberían impartir para superar las necesidades detectadas en el estudio realizado a la empresa y adquirir las capacidades señaladas? Más adelante se presenta el ejemplo del formato que deberán utilizar para proponer los temas.
Población destinataria	¿A qué trabajadores de la empresa interesaría más formar?
Número de personas	¿Cuántas personas serían destinatarias?
Cronograma	¿Qué periodo del año es el más conveniente para que el colaborador asista a las actividades formativas?
Duración	¿Qué duración máxima deberían tener los cursos según necesidades de producción, y de conciliar la vida profesional y personal de los trabajadores?
Jornada	¿Qué horario sería el más adecuado?
Modalidad	¿Cuál sería la más adecuada, teniendo en cuenta las características de los colaboradores?
Lugar de impartición	¿Dónde sería más conveniente impartir la formación?

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

- **Desarrollo de la actividad:** para crear una diversidad de conocimientos y habilidades se proponen cursos formativos-profesionales y cursos de desarrollo-personal. Los cursos podrán ser propuestos por cada departamento, para la aprobación de los mismo será necesario que recursos humanos y la gerencia general analice la funcionalidad de cada uno para aprobarlo o rechazarlo. A continuación, se presentan los pasos que se recomiendan seguir para el desarrollo de la actividad:

Cuadro 15
Pasos que seguir

Paso 1.	Coordinar una reunión con los gerentes y encargados de tiendas para informarles acerca del propósito, dinámica y lineamientos de la actividad. Los jefes y encargados de la tienda deberán de comunicarle a sus subordinados lo informado por la empresa.
Paso 2.	Recursos humanos deberá de entregar a cada jefe de departamento y encargado de tienda el formato con los lineamientos a seguir para proponer los cursos. Ver formato 10
Paso 3.	Los jefes y encargados de tienda deberán de reunirse con su equipo de trabajo para deliberar los cursos que deseen proponer para su beneficio y aprendizaje, teniendo en cuenta que como máximo son tres temas que podrán escoger.
Paso 4.	Una vez llenado los formatos con los cursos solicitados el jefe deberá de enviarlos al departamento de recurso humanos para su verificación y análisis.
Paso 5.	Recursos humanos deberá de enviar un reporte a gerencia general con los cursos propuesto, este deberá de analizarlos para aprobarlos o rechazarlos y proceder a enviar a recursos humanos los cursos aprobados.
Paso 6.	Recursos humanos deberá de notificar a los jefes de departamentos y encargados de tienda los cursos que fueron aprobados. A demás se deberán de contactar las empresas que brindarán los servicios requeridos para elaborar un presupuesto, el cual deberá ser autorizado por la gerencia general para su implementación.
Paso 7	Recursos humanos deberá de calendarizar las actividades y notificar a cada jefe de departamento y encargado de tienda la programación de los cursos.

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

La siguiente propuesta contiene el formato que deberán utilizar los jefes o encargados de área para proponer el curso de interés que desee que la empresa realice.

Formato 11
Formato de la propuesta de cursos

Propuesta para la implementación de un curso						
Nombre completo:						
Puesto/ Cargo:						
Fecha:						
No.	Dirigido a	Justificación	Tema/curso	Contenido	Experiencias o habilidades que se pueden desarrollar	Costo aproximado
1						
2						
3						
	Observaciones:				<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 10px; margin: 0 auto;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 10px; margin: 0 auto;"></div>	

❖ **Actividad 3: “Implementación de uniformes”**

- **Objetivo:** Crear una imagen unificada para la empresa vistiendo a los colaboradores con uniformes que permitan mejorar su apariencia profesional afianzando un sentimiento y sentido de pertenencia de los empleados con la empresa.

- **Beneficiarios:** está dirigido únicamente para el personal administrativo de la empresa, debido a que los colaboradores del área de venta utilizan como vestimenta diaria los trajes que comercializa la empresa como una estrategia de venta y publicidad.

- **Beneficios:** A continuación, se presenta los principales beneficios de la implementación del uniforme:
 - El uso de uniforme permitirá crear en los trabajadores un sentido de pertenencia que los identifica como parte de la empresa y actuar de acuerdo con sus estándares.

 - Permitirá reflejar una imagen profesional y sólida que genera confianza en los clientes.

 - Convierte a los empleados en publicidad ambulante para la empresa mientras van de su casa al trabajo. Logrando que la marca esté presente en toda la ciudad.

 - Facilita a los clientes el identificar a los trabajadores de la empresa.

- **Metodología de implementación:** El departamento de recursos humanos, será el encargado de distribuir los uniformes a los colaboradores, para lo cual se apoyará de los jefes y supervisores, con el fin de realizar una distribución ágil y oportuna.
- **Criterios para su implementación:** Para la implementación del programa es necesario tener en cuenta lo siguiente:

Esquema 10

Criterios de implementación



Fuente: elaboración propia, agosto 2017

- **Normas y disposiciones generales para el uso de uniformes**
 - De acuerdo con las actividades desempeñadas se le otorgará un set de uniformes con las prendas que lo conforman, el cual será de uso obligatorio de acuerdo con la jornada laboral.

- No está permitido realizarles modificaciones a los uniformes otorgados al personal en general, tales como: cortar mangas, cambiar hechura del cuello, adicionar pinzas, bolsas o variar la combinación autorizada con otras piezas de vestir, así como prendas de años anteriores.
- Las empleadas que por motivo de maternidad tengan que prescindir temporalmente de la prestación de uniformes, podrán con la autorización respectiva, hacer uso de una vestimenta adecuada y cómoda para su estado; no obstante, no está permitido el uso de "licras" u otra prenda que sea ceñida al cuerpo. Finalizado el período de gestación, deberá hacer uso nuevamente del uniforme.
- La imagen proyectada debe ser acorde al ambiente de oficina; por lo cual el uniforme no debe lucir ceñido, el largo de la falda debe ser hasta la rodilla y el largo del pantalón abajo del tobillo; sin que cubra el tacón del calzado; asimismo no usar extremadamente ajustada la falda o el pantalón. En esta prenda, no está permitido ningún tipo de modificación, pues el estilo para señoras y señoritas ha sido diseñado a la altura de la cintura.
- Los accesorios, peinado y maquillaje en el personal femenino, lo cuales son parte de la imagen personal, deberán ser discretos, utilizando diseños, tamaños y colores que proyecten elegancia en el vestir, no utilizar colores fluorescentes, ni ganchos prensadores
- El uso de accesorios de joyería como aretes, anillos y collares, deberán ser en colores y tamaños que le permitan lucir con discreción y elegancia; no está permitido utilizar tobilleras de ningún estilo, ni color, sobre ni bajo las medias.

- El uniforme es indispensable usarlo con medias color piel, evitando diseños y colores extravagantes, así como para el personal secretarial y técnico, evitar el uso de calcetines blancos, o de colores; con los pantalones del uniforme.
 - El personal masculino deberá portar su uniforme completo y adecuadamente, no se permitirá el uso de tenis ni gorras.
 - El personal femenino, deberá utilizar un calzado adecuado, completamente cerrado, de preferencia color negro y con un tamaño de tacón adecuado.
- **Política de costo:** Para la adquisición del uniforme los colaboradores deberán de cubrir el 100% del costo el será descontado en tres pagos de forma mensual.
- **Material:** Para la entrega del uniforme laboral se le proporcionará lo siguiente al colaborador:
- Set de uniforme. (ver anexo 21)
 - Pin. (ver anexo 22)
 - Carta de dotación de uniforme. Ver formato 10

Formato 12
Carta de dotación de uniforme

ACTA DE ENTREGA DE DOTACIÓN DE UNIFORME

Fecha:

Señor(a)

Con la presente acta se le hace entrega de la siguiente dotación:

Cantidad	Unidad	Descripción	Talla	Color	Marca
1	1	Pantalón	34	Negro	Roble
1	1	Camisa manga larga	15	Blanco	Arturo
1	1	Blazer	36	Gris	Amanecer

La empresa manifiesta que:

La dotación que a aquí se entrega es y será del colaborador de la empresa en todo momento, en caso de terminación del contrato de trabajo o entrega de una nueva dotación, el colaborador no deberá devolver el uniforme.

Autorizo expresamente a la empresa mediante este documento a descontar de salarios y liquidación de prestaciones los valores de la dotación cuando en cualquiera de los casos anteriores no la devuelve al empleador.

