

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



**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA  
PROPONER PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL  
EXCLUSIVO DE UNA EMPRESA DE COLOCACIÓN E  
IMPULSO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

**WALTER ORLANDO FUENTES LÓPEZ**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, ABRIL DE 2018**

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



**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA  
PROPONER PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL  
EXCLUSIVO DE UNA EMPRESA DE COLOCACIÓN E  
IMPULSO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**WALTER ORLANDO FUENTES LÓPEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2018

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

<b>DECANO:</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL I:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>VOCAL II:</b>	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
<b>VOCAL III:</b>	Vacante
<b>VOCAL IV:</b>	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
<b>VOCAL V:</b>	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

<b>Área de Matemática Estadística</b>	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
<b>Área de Mercadotecnia-Operaciones</b>	Licda. Marlen Verónica Pineda de Burgos
<b>Área Administración- Finanzas</b>	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE  
TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>SECRETARIA:</b>	Licda. María Belén León Carranza
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala, 16 de octubre de 2017.

Licenciado  
**Luis Antonio Suárez Roldán**  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento de su decanatura, con fecha 26 de enero de 2017, en el que se me designa asesor de tesis del estudiante **WALTER ORLANDO FUENTES LÓPEZ**, carné **200010701**, con el tema **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA PROPONER PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL EXCLUSIVO DE UNA EMPRESA DE COLOCACIÓN E IMPULSO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, me permito informarle que ha procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios de la Facultad, me permito recomendarlo para que sea discutido en Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar

Colegiado No. 1,945



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

EDIFICIO 'S-8'  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA  
VEINTE DE FEBRERO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 02-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 09 de febrero de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 298-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 20 de noviembre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA PROPONER PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL EXCLUSIVO DE UNA EMPRESA DE COLOCACIÓN E IMPULSO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **WALTER ORLANDO FUENTES LÓPEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

m.ch

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## **ACTO QUE DEDICO A:**

- A Dios:** Por brindarme la vida y la oportunidad de culminar mis estudios con éxitos.
- Mi abuela** Juana López Miranda por ser siempre mi fuente de inspiración (q.e.p.d).
- Mis padres** Luisa Inés López de Fuentes y Vitalino Salvador Fuentes Bautista, por el apoyo incondicional y por ser pilares fundamentales en el transcurrir de mi vida. Infinitas gracias por guiarme por el camino correcto.
- Mis hijos** Scarlett Nicole y Austin Leonardo, por dar significado a cada esfuerzo de mi vida y por ser mi fuente de alegría e inspiración.
- Mi hermana** Gladys Melissa, por su apoyo incondicional en todo momento.
- Mi cuñado** Jorge Antonio Quevedo, por su apoyo para alcanzar esta meta.
- Mis sobrinos** Rodrigo Gerardo y Mateo Nicolás para que mi triunfo sea motivación para ellos.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

- Universidad de San Carlos** Por ser la casa de estudios conformada por destacados profesionales que contribuyeron a mi formación académica y profesional.
- Licenciada** Carmen Leticia Castellanos de Rosales, por el apoyo brindado en mi etapa estudiantil (q.e.p.d).
- Agradecimiento especial** Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar, por su orientación y apoyo durante la elaboración de este proyecto.
- Mis amigos (as)** Iveth Reyes, María Belén, Paola Gramajo, Carmen Rosa Pérez, Karla Mariana Padilla, Edil Ruiz, Walter Ronquillo, Jorge Yanes. Por estar conmigo y compartir aventuras, experiencias y triunfos durante mi etapa estudiantil.

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. Definición de empresa	01
1.1.1. Tipos de empresas	01
1.1.1.1. Industriales	01
1.1.1.2. Comerciales	01
1.1.1.3. Servicio	01
1.1.2. Empresas de servicio de outsourcing (subcontratación)	02
1.1.2.1. Ventajas de la subcontratación:	02
1.1.2.2. Desventajas de la subcontratación	02
1.2. Administración	03
1.2.1. Proceso administrativo	03
1.2.1.1. Planeación	04
a. Elementos de la planeación	04
b. Principios de planeación	07
c. Instrumento de planeación	08
1.2.1.2. Organización	09
a. Elementos de la organización	09
b. Principios de la organización	09
c. Instrumentos administrativos de organización	10
1.2.1.3. Integración	11
a. Elementos de la integración	12
b. Principios de la integración	13
1.2.1.4. Dirección	15
a. Elementos de dirección	15
b. Principios de la dirección	16