Entregado por:

Departamento de recursos humanos

Recibido por:

C.C. 11111111111

3.4.3.3. Programa mejorando las relaciones

Las relaciones entre los compañeros influyen en el desarrollo efectivo de las actividades de la empresa. De acuerdo con lo anterior y de los resultados obtenidos de esta dimensión, es importante implementar actividades que contribuyan al mejoramiento y fortalecimiento de las relaciones de los colaboradores de la empresa objetivo de investigación.

a. Descripción del programa

Su incorporación, ayudará a que los colaboradores se relacionen más entre sí, logrando minimizar desacuerdos y solucionar diferencias por medio de la ejecución de actividades en las que se utilizarán dinámicas de integración, cuyo propósito es crear un clima favorable que permita el desarrollo de las labores de los colaboradores de una manera fluida, para obtener los mayores potenciales de cada uno de ellos.

b. Objetivos

- Mejorar las relaciones interpersonales en un 10% de los colaboradores de la empresa, propiciando un ambiente armonioso y amigable entre los compañeros de trabajo a corto plazo.

c. Actividades

El desarrollo del programa se llevará a cabo a través de tres actividades donde cada una contiene una estructura temática de las dinámicas establecidas para mejorar las relaciones laborales.

Esquema 11

Actividades de relaciones



Actividad 1
Sala de convivencia



Actividad 2
Velada de amistad



Actividad 3
Taller Team building

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

Para la realización efectiva de este programa a continuación se presenta un plan de acción conformado por cuatro actividades que deberán de realizarse de forma consecutiva.

Cuadro 16

Plan de acción para implementar el programa de relaciones

NOMBRE DEL PLAN: Programa de relaciones								
ÁREA: Recursos humanos				DEPARTAMENTO: Recursos humanos				
OBJETIVO DEL PLAN: Ejecutar las tres actividades del programa de relaciones, por medio del involucramiento del 100% del personal de la empresa.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Recursos	Costo	Presupuesto
				Inicia	Culmina			
1	Convocar una reunión, para presentar el desarrollo de las actividades del programa de relaciones.	Dar a conocer 100% de los lineamientos, fecha y requisitos de las actividades a corto plazo.	Gerente de recursos humanos	2/04/2018	2/04/2018	Recurso humano	A definir por la empresa	Q500.00
						Materiales	Q200	
						Refacción	Q300	
2	Creación de la sala de convivencia	Crear un espacio donde el 100% de los colaboradores del área administrativa puedan convivir e interactuar de una forma a mena en las instalaciones de la empresa, a corto plazo.	Gerente general, Gerente de recursos humanos y comité	2/05/2018	28/06/2018	Materiales	Q850.00	Q12,850.00
						Mobiliario y equipo	Q12,000.00	
3	Desarrollar la actividad de la velada de amistad.	Fomentar en el 100% de los participantes la importancia de buenas relaciones y el trabajo en equipo, en un espacio al aire libre en el corto plazo.	Jefe de recursos humanos	1/08/2018	12/10/2018	Materiales	Q1,000.00	Q6,000.00
						Comida	Q3,000.00	
						Transporte	Q2,000.00	
4	Realizar el taller de "Team building"	Lograr la participación del 100% de los colaboradores en todas las actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo, acorto plazo.	Empresas externas y jefe de cada departamento	3/09/2018	7/09/2018	Materiales	Q350.00	Q11,350.00
						Refacción	Q1,000.00	
						Transporte	Q2,000.00	
						Taller	Q8,000.00	
5	Evaluación del programa de relaciones.	Verificar el cumplimiento del 100% de las actividades de acuerdo con lo que se planifico.	Gerente general	28/09/2018	28/09/2018	Materiales	Q100	Q100.00
Inversión total en quetzales								Q30,800.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

❖ **Actividad 1: “Sala de convivencia”**

Los colaboradores son los protagonistas más importantes para el funcionamiento de la empresa, razón por la cual es importante cuidar las relaciones interpersonales que se crean entre ellos para que el desarrollo de las actividades cotidianas se realice de forma efectiva y armoniosa. Esta actividad surge justamente con el objetivo de mejorar y fortalecer las relaciones entre los colaboradores de la empresa.

- **Objetivo:** crear un espacio físico donde los colaboradores puedan convivir e interactuar de forma amena por medio de juegos y distracciones en común dentro de la organización.
- **Beneficiarios:** está dirigido para los colaboradores del área administrativa de la empresa.
- **Metodología:** se deberá de facilitar un espacio para crear dentro de las instalaciones de la empresa una sala de convivencia, donde los trabajadores que se encuentran en el área de oficina podrán desconectarse de sus actividades laborales, por unos minutos para recargar energía y aclarar la mente durante la hora de almuerzo o luego de la jornada laboral.
- **Forma de implementación:** a continuación, se presenta la propuesta de implementación para llevar a cabo la actividad:

Implementación de la sala de convivencia

Para la implementación de esta actividad se deberá adaptar un espacio físico en la empresa, que permita mejorar las relaciones entre los colaboradores en un ambiente recreativo.

Este espacio impulsará a las personas a tener un mayor compromiso y motivación para continuar con su jornada laboral, además de distraerse y salir de la rutina diaria.

Esta área de descanso deberá de contar con una sala de juegos que permita la distracción, participación e interacción de los trabajadores.

Entre el mobiliario y equipo que se puede instalar están:

- ❖ Mesa de fútbolín. (ver anexo 23)
- ❖ Mesa de pin pon. (ver anexo 24)
- ❖ Sillones pufs. (ver anexo 25)
- ❖ Juegos de mesas. (ver anexo 26)
- ❖ Televisores. (ver anexo 27)
- ❖ Videojuegos. (ver anexo 28)
- ❖ Rockola. (ver anexo 29)

A continuación, se presenta una propuesta de un reglamento que permita fomentar el buen trato entre los colaboradores y el uso adecuado de las instalaciones de la empresa.

- 1 • Saludar a los compañeros al momento de llegar.
- 2 • Despedirse al momento de retirarse.
- 3 • EL uso de la nueva sala, solo podra ser durante la hora de almuerzo o después de la jornada laboral.
- 4 • Mantener el orden y limpieza de la sala de convivencia.
- 5 • Dejar las cosas utilizadas en su lugar.
- 6 • Disfrutar y cuidar del mobiliario.
- 7 • Convivir y compartir las instalaciones con los demás compañeros.
- 8 • Trata a los demás compañeros como te gustaría ser tratado
- 9 • Prohibido sacar el mobiliario fuera de la sala de convivencia
- 10 • Todo mobiliario, herramienta o equipo que se vea afectado por el uso inadecuado del colaborador, será cobrado para su reposición a las personas involucradas.

❖ **Actividad 2: “Velada de amistad”**

Este tipo de actividad busca organizar diversas dinámicas que ponen en juego habilidades de trabajo en equipo en un ambiente libre de tensiones, al mismo tiempo podrán disfrutar de un descanso. Además, permitirá combinar la acción de dinámicas al aire libre y la reflexión compartida que permita mejorar las relaciones entre los colaboradores.

- **Objetivo:** brindar a los colaboradores un espacio compartido donde se les orientará a mejorar sus relaciones y trabajo en equipo.
- **Beneficiarios:** está dirigido para todos los colaboradores de la empresa.
- **Metodología:** para llevar a cabo el desarrollo de esta actividad será necesario realizarla fuera de las instalaciones de la empresa y tendrá una duración de dos días, con la finalidad de contar con el tiempo y condiciones adecuadas que faciliten la participación de los colaboradores en las diferentes dinámicas.

Para esto se realizará una excursión llamada “velada de amistad”, se les informará a los colaboradores de esta actividad, en la cual la empresa cubrirá los gastos de transporte y comida. Las personas que deseen participar solo deberán de cubrir los gastos del hospedaje. Para esto se deberá de coordinar una reunión con el personal administrativo y de ventas para informarles dónde se realizará la actividad y el precio que tendrá, solo podrá participar la mitad del personal de cada departamento o sala de venta, la actividad la pueden realizar dos veces al año, en la que se organizarán a los colaboradores en dos grupos con la finalidad de que en el área de ventas puedan participar todos.

- **Contenido del taller:** se presentará una serie de juegos y dinámicas de grupo que deberán de realizar los colaboradores con el tema central de la amistad. La velada constará de cuatro módulos que a continuación se presentan.

Módulo 1

Inicio y presentación

Tras dar la bienvenida, deberán de comenzar hablando sobre la amistad. Una buena idea, sería leer una pequeña reflexión sobre la amistad o alguna frase que vaya relacionada con el tema y que los haga reflexionar.

A continuación, se presenta un ejemplo de una pequeña reflexión, aunque cualquier otra que esté relacionada podría servir igualmente:

"María estaba en el lugar y momento equivocado. No sabía que corría peligro. Sin embargo, su mascota Kiara sí lo sabía.

Kiara escucho como aumentaba el zumbido del enjambre de avispas irritadas y sabía que debía hacer algo para proteger a la niña. Kiara se arrojó sobre la niña y la tumbó al suelo, a la vez que la cubría con su cuerpo. Las avispas atacaron. Se precipitaron sobre la mascota, aguijoneándola una y otra vez. Kiara no salió huyendo. Cuando acudieron en su ayuda, había recibido 27 aguijonazos. María sólo había recibido uno. Kiara casi murió para proteger a la niñita que tanto amaba.

Cuando Dios creó a los animales, lo hizo también para darnos una buena lección acerca de la amistad. Los animales pueden ser muy especiales como amigos.

Por ejemplo:

- * Los perros jamás juzgan tu aspecto, no les importa qué tipo de zapatos llevas, o si vas vestido a la moda. Nada de eso les importa.
- * Los perros siempre están contentos de verte. Cuando llegas a casa, ellos siempre se alegran de verte, y te extrañan cuando no pasas tiempo con ellos.
- * Los perros se conforman con estar en tu presencia. tanto si están a tus pies, o si yacen junto a ti en el sofá, les gusta estar cerca de ti.
- * Los perros siempre están dispuestos a escuchar tus problemas. además, jamás revelarán tus secretos, o hablarán a tus espaldas.

En lo que se refiere a nuestros amigos humanos, los animales podrían enseñarnos mucho sobre qué significa ser un amigo de verdad"

Módulo 2

Conozcámonos

Tras la presentación inicial, se deberá de pedir a todos los colaboradores, que se presenten a sí mismos. Cada persona tendrá que decir cómo se llama, y algo sobre ella, por ejemplo, en qué área trabaja o lo que le gustaría hacer en la vida.

Lo importante de esta parte es que la gente vaya animándose a hablar, y que también puedan conocerse todos, ya que, en los grupos más grandes, siempre hay gente que no sabe el nombre de los demás.

Se debe de recalcar que pueden contar cualquier cosa de sí mismos.

Los participantes descubrirán muchas cosas de los compañeros de trabajo que no sabían antes.

Módulo 3

Dinámica de grupo

A continuación, en esta parte de la velada, se distribuirán los presentes en equipos de aproximadamente 7 o 8 personas cada uno. No es conveniente que haya más de 5 grupos.

Se le repartirá a cada uno una hoja con unas preguntas, que tendrán que responder en el mismo papel. Cada grupo tendrá un portavoz que dirigirá la dinámica, y que haga las preguntas y recoja la opinión general del grupo.

El objetivo es que al final de la dinámica, cada grupo pueda expresar las conclusiones a las preguntas y compartir varios puntos de vista.

Cuando todos los grupos hayan terminado de responder a las preguntas, los portavoces dirán cuales respuestas han escogido. Se hará de la siguiente forma: Se dirá en voz alta la pregunta número 1, y los 4 o 5 grupos responderán por turno. A continuación, la pregunta 2, y los grupos responderán uno a uno por turnos, hasta que termine el cuestionario.

La hoja tendrá el siguiente cuestionario:

Lee atentamente estas preguntas, compártalas con tu grupo y den tantas respuestas y opiniones como surjan:

1. ¿Cuándo entro nuevo a un grupo me siento...?
2. ¿Cuándo el grupo empieza a trabajar yo...?
3. ¿Cuándo otras personas me conocen por primera vez, ellas...?
4. ¿Cuándo la gente guarda silencio yo...?
5. ¿Cuándo la gente habla mucho yo...?
6. ¿Sólo me siento aceptado si...?
7. ¿Me Siento solo en un grupo cuando...?
8. ¿Solo confió en aquellos que...?
9. ¿Cuándo otra persona entra en un grupo intento / me siento...?
10. ¿Cómo se cultiva una amistad...?
11. ¿Deben ser nuestros amigos iguales a nosotros...?

Módulo 4

Juego Grupal

Este módulo será uno de los más divertido de toda la velada. Terminar con un buen juego dejará un buen sabor de boca a los participantes, y hará que recuerden la velada.

El juego que se llevará a cabo se trata de las "Olimpiadas imperiales":

Se harán equipos de varias personas y cada equipo representará a un reino antiguo:

El imperio chino, el imperio persa, el imperio griego, el imperio romano, el imperio egipcio. Para esto se les dará un papel con el nombre del imperio al que pertenecerá.

Introducción:

"De los mejores hombres y mujeres de todo el reino, Os han escogido como los más inteligentes, los más fuertes, y los más capacitados para enfrentaros en este Torneo Olímpico, un torneo donde se premia al imperio que demuestre mejores capacidades físicas, intelectuales y de astucia. Las diversas pruebas, pondrán en tela de juicio. Nuestro querido verdugo, estará al tanto de cada prueba y será quien decida al ganador."

Antes de nada, comenzaremos por conocer a nuestros candidatos, y saber cuál es su grito de guerra.

Prueba 1: La Originalidad

Repartir folios, y lápices de colores. Todos los grupos deberán inventarse un logotipo / símbolo de su imperio, y también deben inventarse un grito de guerra. Se puntuará la originalidad.

Prueba 2: El Equilibrio y la Puntería

Cada grupo deberá elegir a 3 miembros de su imperio para que se sienten en las sillas que habrá dispuestas (o de pie). Se les colocará un vaso en la cabeza de plástico, boca abajo, y tendrán que intentar que no se les caiga, al mismo tiempo que deben intentar tirar el de los contrarios con bolitas de papel hechas con periódicos.

NO ESTA PERMITIDO PARAR LAS BOLITAS CON LA MANO, O TOCAR EL VASO CON LA MANO PARA IMPEDIR QUE SE CAIGAN.

Prueba 3: La Inteligencia

Se le dará a cada uno un folio con un jeroglífico que tendrán que resolver entre ellos. Gana el equipo que lo resuelva Antes. Si nadie lo consigue se darán pistas en este orden:

- Pista 1: "La Clave para descifrar el código está en algo que todos tenemos y que todos usamos muy habitualmente.
- Pista 2: La Clave está en el Móvil.
- Pista 3: Quizás pueda ayudaros alguien con experiencia mandando SMS.

El mensaje cifrado de esta prueba será:

8 666 3 666
555 666
7 88 33 3 666
33 66
222 777 444 7777 8 666
77 88 33
6 33
333 666 777 8 2 555 33 222 33

La clave está en apretar las teclas del móvil tantas veces como aparezca ahí, para que aparezcan letras, y la solución es “Todo lo puedo en cristo que me fortalece”.

Prueba 4: El Trabajo en Equipo

Los equipos tendrán que coger entre toda una sábana por los cuatro lados, y llevar a alguien dentro en una verdadera carrera, hasta un punto y volver. Gana el que llegue primero a la meta, con el personaje del centro intacto...

Prueba 5: El Arte de los imperios

Por turnos, tendrán que ir saliendo un miembro de cada imperio, y con los ojos vendados, tendrá que dibujar algo que el verdugo le dirá al oído. Con los ojos vendados, tendrá que dibujarlo, y los demás miembros del equipo tendrán que adivinarlo. Se puntuará la rapidez con la cual se ha adivinado el dibujo. Los dibujos serán los siguientes:

- Huevo Frito
- Lobo
- Ordenador portátil
- Rosa
- Lancha
- Guitarra

Prueba 6: El Conocimiento de la cultura

Por turnos, los equipos deberán escenificar alguna escena de alguna película. Para ello se elegirá a uno del grupo el cual deberá de separarse de los demás integrantes (Alguien que sea bastante cinéfilo), y se les informará a los demás qué película tienen que escenificar. Después la persona que se separó del grupo deberá integrarse y tratará de adivinar qué película están escenificando sus compañeros. Se puntuará el tiempo que se tarde en averiguarlo. ¡NO SE PODRÁ HABLAR!! ¡EL TEATRO SERA MUDO!

Las películas para escenificar serán:

- Lo que el viento se llevó
- Buscando a Nemo
- 300
- X-Men
- The Ring (La Señal)
- James Bond

Prueba 7: Tabú

Típica prueba de Tabú que se realizará sacando a un voluntario de cada grupo, y por turnos. El voluntario intentará que sus equipos adivinen las palabras, explicando el significado de esa palabra, pero sin decir algunas palabras marcadas como prohibidas. Cada equipo tendrá varias palabras a adivinar, y gana el que lo haga más rápido.