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
c. Medios de Dirección	18
d. Comportamiento organizacional	19
e. Cultura organizacional	21
f. Clima organizacional	23
1.2.1.5. Control	27

## **CAPÍTULO II**

### **Situación actual del clima organizacional en la empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**

2.1.	Metodología de la investigación	28
2.2.	Antecedentes de la organización	31
2.2.1.	Filosofía organizacional de la empresa de colocación e impulso	31
2.2.1.1	Misión	32
2.2.1.2.	Visión	32
2.2.1.3.	Valores	32
2.3.	Estructura Organizacional	33
2.4.	Análisis del clima organizacional	35
2.4.1.	Análisis de los datos demográficos	35
2.4.2.	Análisis de las dimensiones de clima organizacional	39
2.4.3.	Método de mando	40
2.4.4.	Características de las fuerzas motivacionales	42
2.4.5.	Característica de los procesos de comunicación	43
2.4.6.	Características del proceso de influencia	44
2.4.7.	Característica del proceso de toma de decisión	46
2.4.8.	Características de los procesos de planificación	48
2.4.9.	Características de los procesos de control	49
2.4.10.	Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento	50
2.5.	Análisis general de resultados	51

## CAPÍTULO III

### Propuesta de planes de mejora para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1. Justificación de la propuesta	53
3.2. Presentación de la propuesta	54
3.3. Objetivos de la propuesta	55
3.3.1. Objetivo general	55
3.3.2. Objetivos específicos	55
3.4. Alcance de la propuesta	56
3.5. Gestión inicial	56
3.6. Metodología para implementación	57
3.6.1. Responsabilidades de implementación	57
3.7. Recursos	58
3.8. Contenido de la propuesta	59
3.8.1. Etapa 1: sensibilización de gerentes y supervisores	59
3.8.2. Etapa 2: presentación de la propuesta	60
3.8.2.1. Plan de mejora para motivar a los colaboradores para crear compromiso organizacional	61
3.8.2.2. Plan de mejora desarrollo de una comunicación efectiva	84
3.8.2.3. Plan de mejora para simplificación del proceso de planificación	93
3.8.2.4. Plan de mejora para rendimiento y perfeccionamiento	103
3.9. Resumen de costos de implementación de la propuesta de planes de mejora para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso	111
3.10. Cronograma general de actividades	113
Conclusiones	114
Recomendaciones	115
Bibliografía	116

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Factores evaluados en la encuesta de clima organizacional	30
2	Fases para implementar el programa de mejora del clima organizacional	59
3	Propuesta de programas para mejorar el clima organizacional	60
4	Modelo de carta de felicitación de cumpleaños	63
5	"Gift Card" regalo por cumpleaños	64
6	Modelo de tarjeta de invitación para la entrega de reconocimiento por años de servicio	74
7	Vale de regalo por reconocimiento por años de servicio	75
8	Modelo de carta de invitación a Gerentes Comerciales	76
9	Pin de reconocimiento por 5 y 10 por años de servicio	77
10	Bolígrafo de reconocimiento por 15 años de servicio	78
11	Boletín para difundir información institucional mensual	87
12	Formato de evaluación para el programa beneficio de cambio de marca	97
13	Formato de evaluación para reubicación de personal por desempeño	106

## ÍNDICE DE ESQUEMA

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Proceso administrativo	03

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Índice de percepción del clima organizacional según los colaboradores exclusivos	39
2	Factores a desarrollar en el programa de mejora del clima organizacional	54
3	Total de recursos financieros para el programa entrega regalo por cumpleaños	68
4	Resumen por trimestre de boleta de evaluación de entrega de regalo por cumpleaños	70
5	Total de recursos financieros para el programa de reconocimiento por años de servicio	81
6	Total de recursos financieros para el programa de difundir información institucional	89
7	Resumen por trimestre de las boletas de evaluación sobre la difusión de información institucional	92
8	Factores a evaluar en el programa beneficio de promoción entre marcas	95
9	Total de recursos financieros para el programa beneficio de cambio de marca	101
10	Factores a evaluar en el programa reubicación de personal por desempeño	104
11	Total de recursos financieros para el programa de reubicación	109
12	Costo total de los planes de mejora para el personal	111