Grupo 1:

ARQUEÓLOGO: Excavar, Ruinas, Historia, Hallazgo
SUEGRA: Yerno, Nuera, Madre, Abuela
MAESTRO: Enseñar, Colegio, Profesor, Estudiante
MISIONERO: Religión, Vocación, Fe, Convertir
FLORISTA: Planta, Ramo, Rosas, Regalo
HOMBRE DEL TIEMPO: Anticiclón, Borrasca, TV, Satélite
HEIDI: Dibujos animados, Alpes Suizos, Niños, Infantil
CADÁVER: Muerto, persona, cuerpo, enterrar
AGENTE: Secreto, Tráfico, Multa, Policía
FARMACEUTICO: Receta, Boticario, Medicamento, Aspirina

Grupo 2:

SEÑORA DE LA LIMPIEZA: Trapo, Bata, Lejía, Escoba
BUDA: Religión, Gordo, Oriente, Templo
JULIO CESAR: Roma, Cleopatra, Laurel, Emperador
MOTORISTA: Casco, curva, circuito, velocidad
PROFESOR: Alumno, examen, lección, enseñar
AFORTUNADO: Azar, suerte, Chiripa, casualidad
NAUFRAGO: Isla, desierta, barco, hundir
APACHE: indio, oeste, caballo, cabellera
CERRAJERO: Llave, herramientas, técnico, cerradura
HOLGAZAN: Vagabundo, perezoso, gandul, trabajar

Grupo 3:

ESPIA: Secreto, KGB, CIA, Agente
MARY POPPINS: Cine, volar, paraguas, chimenea
MONA LISA: Sonrisa, cuadro, Renacimiento, Leonardo da Vinci
LOCUTOR: Radio, voz, noticias, programa
CONTABLE: Empresa, facturas, libros, cuentas
AGRICULTOR: Tractor, campo, semilla, labrador
SOLTERO: Boda, libre, casado, hombre
REY ARTURO: Mesa, redonda, Merlín, Caballeros
CARCELERO: Mazmorra, prisión, llavero, vigilante
CANTANTE: Música, estrella, fama, disco

➤ **Materiales:** Para el desarrollo del taller se utilizarán los siguientes elementos.

- ✓ Trofeo (ver anexo 30)
- ✓ Playeras. (ver anexo 31)
- ✓ Diploma por participación. (ver anexo 32)

❖ **Actividad 3: “Taller de team building”**

La realización de este taller permitirá reforzar el espíritu de equipo de los colaboradores, las actividades grupales que se llevarán a cabo lograrán fortalecer el espíritu del grupo. A través del juego, se logrará promover las habilidades para el trabajo alineado y efectivo. Ver anexo 36

- **Objetivo:** mejorar la comunicación personal entre los trabajadores, fomentando una actitud positiva entre ellos y para con la organización y, especialmente, incrementar la práctica de buenas relaciones y compañerismo, potenciando determinados rasgos del trabajo en equipo.

- **Beneficiarios:** este taller estará dirigido para todos los colaboradores de la empresa.

- **Metodología:** la metodología del desarrollo del taller de team building se basará en la generación de conocimientos a través de experiencias transformadoras en un espacio al aire libre fuera de las instalaciones de la empresa. Para la realización del taller se recomienda que lo realice una empresa externa debido a que se requiere de un facilitador experto en el tema.

Para no afectar las actividades diarias de la organización, se sugiere dividir a los empleados en dos grupos de 28 personas cada uno. Es conveniente adquirir los servicios de transporte para trasladar a los colaboradores de las instalaciones de la empresa hacia el lugar de la actividad y viceversa.

- **Contenido del taller:** Para la ejecución del taller se presenta un ejemplo de una guía de forma descrita de las fases que puede tener el taller de team.

Formato 13

Guía del taller de Team Building



FASE 1 "INFORMAR"

- Se informará a los participantes a cerca de:
- ¿Cuál es el objetivo de su reunión?
 - Las capacidades que se reforzarán.
 - El número de personas para formar equipos.
 - Duración de la actividad.



FASE 2 "ORGANIZACIÓN"

- Se conformarán los equipos aleatoriamente.
- Se le proporcionará un color a cada equipo.
 - Seleccionaran un nombre.
 - Escojeran un líder.



FASE 3 "SUGERENCIAS DE ACTIVIDADES"

Juegos de palabras:

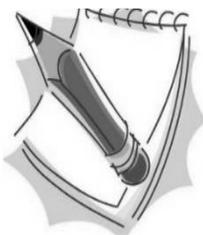
- Encuentra 10 cosas en común.
- Reunión expres.

Juegos de pistas:

- La búsqueda del tesoro.
- C.S.I. juego de detectives.

Dinámicas de trabajo en equipo:

- El globo aerostático.
- La isla desierta.



FASE 4 "EVALUACIÓN"

- Retroalimentación de la realización de cada actividad.
- Se fijarán objetivos de mejora para desarrollarlos en el trabajo.

➤ **Materiales:** Para el desarrollo del taller se utilizarán los siguientes recursos.

- Playeras (ver anexo 33)

3.4.3.4. Programa de responsabilidad

Esta dimensión arrojó interesantes aportes por parte de los colaboradores de acuerdo con su sentir en relación con la forma en que se brinda la autonomía de la responsabilidad, la libertad otorgada para tomar decisiones y si se brinda la responsabilidad en forma equitativa.

Es la autonomía de la responsabilidad lo que ha ocasionado incomodidad en los colaboradores en el sentido de que no se brinda por igual a todos, tal como lo indicó los resultados plasmados en el capítulo II, sin lugar a duda el depositar responsabilidad en persona o personas que aún no han ejercidos niveles superiores de responsabilidad, con lleva la toma errónea de decisiones, causando graves consecuencias en la satisfacción del cliente. Es por esto que a través de este programa se desea crear conciencia en la dimensión de responsabilidad.

a. Descripción del programa

Esta dimensión indica cierto malestar por parte de los colaboradores, en el sentido de que se brinda más autonomía y responsabilidad a determinadas personas. Por esta razón se crea un programa enfocado en identificar a los colaboradores que poseen la mejor capacidad de toma de decisiones, según el incremento en la responsabilidad, así como intercambiar roles entre colaboradores con mayor o menor responsabilidad

Las actividades propuestas en el programa permitirán evaluar la capacidad de incremento de responsabilidad en los colaboradores, así como la capacidad de autonomía en el ejercicio de los puestos dentro de la organización, de tal forma que se detectarán debilidades y fortalezas en el ejercicio de la toma de decisiones.

Este programa pretende entre otros objetivos evidenciar la razón por la cual se es depositada más confianza en unos colaboradores que en otros, ayudando a mejorar el clima organizacional.

En las actividades participaran todos los colaboradores de la empresa sin importar el nivel jerárquico donde se encuentren desempeñando sus funciones.

Entre los recursos físicos, materiales y tecnológicos que se emplearán para el desarrollo de cada actividad se necesitarán los siguientes:

- ❖ Materiales y equipo de oficina.
- ❖ Instalaciones fuera de la empresa.
- ❖ Comida

b. Objetivo

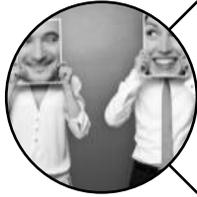
- Desarrollar el 100% de las actividades propuestas que permitan disminuir la inconformidad generada entre los colaboradores de la empresa con relación a la forma de distribuir la autonomía en la responsabilidad a corto plazo.

c. Actividades

A continuación, se presenta un esquema de las actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo del programa:

Esquema 12

Actividades de responsabilidad



Actividad 1: "Cambio de roles de responsabilidad"



Actividad 2: "Análisis de casos que generan crisis"



Actividad 3: "Taller de autocrítica de los colaboradores"

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

Luego de exponer las tres actividades que conformar el programa de responsabilidad se presenta un plan de acción que permitirá orientar de manera ordenada la realización de las acciones a seguir para su efectiva ejecución.

Cuadro 17

Plan de acción para implementar el programa de responsabilidad

NOMBRE DEL PLAN: Programa de responsabilidad								
ÁREA: Recursos humanos				DEPARTAMENTO: Recursos humanos				
OBJETIVO DEL PLAN: Desarrollar las tres actividades del programa de responsabilidad, por medio del involucramiento del 100% del personal de la empresa.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Recursos	Costo	Presupuesto
				Inicia	Culmina			
1	Convocar una reunión, para presentar el desarrollo de las actividades del programa de identidad.	Dar a conocer 100% de los lineamientos, fecha y requisitos de las actividades a corto plazo.	Gerente de recursos humanos	7/05/2018	7/05/2018	Recurso humano	A definir por la empresa	Q500.00
						Materiales	Q200	
						Refacción	Q300	
2	Ejecución de la actividad de cambio de roles de responsabilidad.	Concientizar al 100 % de los colaboradores en relación con responsabilidad, su autonomía y la efectiva toma de decisiones dentro de la organización en el corto plazo.	Jefe de cada departamento y Recursos humanos.	21/05/2018	25/05/2018	Materiales	Q1,600.00	Q3,600.00
						Refacción	Q2,000.00	
3	Desarrollo de análisis de casos que generan crisis	Fomentar la autonomía en la resolución de conflictos en el 100% de los colaboradores en corto plazo.	Jefe de cada departamento y Recursos humanos	20/08/2018	24/08/2018	Materiales	Q1,000.00	Q3,000.00
						Refacción	Q2,000.00	
4	Implementación del taller de autocrítica de los colaboradores	Conocer las fortalezas y puntos por mejorar a través de la participación del 100% de los colaboradores, por medio de la autocrítica en el corto plazo	Recursos humanos	18/06/2017	21/06/2018	Materiales	Q1,300.00	Q3,300.00
						Refacción	Q2,000.00	
5	Evaluación del programa de responsabilidad.	Verificar el cumplimiento del 100% de las actividades de acuerdo con lo que se planifico.	Gerente general	3/12/2018	3/12/2018	Materiales	Q100	Q100.00
Inversión total en quetzales								Q10,500.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

❖ **Actividad 1: “Cambio de Roles de Responsabilidad”**

Esta actividad consistirá en el intercambio de funciones y cargos durante un ejercicio, a fin de que los colaboradores perciban durante la actividad el nivel de la responsabilidad que practican otros compañeros de otros puestos o incluso su jefe inmediato, de tal forma que se brindarán situaciones hipotéticas del nuevo cargo y con autonomía a fin de que se evalúe y comparta la experiencia.

- **Objetivo:** concientiza en un 100% a los colaboradores de la empresa en relación con responsabilidad, autonomía y la efectiva toma de decisiones dentro de la organización a corto plazo.
- **Beneficiarios:** está dirigido para todos los colaboradores y mandos intermedios de la empresa, sin tener en cuenta el puesto que ocupen.
- **Metodología:** se realizará un taller, el cual consiste en el intercambio por medio de tarjetas de los puestos de los miembros de la organización, que serán entregadas de tal forma que los participantes experimente una responsabilidad diferente a la del puesto actual, asimismo cada tarjeta en el parte posterior tendrá un mínimo de cinco responsabilidades asignadas a la posición que describe la tarjeta de puesto, a fin de que cada colaborador explique la forma de resolver las diferentes funciones. Por último, el colaborador que ocupa normalmente el cargo hará una crítica de la forma de resolver las responsabilidades, mediante una crítica constructiva.
- **Contenido del taller:** a continuación, se presenta el contenido de cómo se llevará a cabo el desarrollo del taller:

Fase 1 “ASIGNACION DE NUEVA RESPONSABILIDAD”

Se intercambiarán los roles dentro de los colaboradores

- ❖ Cada colaborador tomará inicialmente el cargo que posee, mediante la tarjeta de puesto.
- ❖ Cada colaborador intercambiara la tarjeta de puesto con cualquier otro compañero o mando superior, de tal forma que adquiriera una nueva responsabilidad.
- ❖ Cada colaborador debe quedar con una tarjeta con un puesto diferente y con mayor, menor o diferente responsabilidad.

Fase 2 “ANÁLISIS DE LA NUEVA RESPONSABILIDAD”

Estudiar la forma de resolver las funciones nuevas

- ❖ Cada colaborador deberá leer la tarjeta del nuevo puesto y analizar cada situación que le brinda la tarjeta.
- ❖ Cada tarjeta de puesto contendrá un total de cinco situaciones, que deberá resolver individualmente.
- ❖ Las situaciones hipotéticas deberán ser resueltas sin apoyo de ningún compañero, mando superior u otra persona, a fin de evaluar la autonomía y toma de decisión.

Fase 3 “EXPOSICIÓN”

Desarrollo de las situaciones de la tarjeta de puesto.

- ❖ Cada participante indicará frente al grupo el puesto de la tarjeta que le corresponde.
- ❖ Cada participante pasará al frente y leerá para el grupo las situaciones hipotéticas planteadas y describirá como las resolvería.
- ❖ Podrán escoger solamente uno, varios o todos los supuestos de la tarjeta.

Fase 4 "AUTOCRITICA Y CRÍTICA"

Descripción de la forma resuelta y la forma correcta.

- ❖ Cada colaborador hará una autocrítica de la forma en que resolvió cada situación, describiendo lo que le hizo sentir cómodo y lo que le causó inseguridad.
- ❖ El que ejerce el puesto indicado hará una crítica a la resolución de las situaciones, indicando lo positivo y lo negativo.
- ❖ Cada colaborador deberá exteriorizar como le hizo sentir el ejercicio de nuevas responsabilidades y toma de decisiones.

➤ **Material didáctico:** Para el desarrollo del taller se utilizará los siguientes recursos y material didáctico.

- Tarjetas de puestos
- Manual de funciones de todos los colaboradores
- Refacción
- Diploma de participación

❖ **Actividad 2: “Análisis de casos que generan crisis”**

Las crisis son el momento propicio para evaluar la toma de decisiones asertivas en los colaboradores, sus líderes y las gerencias. Debido a que es en situaciones adversas donde se evidencia la capacidad de las personas para tomar acciones correctas y eficaces.

- **Objetivo:** Fomentar la correcta toma de decisiones a través de la autonomía y responsabilidad para solucionar crisis logrando la participación del 100% de los colaboradores a corto plazo.
- **Beneficiarios:** está dirigido para todos los colaboradores de la empresa, sin tener en cuenta el puesto que ocupen.
- **Metodología:** se realizará un taller, empleando casos de los últimos tres años, los cuales suscitaron ciertos problemas en las tiendas y áreas administrativas y que han o no han sido resueltos adecuadamente. Los colaboradores tendrán la oportunidad exponer según su criterio las posibles soluciones para los resolver los problemas, esto se realizará a través de la conformación de diversos grupos. Al final los grupos expondrán la forma como lo resolvieron, realizando la crítica y orientación final por parte de los puestos gerenciales.
- **Contenido del taller:** a continuación, se presenta el contenido de cómo se llevará a cabo el desarrollo del taller:

Módulo 1 “DESCRIPCION DE CASOS”

Se expondrán casos al azar

- ❖ Conferencia de manejo de crisis.
- ❖ Se formarán grupos heterogéneos.
- ❖ Se asignará un mínimo de tres casos a cada grupo.

Módulo 2 “ANÁLISIS y EXPOSICIÓN DE CASOS”

Reunión de grupos y análisis de casos

- ❖ Cada grupo se reunirá para discutir la situación y plantear alternativas de solución debiendo enfatizar:
 - Analizar la forma en que se resolvió y resultados.
 - Apoyar o rechazar la solución brindada.
 - Aportes a la solución del caso.

Módulo 3 “CRÍTICA”

Evaluación de las exposiciones

- ❖ La evaluación la brindará las gerencias o jefaturas a cargo dependiendo el caso de crisis.
- ❖ Se evaluará la forma del caso suscitado exaltando lo positivo y explicando lo negativo de la resolución.
- ❖ Se expondrá la forma correcta de reaccionar a las crisis expuestas.

➤ **Material didáctico:** Para el desarrollo del taller se utilizará los siguientes recursos y material didáctico.

- Carpeta de casos
- Refacción
- Material
- Diploma de participación

❖ **Actividad 3: “Taller de autocrítica de los colaboradores”**

La mejor forma de corregir los errores en las actividades realizadas es conocerlos, aceptarlos y corregirlos, sin embargo, el aceptar, puede ser en algunos casos la parte más difícil del proceso de aprendizaje.

- **Objetivo:** Conocer las fortalezas y puntos por mejorar por parte del 100% de los colaboradores, a través de la autocrítica en el corto plazo.
- **Beneficiarios:** está dirigido para todos los colaboradores de la empresa, sin tener en cuenta el puesto que ocupen.
- **Metodología:** se realizará un taller de autocrítica, brindando un formato uniforme que permite evaluar los diferentes puntos de las aptitudes de los colaboradores, mismos que serán realizados por cada uno y expuesto al resto de los participantes, haciendo énfasis en los puntos por mejorar.
- **Contenido del taller:** a continuación, se presenta el contenido de cómo se llevará a cabo el desarrollo del taller:

Módulo 1 “AUTOEVALUACIÓN”
Formulario de autocrítica
<ul style="list-style-type: none">❖ Conferencia sobre críticas y portes positivos en el ámbito laboral.❖ Entrega del formulario de autocrítica. Ver formato 11❖ Hacer entrega una semana antes de desarrollar el taller de autocrítica.❖ Todos los mandos deben llenar el formulario.

Módulo 2 “EXPOSICIÓN Y AUTOEVALUACIÓN”

Describir como se evalúa el colaborador

- ❖ Todos los mandos, jefes y gerencias deben compartir sus resultados.
- ❖ Se solicitará voluntarios entre los colaboradores para exponer su autoevaluación.
- ❖ Se procurará la participación de todos, sin obligar o incomodar a ningún colaborador.
- ❖ Se destacará los factores positivos.

Módulo 3 “CRÍTICA Y PARTICIPACIÓN”

Participación y aportes

- ❖ Los mandos deben realizar una crítica constructiva, aportando al desarrollo y mejoramiento.
- ❖ Se debe intentar llegar al origen de los factores por mejorar, aportando ideas viables.
- ❖ Se les brindará participación a los compañeros sin permitir burlas o mofas.
- ❖ Recursos humanos tomará nota de aspectos por mejorar en su competencia.