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Página
1	Organigrama General empresa de colocación e impulso	34
2	Edad de los 104 colaboradores exclusivos	36
3	Escolaridad de los 104 colaboradores exclusivos	37
4	Antigüedad en la empresa de los 104 colaboradores exclusivos	38
5	Evaluación del método de mando	41
6	Evaluación de las fuerzas motivacionales	42
7	Evaluación del proceso de comunicación	43
8	Evaluación del proceso de influencia	45
9	Evaluación del proceso de toma de decisión	47
10	Evaluación del método de características de los procesos de planificación	48
11	Evaluación del método de características de los procesos de control	49
12	Evaluación del método objetivo de rendimiento y perfeccionamiento	50

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Control de “Entrega de Gift Card de Regalo”	65
2	Boleta de evaluación de entrega de regalo por cumpleaños	69
3	Control de “reconocimiento por años de servicio”	79
4	Boleta de evaluación de programa de reconocimiento por años de servicio	82
5	Boleta para evaluar el programa de difusión de información institucional mensual	90
6	Formato de control de participantes del programa beneficio de cambio de marca	99
7	Boleta para evaluar el programa beneficio de cambio de marca	102
8	Control de participantes del programa reubicación de personal por desempeño	107
9	Boleta para evaluar el programa de reubicación	110
10	Cronograma para la implementación de planes de mejora	113

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Plan de acción: “Entrega de Gift Card por cumpleaños	66
2	Plan de acción: “Reconocimiento por años de servicio	80
3	Plan de acción: “Difundir información institucional por boletines mensuales	88
4	Plan de acción: “Beneficio de cambio de marca	100
5	Plan de acción: “Reubicación de personal por desempeño	108

## INTRODUCCIÓN

Para las organizaciones gozar un clima organizacional que motive a los colaboradores a realizar su trabajo con excelencia, hace referencia sobre como sienten, actúan y piensan dentro de la empresa los trabajadores. El objetivo del estudio del clima organizacional es determinar los aspectos que generan inconformidad a los empleados y realizar planes que los corrijan para un desempeño eficiente de sus actividades.

Por tal motivo se realiza la investigación desde el punto de vista administrativo, que atiende la necesidad de realizar un estudio de "Evaluación del clima organizacional para proponer planes de mejora para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala".

El contenido de este análisis se compone por tres capítulos; el capítulo I, se desarrolla el marco teórico, tiene como referencia las teorías y contenidos que sustentan los temas sobre empresa de servicios, proceso administrativo y clima organizacional.

Capítulo II, se consideran los antecedentes de la empresa objeto de estudio, metodología de la investigación para realizar la evaluación del clima organizacional, resultados obtenidos y análisis e interpretación de los mismos.

Capítulo III, se desarrolla la justificación de la propuesta de los planes de mejora para el personal exclusivo, estimación de los recursos humanos, físicos y financieros, cronograma de implementación y lineamientos para la evaluación de los planes a implementar.

Finalmente se dejan las citas bibliográficas y e-grafía, consultadas como referencia a los temas del plan de investigación.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Definición de empresa

“La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común”. (1:6)

La empresa ocupa un rol importante en la sociedad, en virtud que se desarrolla a nivel económico y social a través de la generación de empleos y satisfactores de necesidades, tanto de productos tangibles o servicios.

#### 1.1.1. Tipos de empresas

“Respecto al giro, la empresa se agrupa de acuerdo con su objeto u ocupación en”. (1:10)

**1.1.1.1. Industriales:** Su actividad principal es la producción de productos o bienes, mediante la extracción de materias primas.

**1.1.1.2. Comerciales:** Su actividad es el desarrollo de comercio, cuya función principal es la compra-venta de productos terminados. En este tipo de empresa fungen dos figuras, el productor y el consumidor.

**1.1.1.3. Servicio:** Realizan una actividad comercial ofreciendo al consumidor un bien intangible, con fines de lucro.

La investigación puntualiza en el sector de servicios.

### **1.1.2. Empresas de outsourcing (subcontratación)**

La subcontratación es una estrategia creativa de administración que significa “Adquirir de proveedores externos servicios o productos que normalmente son parte de una organización. En otras palabras, una empresa determina que algunas actividades que realizaba de manera interna (como las funciones de contabilidad, intendencia o atención telefónica) sean efectuadas por otra compañía.”(6:464)

Las empresas de outsourcing juegan un papel fundamental en el área de servicios, apoyan a las empresas que buscan desarrollar sus competencias centrales, las que brindan apoyo en esas actividades donde son especializadas como servicios de mercadeo, contabilidad, logística de distribución, recursos humanos, reclutamiento y selección de personal; convirtiéndose en un socio estratégico.