➤ **Material didáctico:** Para el desarrollo del taller se utilizará los siguientes recursos y material didáctico.

- Material
- Refacción
- Diplomas

Formato 14
Formulario de Autocrítica

Formulario de Autocrítica	
Departamento:	
Puesto:	
Nombre del participante:	
Descripción: el presente formulario será utilizado únicamente con fines auto aprendizaje, la información contenida en el mismo será utilizada en el desarrollo y ejecución del taller.	
Instrucciones: realice un auto análisis de su personalidad y enliste en los espacios correspondientes, de conformidad a su criterio 5 fortalezas y 5 debilidades que usted considera que posee.	
¿Cuáles considero que son las fortalezas que me ayudan a realizar mi trabajo de una mejor manera?	¿Cuáles considero que son las debilidades que interfieren en la realización de mi trabajo?
1. _____. 2. _____. 3. _____. 4. _____. 5. _____	1. _____. 2. _____. 3. _____. 4. _____. 5. _____
Observaciones:	

Fuente: elaboración propia, agosto 2017

3.4.4. Monitoreo, evaluación y retroalimentación del programa de mejora

Con el propósito de que el programa de mejora de clima organizacional propuesto tenga éxito será de suma importancia realizar un monitoreo, evaluación y retroalimentación del cumplimiento de las actividades planteadas, lo cual será coordinado por el facilitador o por el responsable nombrado por la empresa para la realización de cada una de las actividades. Esta persona podrá efectuar cambios y ajustes a las actividades para que se acoplen a las necesidades de la empresa.

3.4.4.1. Monitoreo

Los responsables de las actividades propuestas analizarán la ejecución de las mismas según lo planificado en cuanto a la calidad, cantidad y tiempos esperados con los recursos previstos; además se analizará qué manifestaciones de resistencia se están presentando y cómo éstas son manejadas.

Por otra parte, el equipo del proyecto es el responsable de informar regularmente a los dirigentes acerca del progreso

del proyecto, de los problemas que hayan surgido y de las medidas que se hayan tomado para solventar dichos problemas. La información puede transmitirse en una serie de reuniones abiertas (mensuales o bimestrales) celebradas durante las fases de desarrollo y ejecución del proyecto.

3.4.4.2. Evaluación

Con la culminación del programa de mejora se deberá de evaluar y aplicar nuevamente la encuesta de clima organizacional, para determinar la pertinencia y eficacia de las actividades propuestas para mejorar el índice de los factores insatisfechos y fortalecer las dimensiones satisfechas, de lo contrario el responsable deberá de realizar los ajustes necesarios.

3.4.4.3. Retroalimentación

El responsable de la ejecución del programa deberá reunirse con cada una de las personas que tienen personal a cargo para que con la ayuda de este se elabore un informe de cada área de la empresa para establecer el alcance o cumplimiento de cada actividad implementada, con la finalidad de que se le proporcione un informe

general a la junta directiva sobre las mejoras que se están dando en la empresa y los aspectos que se deben de reforzar para mejorar el desempeño y ambiente laboral.

Para evaluar los resultados obtenidos el responsable será el comité delegado por la empresa el cual deberá de utilizar una boleta donde se calificará la efectividad de cada actividad implementada, además a través de esta boleta se informará a las instancias correspondientes sobre los avances logrados, lo que favorecerá la transparencia en la gestión y animará a todos los niveles en cuanto a los cambios que se están dando en la organización ver formato 13.

Formato 15

BOLETA DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE MEJORA

BOLETA DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE MEJORA

Instrucciones: A continuación, deberá de marcar con una "X" en la casilla con el indicador que considere que se apega más con el desarrollo de las actividades de los subprogramas propuestos, además deberá describir en el espacio de observaciones el porqué de los resultados.

Factor	Indicador	Subprograma de recompensa			Subprograma de fidelización			Subprograma de mejora de relaciones			Subprograma de responsabilidad		
		Actividad			Actividad			Actividad			Actividad		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Tiempo	La actividad se realizó en el tiempo establecido.												
	Se retraso el desarrollo de las actividades.												
	Se anticipación el tiempo estimado.												
Presupuesto	Presupuesto cumplido.												
	Sobregiro.												
	Optimización.												
Recurso	Participación de todos los colaboradores.												
	No participaron todos los colaboradores.												
	Utilización de todos los materiales.												
Impacto	No se utilizaron todos los materiales.												
	Evidencia de cambios.												
	No se evidenciaron cambios.												

Observaciones: _____

Nombre del responsable de la evaluación: _____

Firma: _____

Fecha: _____

3.4.5. Costo de implementación del programa de mejora

A continuación, se presenta los costos estimados para la implementación del programa de mejora. Es importante mencionar que la mayor parte de la inversión es en el pago de los honorarios de las empresas externas que ayudarán con el desarrollo de las actividades.

Cuadro 18
Costo total estimado de la propuesta del programa de mejora

Actividades	Costo	Total
Programa de sensibilización		Q 2,300.00
Subprograma de recompensa		Q 12,700.00
• Imprevistos	Q 1,000.00	
• Actividad premiando las sugerencias e ideas innovadoras	Q 3,000.00	
• Actividad reconocimiento por antigüedad laboral	Q 3,600.00	
• Actividad nombramiento como la tienda paladín	Q 5,100.00	
Subprograma de identidad		Q 22,725.00
• Imprevistos	Q 1,000.00	
• Actividad socialización de la filosofía empresarial	Q 8,125.00	
• Actividad estimulando el aprendizaje interactivamente	Q 500.00	
• Actividad implementación de uniformes	Q 13,100.00	
Subprograma mejorando las relaciones		Q 31,200.00
• Imprevistos	Q 1,000.00	
• Sala de convivencia	Q 12,850.00	
• Velada de amistad	Q 6,000.00	
• Taller de team building	Q 11,350.00	
Subprograma de responsabilidad		Q 10,900.00
• Imprevistos	Q 1,000.00	
• Actividad cambio de roles	Q 3,600.00	
• Actividad análisis de casos	Q 3,000.00	
• Actividad taller de autocrítica	Q 3,300.00	
Costo total estimado		Q 79,825.00

Fuente elaboración propia, agosto 2017

Conclusiones

1. Luego de analizar los resultados obtenidos en la empresa objeto de investigación con relación al clima organizacional que actualmente se percibe, se han evidenciado dimensiones con desconformidad por parte de los colaboradores, esto ha afectado el ambiente laboral de la organización influenciando de manera directa en el comportamiento del personal ocasionando que los colaboradores tenga un bajo compromiso hacia la empresa, por lo cual se comprueba la hipótesis con relación a la existencia de un clima organizacional deficiente..
2. Se determinó que en la empresa no existe un reconocimiento oportuno a los colaboradores que destacan en sus actividades laborales, esto ha ocasionado descontento en el personal disminuyendo el compromiso de los empleados y la efectividad de las actividades realizadas en la empresa.
3. Fomentar la identidad de la empresa en los trabajadores es fundamental para reforzar el sentido de pertenencia, logrando generar cambios positivos a través de colaboradores identificados y comprometidos con la organización.
4. Existe dificultad para que el personal se relacione e interactúe entre sí, esto ha provocado falta de apoyo entre los compañeros de trabajo de un mismo departamento y otras áreas funcionales de la empresa, obstaculizando el trabajo en equipo para el alcance efectivo de los objetivos.
5. Se estableció que en la empresa el personal se encuentra inconforme respecto al favoritismo y carga laboral, lo que ha ocasionado desinterés por parte de los colaboradores para tomar nuevas actitudes y afrontar retos sobre las actividades que se realizan en el trabajo.

Recomendaciones

1. Se sugiere la implementación del programa de mejora propuesto para contrarrestar el descontento evidenciado en las dimensiones de recompensa, identidad, relaciones y responsabilidad, así también será indispensable darle seguimiento constante para que se adapte a las necesidades cambiantes de la empresa.
2. Es necesario que la empresa fomente el entusiasmo en el desarrollo de las actividades laborales del personal para lograr mejores resultados por medio de la planificación e implementación de actividades dirigidas a reconocer el esfuerzo y dedicación del personal en la obtención de los objetivos deseados por la empresa.
3. La empresa debe de fortalecer el compromiso de los colaboradores por medio de dar a conocer la filosofía organizacional, uniformar al personal y ofrecer beneficios que satisfagan los intereses de los empleados logrando así, alcanzar una coordinación entre intereses personales y organizacionales.
4. El departamento de Recursos Humanos debe de coordinar la realización de actividades y talleres dirigidos a fortalecer las relaciones interpersonales entre el personal de la empresa, esto con el propósito de cambiar conductas negativas e individualizadas que dificultan actualmente trabajar de manera conjunta en el cumplimiento de objetivos.
5. Coordinar actividades dentro de la empresa, enfocadas a incrementar la participación y toma de decisiones de los colaboradores bajo una perspectiva más realista con forme a la actitud y retos. Para mejorar la autonomía y distribución de la responsabilidad.