**1.1.2.1. Ventajas de la subcontratación:** Las principales ventajas de aplicar la subcontratación en las empresas son:

- “Ahorros en costos.
- Obtención de experiencia externa.
- Mejora de las operaciones y del servicio.
- Enfoque en las competencias centrales.
- Obtención de tecnología externa.” (6:464)

**1.1.2.2. Desventajas de la subcontratación:** Las principales desventajas de aplicar la subcontratación en las empresas son:

- “Pérdida de control.
- Creación de competencia futura.
- Impacto negativo en los empleados.
- Impacto a largo plazo.” (6:464)

## 1.2. Administración

“Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.” (7:4)

“La administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos sus recursos disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales que han sido definidos.” (4:8)

Se considera como una herramienta para el logro de objetivos organizacionales no importa el tamaño de la empresa o la actividad a la que se dedique, lucrativa o no. Realizan un proceso sistemático de diseño para que la empresa fije y logre el cumplimiento de metas con mejor aprovechamiento de sus recursos.

### 1.2.1. Proceso administrativo

Está comprendido por cinco funciones administrativas básicas, las que se desarrollan de forma sistemática en las organizaciones. Ver esquema 1.

**Esquema 1**  
**Proceso administrativo**



**Fuente:** Chiavenato Idalberto. Administración. 8va. Edición, Editorial McGraw-Hill. 349 p

El proceso administrativo comprende una serie de principios, elementos y herramientas a través de sus funciones, las cuales ayudan a optimizar todos los recursos de la organización, ayudan a cumplir las metas y objetivos organizacionales paso a paso hasta lograr su consecución.

Las empresas de outsourcing deben aplicar todas las funciones del proceso administrativo, desde la planeación hasta el control deben demostrar a los clientes su eficiencia en el desarrollo del servicio que prestan. Con el objeto de llenar las expectativas no solo de sus clientes actuales, sino también de los posibles clientes, deben tener especial dominio de todas las funciones del proceso administrativo, debido a que una parte de estas se establecerán en la empresa que ha requerido sus servicios y cumplir con las metas y objetivos organizacionales. Para los fines de esta investigación se aplicarán los conocimientos de las primeras cuatro funciones del proceso administrativo.

#### **1.2.1.1. Planeación**

“La base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.”  
(7:108)

Es un proceso sistemático a seguir, en la elección de una correcta decisión que permita cumplir los objetivos que se plantean en la organización.

**a. Elementos de la planeación:** Se consideran como elementos de la planeación los siguientes:

- **Misión:** “De una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo” (1:45). Determina la razón por la que una organización fue creada, así como el fin que se busca con su formación.

- **Visión:** “Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros” (1:46). Especifica dónde quiere estar posicionada la organización en un lapso de tiempo y espacio, así como la participación que desea tener en su mercado meta.
- **Valores:** “Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida.” (1:46) Cada organización crea sus propios valores que deben guiar el comportamiento de las personas en las actividades diarias, para que se cumplan los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Metas:** “Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control” (7:110). Son actividades futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad de la organización.
- **Estrategias:** “Se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos” (7:111). Son acciones alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos, esfuerzos de toda la organización en busca de las metas y alcance de la visión.
- **Políticas:** “También son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones” (7:111). Guías de pensamiento que orientan las decisiones, coordinar y

delimitar la acción que debe desarrollarse en base a los objetivos de la organización.

- **Procedimientos:** “Son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar, más que para pensar, que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades” (7:112). Describen a detalle los pasos que deben ejecutarse para desarrollar una actividad y están sujetos a límites de las políticas.
- **Reglas:** “Establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple: no fumar es una regla que no permite la desviación de un curso de acción establecido. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse” (7:112). Establece si una acción debe ejecutarse y no tiene margen a discusión, son establecidas para guiar decisiones de la organización.
- **Programas:** “Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado” (7:113). Se establece un tiempo para la ejecución de cada acción, ordenándolas según su importancia, incluyen las unidades que están a cargo en la realización de cada paso.
- **Presupuesto:** “En términos numéricos, el informe de los resultados esperados puede llamarse plan cuantificado; de hecho el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidades que puede expresarse en términos financieros y de horas laborales, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier término numérico medible” (7.113). Es un programa que indica las unidades, cantidades, costos y recursos asignados

en términos financieros para proyectar lo que se invertirá y cuánto se espera obtener de beneficio.