Bibliografía

1. Amaru Maximiliano Antonio Cesar. Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo. 1ª Edición. México, Pearson Educación, 2009. 488 páginas.
2. Brunet Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. 2ª Reimpresión. México. Editorial trillas, 2014. 101 páginas.
3. Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano, 3ª Edición. México, Mc Graw-Hill, 2009. 586 páginas.
4. Chiavenato Idalberto. Administración proceso administrativo, 3ª Edición. Santa cruz de Bogotá Colombia, Mc Graw-Hill, 2001. 436 páginas.
5. Franklin Enrique B. y Krieger Mario. Comportamiento organizacional, enfoque para América latina 1ª Edición. México. Pearson Educación, 2011. 568 páginas.
6. Hellriegel Don, Slocum Jr John W. Comportamiento Organizacional. 12ª Edición. México, Cengage Learning, 2009. 546 páginas.
7. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. 14ª Edición, México, Mc Graw-Hill, 2012. 651 páginas.
8. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. 13ª Edición, México, Mc Graw-Hill, 2008. 667 páginas.
9. Münch Lourdes. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª Edición, México, Pearson Educación, 2010. 320 páginas.

10. Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. 13ª Edición. México, Mc Graw-Hill, 2011. 535 páginas.
11. Robbin, Stephen P. y Mary Colter. Administración. 10ª Edición, México, Pearson Educación, 2010. 584 páginas
12. Schermerhorn, John R. Administración. 2ª Edición. Mexico. Limusa Wiley, 2010. 492 paginas.
13. Velázquez Mastretta Gustavo. Comportamiento en las organizaciones. 1ª Edición. México. Limusa, 2012. 301 páginas.

E-grafía

14. Concepto de los 9 factores que determinan el clima organizacional según litwin y stringer consultado 13/11/2016, disponible en <http://www.grandespymes.com.ar/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>
15. Concepto de clima organizacional consultado 13/11/2016, disponible en http://administracion2transporte.blogspot.com/search/label/unidad%204__4.1%20clima%20organizacional
16. Concepto de modelo de litwin y stringer sobre el clima organizacional consultado 13/11/2016, disponible en <https://sites.google.com/site/nuevadmon/desarrollo-organizacional-do/clima-organizacional/modelo-de-litwin-y-stinger-sobre-clima-organizacional>
17. Concepto de clima organizacional consultado 13/11/2016, disponible en http://es.procesoderecursosumnos.wikia.com/wiki/clima_organizacional.

18. Definición de clima organizacional consultado 13/11/2016, disponible en http://www.eumed.net/libros/gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizational.html.

Anexos

Anexo 1

- **Buzón de sugerencias e ideas innovadoras**



Anexo 2

- Placas de reconocimiento por idea innovadora



Anexo 3

- Insignias



Anexo 4

- Certificados de regalo por ideas innovadoras



Anexo 5

- Almuerzo de reconocimiento por ideas innovadoras



Anexo 6

- Mes de estacionamiento gratuito



Anexo 7

- Diploma por sugerencia o idea innovadora



PON A TRABAJAR TUS IDEAS

Emprender
Es la hora del empleo.

Emprender

Otorga el presente reconocimiento a:

Dña. Lucía Pilar Ciordia Rodríguez

Como

Emprendedora del mes de agosto del año 2017,
Por su aporte en la actividad de ideas y sugerencias
innovadoras.

Guatemala 22 de Agosto



Anexo 8

- **Medalla al cumplir 5 años de trabajo con la empresa**



Anexo 9

- Placas al cumplir 10 años de trabajo con la empresa



Anexo 10

- **Trofeo por sus 15 años trabajando con la empresa**



Anexo 11

- Un estuche de copas y vino con grabado especial por los 20 años de trabajo de la empresa