**b. Principios de planeación:** se consideran principios de la planeación los siguientes:

- **De la precisión:** “Cuando se hacen planes, es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, más que en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios.” (1:40)

Cuando se elabora un plan con herramientas técnicas como estudios de mercado, estudios de factibilidad, estadísticas económicas, se minimizan los riesgos de fracaso.

- **De la flexibilidad:** “Al planear es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. No establecer esos márgenes de seguridad puede ocasionar resultados desastrosos.” (1:40)

Es necesario que todo plan preciso fije márgenes de holgura, para reaccionar ante circunstancias que pongan en riesgo los planes establecidos.

- **De la unidad de dirección:** “Todo plan y los que se deriven deben contribuir positivamente a asegurar los objetivos empresariales. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse en un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes y armónicos.” (1:40)

Cada área de la empresa tiene sus planes y objetivos definidos, pero se deben alinear y coordinar para integrar un solo plan general, de lo contrario habrá contradicciones y deficiencias en los objetivos.

- **De consistencia:** Los diferentes planes de las unidades de la empresa deben estar perfectamente integrados para cumplir la eficacia de los recursos que se invertirán para cumplir los objetivos de la empresa.
- **De la rentabilidad:** “Un plan es eficiente si cuando se le pone en práctica, da lugar a la consecución de los objetivos, con un mínimo de consecuencias imprevistas y con resultados mayores que los costos.” (1:40). Los resultados esperados se deben obtener con los costos establecidos o en el mejor de los escenarios debajo de éstos.
- **De participación:** Los objetivos de la empresa se obtienen con la participación y compromiso de las personas, mediante su involucramiento directo en la formación o ejecución de los planes, con resultados eficientes.

Es una de las formas de motivación más comunes que generan compromiso en los individuos, quienes aportan su conocimiento sobre las contingencias que se presentan en las actividades cotidianas de la organización.

Para las empresas de outsourcing la formulación efectiva de este principio radica en base a que la planeación debe estar alineada con sus planes y estrategias, adaptándose a las diferentes necesidades que se presenten en la organización que los ha contratado.

**c. Instrumento de planeación:** se considera como instrumento de la planeación el siguiente:

- **Plan de acción:** Representa de forma resumida una serie de actividades que deben desarrollarse, indican nombre del plan que se desarrollará, objetivos a cumplir, área de implementación, quién será el responsable de cada actividad, tiempo para realizarlo, recurso económico asignado y quién evaluará los resultados de la implementación.

### 1.2.1.2. Organización

“Es el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas, interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía, con el fin de contribuir al logro de los objetivos compartidos por un grupo de personas” (5:3). Se establece la estructura de la organización, mediante la jerarquización de las unidades, se delimitan funciones y responsabilidades.

**a. Elementos de la organización:** Se consideran como elementos de la organización los siguientes:

- **Funciones:** Son las atribuciones que se desempeñan dentro de un puesto de trabajo, en las que los mandos altos dirigen a un grupo de personas por medio de un esquema establecido (organigrama). Asignan tareas específicas para cumplir los objetivos organizacionales.
- **Jerarquías:** Es la típica relación entre un superior y sus subordinados dentro de las organizaciones se identifican los niveles gerenciales, tácticos y operativos, en los cuales cada área realiza actividades diferentes, pero todas van encaminadas a cumplir metas.
- **Puestos:** Es la unidad de trabajo que identifica cuáles son las tareas y deberes específicos, por medio de este elemento se asignan las responsabilidades a un colaborador y está conformada por una o varias plazas dependiendo de la cantidad de personas que se necesiten.

**b. Principios de la organización:** Se consideran como principios de la organización los siguientes:

- **De la especialización:** “Cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene” (1:126). Las empresas de outsourcing, son

una gran elección cuando se trata de trabajo especializado, en virtud que se dedican a tareas específicas.