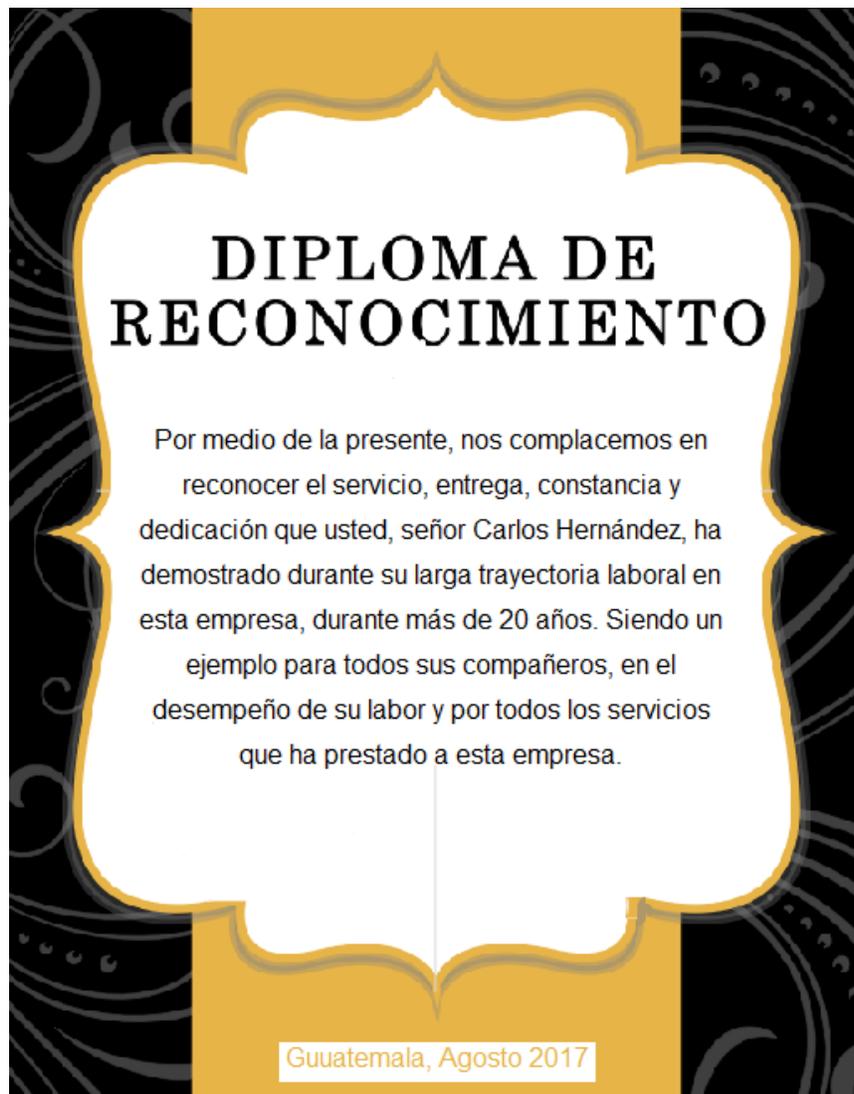
Anexo 12

- **Reloj al haber laborado con la empresa 25 años.**



Anexo 13

- **Diploma se entregará adjunto a otro reconocimiento por antigüedad laboral**



Anexo 14

- **Muro reconocimiento para la tienda paladín**



Anexo 15

- **Medalla para la tienda paladín**



Anexo 16

- Trofeo para las tiendas



Anexo 17

- Folleto con la filosofía organizacional



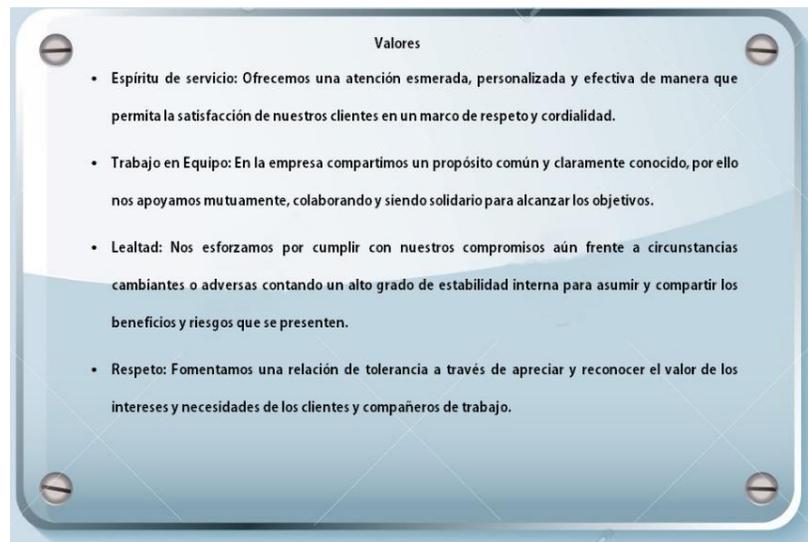
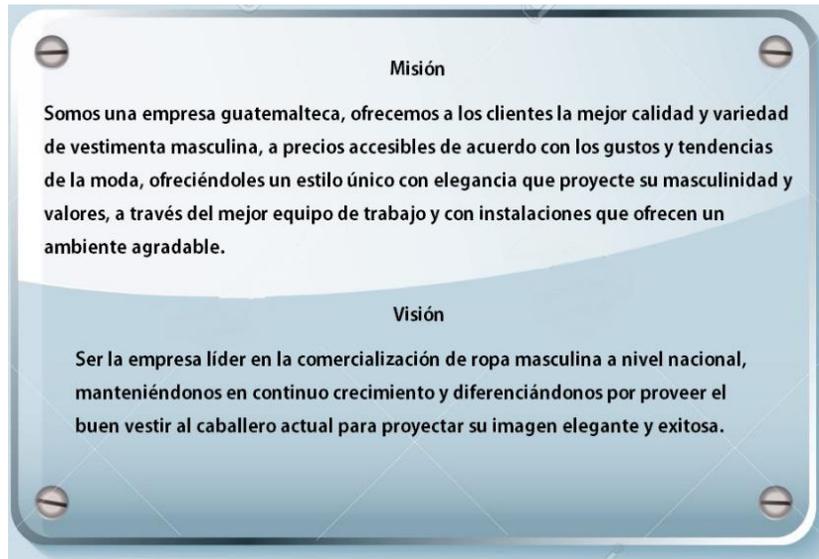
Anexo 18

- **Agenda para socializar la filosofía organizacional**



Anexo 19

- **Placas para la filosofía organizacional**



Anexo 20

- Afiche de la filosofía organizacional



Anexo 21

- **Set de uniforme**



Anexo 22

- Pin para identificar al colaborador



Anexo 23

- Mesa de fútbolín



Anexo 24

- Mesa de pin pon



Anexo 25

- **Sillones puffs**



Anexo 26

- **Juego de mesa**



Anexo 27

- **Televisor**



Anexo 28

- **Videojuegos**



Anexo 29

- Rockola



Anexo 30

- Trofeo de participación



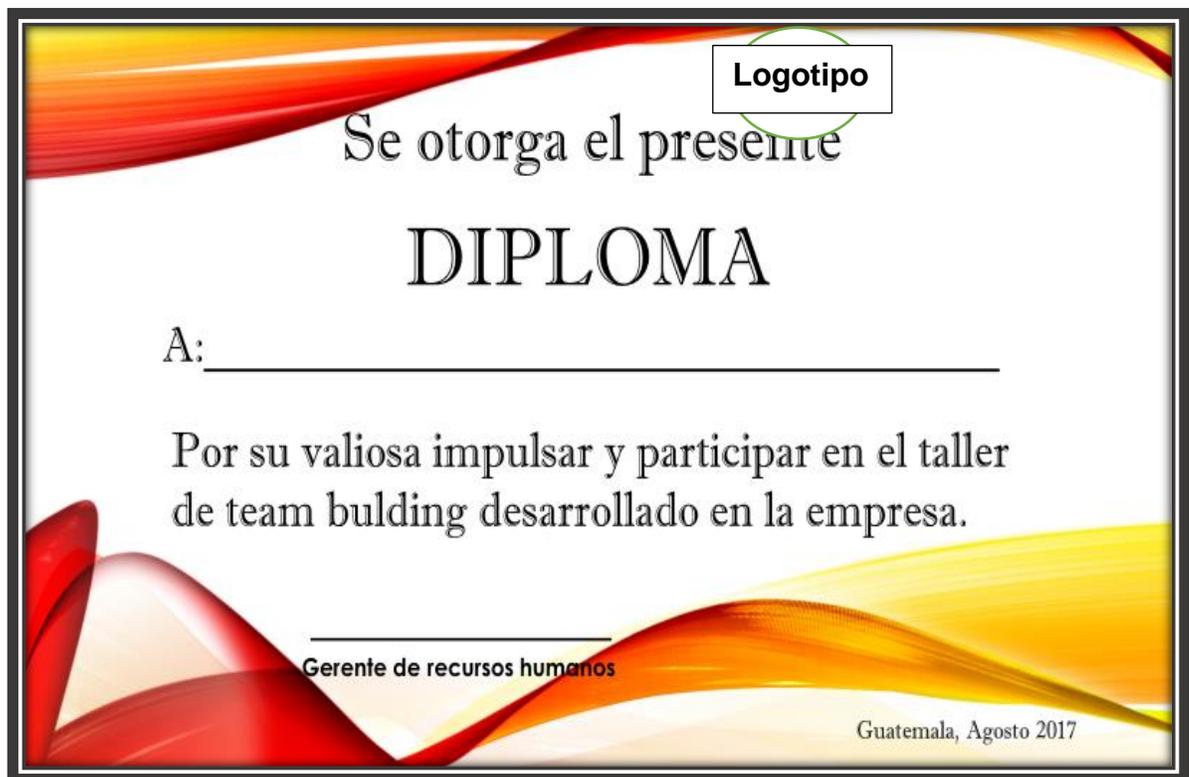
Anexo 31

- **Camisa**



Anexo 32

- Diploma de participación



Anexo 33

- **Cotización para el taller de team building**



Taller «Team Bulding»



Guatemala 20 de Julio del 2017

Visite: www.hrcenter.com.gt

1 / 3

Propuesta Económica TALLER

Objetivo:

- Iniciar la concientización e involucramiento en el trabajo de trabajar bajo un mismo objetivo de productividad y pro-actividad.
- Promover una mayor interacción entre las personas de un mismo Departamento, a través de una actitud cooperativa y positiva y no individualista y negativa; mejorar la comunicación y mantener la armonía entre los equipos de trabajo.

Beneficios del Taller:

- ✓ Lograr un mejor trabajo en equipo en la Organización, haciendo énfasis en los colaboradores de que forman parte de un sistema integral de productividad. Al término del taller, los participantes serán capaces mejorar su productividad como equipo integrado, con fines y objetivos compartidos

Entregables:

1. Material del Taller
2. Diplomas de participación a cada colaborador al participar el 90% del taller
3. Informe Final luego del taller que contenga: generalidades observadas de cada grupo, sugerencias para seguimiento, temas a priorizar en otro Taller, observaciones varias.

Visite: www.hrcenter.com.gt

2 / 3

TEMARIO

No.	Temas	TIEMPO
1	Trabajo en Equipo	8 Horas
2	Herramientas claves para el trabajo en equipo	
3	Trabajar en un sistema de Equipos	
4	Manejo de dificultades y Solución de Conflictos	
5	Evaluación del Equipo	

INVERSIÓN

Duración: 08 horas.

Fecha y hora: A definir por el cliente

Lugar: área verde.

Metodología del curso: Aplicación práctica y vivencial

Inversión Taller: **Q 8.000.00. impuestos incluidos**

Incluye: Material de apoyo (Folleto con el contenido del curso, uno para cada participante), uso de películas, juegos y roles vivenciales.

Forma de Pago: 50% Anticipado y 50% al finalizar el taller.

Dahylinne Reyes

Correo: dreyes@hrcenter.com.gt

HR CENTER

www.hrcenter.com.gt

Anexo 34

- **Propuesta de la filosofía organizacional**

Misión
Somos una empresa guatemalteca, ofrecemos a los clientes la mejor calidad y variedad de vestimenta masculina, a precios accesibles de acuerdo con los gustos y tendencias de la moda, ofreciéndoles un estilo único con elegancia que proyecte su masculinidad y valores, a través del mejor equipo de trabajo y con instalaciones que ofrecen un ambiente agradable.
Visión
Ser la empresa líder en la comercialización de ropa masculina a nivel nacional, manteniéndonos en continuo crecimiento y diferenciándonos por proveer el buen vestir al caballero actual para proyectar su imagen elegante y exitosa.
Valores
<ul style="list-style-type: none">• Espíritu de servicio: Ofrecemos una atención esmerada, personalizada y efectiva de manera que permita la satisfacción de nuestros clientes en un marco de respeto y cordialidad.• Trabajo en Equipo: En la empresa compartimos un propósito común y claramente conocido, por ello nos apoyamos mutuamente, colaborando y siendo solidario para alcanzar los objetivos.• Lealtad: Nos esforzamos por cumplir con nuestros compromisos aún frente a circunstancias cambiantes o adversas contando un alto grado de estabilidad interna para asumir y compartir los beneficios y riesgos que se presenten.• Respeto: Fomentamos una relación de tolerancia a través de apreciar y reconocer el valor de los intereses y necesidades de los clientes y compañeros de trabajo.

Anexo 35

- Organigrama general propuesto