- **De la unidad de mando:** “Cada trabajador debe recibir órdenes de un solo superior de manera preferente” (1:126). Se debe evitar la duplicidad de indicaciones en la ejecución de una actividad, se establece quién es el jefe inmediato y la forma que debe reportarle su desempeño.
  - **Del equilibrio de autoridad-responsabilidad:** “Debe precisarse el grado de autoridad que le corresponde a cada puesto, estableciéndose al mismo tiempo la responsabilidad para desempeñarlo” (1:127). Cada cargo que se desempeña en la organización debe tener autoridad sobre los subalternos, así como responsabilidad de cumplir con las metas de su área de trabajo.
  - **Del equilibrio de dirección-control:** “Delegar es un proceso mediante el cual una persona concede o transfiere autoridad, exige responsabilidad y crea un compromiso en los empleados” (1:127). La aplicación de técnicas debe equilibrarse para garantizar una eficacia general de la estructura y alcance de los objetivos propuestos.
  - **De la definición de puestos:** “El número de cargos, empleados, etc. en cada empresa debe ser el estrictamente indispensable” (1:126). Deben evaluarse las actividades que debe desarrollar cada unidad, para asignarle los empleados necesarios para cumplir con los objetivos de la organización.
- c. **Instrumentos administrativos de organización:** Son herramientas indispensables para ejecutar una efectiva organización:
- **Organigrama:** “Es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por

ello es de gran utilidad en la empresa” (1:166). La función principal del organigrama es hacer una representación visual que oriente al personal sobre la estructura de la empresa, su clasificación se describe a continuación:

- **“Por su ámbito de aplicación:** pueden ser generales, departamentales o específicos.
- **Por su contenido:** pueden ser integrales, funcionales, de puestos, plazas y unidades.
- **Por su forma de presentación:** verticales, horizontales, circulares y escalares.” (1:168)
- **Manuales de procedimientos:** Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de cómo realizar una actividad dentro de la empresa. Los manuales de acuerdo a su contenido son:
  - De organización
  - De objetivos
  - De políticas

### **1.2.1.3. Integración**

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre (y con) las partes componentes de la organización.” (7:181)

Una correcta incorporación de capital humano a la organización se logra a través de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo que garanticen la inversión de recurso para contratar a la persona idónea para cada puesto.

**a. Elementos de la integración:** para obtener y mantener al recurso humano se generan y utilizan diversos procesos como:

- **Reclutamiento:** “Es el proceso mediante el cual se buscan y atraen personas que deseen cubrir los puestos requeridos en la organización, satisfaciendo los requisitos mínimos establecidos.” (1:188)

Cubrir correctamente un puesto dentro de la organización, es un proceso que se ejecuta de tres formas: Ascenso interno, política de competencia abierta y reclutamiento de personal externo. Toda empresa debe poseer un número razonable de candidatos para cubrir un puesto vacante y debe cumplir con ciertas políticas.

- **Selección:** “Básicamente es separar, usando un procedimiento adecuado, a los que son aptos para un trabajo de los que no lo son. La selección puede ser sencilla: a partir principalmente de las necesidades del puesto vacante y de los recursos de la empresa; o bien, compleja, como llevar un proceso que demande tiempo, esfuerzo y costo altos para la empresa (generalmente las medianas y grandes empresas tienen toda una organización para ello)”. (1:190)

Encontrar a la persona correcta para el puesto vacante, requiere un proceso que es complejo, entre más alto el nivel jerárquico que se ocupará en la empresa. El realizar una selección efectiva determina el rendimiento de la unidad que necesita cubrir la plaza vacante.

- **Inducción:** “Consiste en conducir al individuo al conocimiento del puesto que va a ocupar, presentarlo con sus superiores y demás compañeros a fin de lograr una adaptación de grupo que impulse el rendimiento y que el nuevo empleado tenga una visión de la empresa donde va a laborar” (1:193).

Es un proceso donde al trabajador se le brinda información sobre la empresa y el puesto que ocupará con el objetivo de dar una imagen positiva que contribuya a la incorporación del trabajador. Una correcta inducción es importante, en virtud que los índices de rotación demuestran que los individuos que se marchan en los primeros meses son debido a una deficiente inducción, lo que genera altos gastos a las organizaciones.

- **Capacitación:** “Para comprender de manera apropiada el término capacitación, es preciso hacer alusión a la necesidad que tiene la organización de reconocer las fallas o carencias de que pudieran adolecer sus empleados, y de aquellas actitudes y/o conocimientos que deben ser modificados o mejorados para aumentar la productividad y el rendimiento” (5:89). Consiste en dotar de conocimientos a los colaboradores en aquellas actividades donde se tienen deficiencias, con el objetivo de mejorar su eficiencia laboral.
- **Desarrollo:** Todo colaborador de nuevo ingreso necesita ser informado sobre las funciones del puesto para el cual fue contratado y su plan de carrera dentro la empresa.

**b. Principios de la integración:** se consideran como principios de la integración los siguientes:

- **De cosas:** disponibilidad de insumos y las condiciones físicas del trabajo.

- **Del abastecimiento oportuno:** Disponer oportunamente de los materiales necesarios para el desarrollo de las actividades, con el objeto de no restar eficiencia ni sobrepasando estos recursos que ocasionen un recargo de costos innecesarios.
  
- **De la instalación y mantenimiento:** Poseer instalaciones que se ajusten a las necesidades de la organización garantizan un buen ambiente de trabajo y la optimización de los costos de mantenimiento. Lo que representa no realizar gastos innecesarios.
  
- **De personas:** adaptación de la persona al puesto de trabajo.
  
- **De la adecuación de hombres y funciones:** La buena ejecución de la organización requieren que las personas se adapten a las funciones y no las funciones a las personas. Esto se logra al integrar a la persona que cumpla con los requisitos mínimos del puesto.
  
- **De la provisión de elementos administrativos:** Dentro de la organización un colaborador debe ser provisto de los elementos administrativos necesarios, para cumplir satisfactoriamente sus actividades.
  
- **De la importancia de la inducción adecuada:** Marca el inicio de una relación laboral que puede ser de largo plazo o de un corto plazo, según la facilidad con que la persona encaje en su puesto. Debe brindarse toda la información relacionada a su puesto y los beneficios que la organización ofrece.

#### 1.2.1.4. Dirección

“Conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución. La dirección constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse de que sigan las instrucciones; más que eso, dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleado y obtener de esta forma que trabajen con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía.” (7:202)

La dirección pone en marcha los lineamientos que se establecieron en la planeación y organización, donde se busca guiar a los miembros de la organización al logro de los objetivos organizacionales, mediante una serie de instrucciones, asignación de tareas, fomentar un desempeño efectivo en el trabajo.

**a. Elementos de dirección:** Se consideran como elementos de la dirección los siguientes:

- **Liderazgo:** “Es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación” (5:294). “Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (9:6).

En toda organización se deben tener personas que tomen el rol de líderes que fomenten el trabajo en equipo, para cumplir los objetivos organizacionales. Existen diferentes tipos de liderazgo, los tradicionales son el líder autocrático, paternalista, permisivo y participativo.

- **Comunicación:** “Es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas. Comunicarse es, pues compartir experiencias, relacionarse, entender y ser entendido, dar y recibir conocimientos, provocar cambios, modificar conductas en los demás y en uno mismo.” (1:224)

“La transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (7:456). En las organizaciones la comunicación juega un rol importante, en virtud que una comunicación efectiva minimiza el riesgo que una actividad se desarrolle incorrectamente, esto incrementa la eficiencia de la organización.

- **Supervisión:** Consiste en verificar que las actividades que se desarrollan dentro de la empresa se realicen con los estándares de calidad establecidos.
- **Motivación:** “Término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.” (7:388) “Es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas.” (1:242)

Motivar de una forma efectiva a los colaboradores de la organización, se debe a la identificación de los factores que afectan negativamente el desarrollo de sus actividades de carácter personal o profesional y realizar los cambios para corregirlos.

**b. Principios de la dirección:** se consideran como principios de la dirección los siguientes:

- **De la coordinación de intereses:** “La dirección será eficiente en tanto se encamine al logro de los objetivos generales de la empresa. Estos solo podrán alcanzarse si el personal se interesa en ellos, se facilitarán si sus

objetivos individuales e interese personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si estas no se contraponen a su autorrealización.” (1:203) Es de vital importancia que todas las unidades de trabajo cumplan con sus objetivos individuales, siempre que estén alineados de tal forma que se logren los objetivos organizacionales.

- **De la impersonalidad del mando:** “El ejercicio de una autoridad surge como una necesidad de la organización para obtener resultados; no de la voluntad personal o arbitraria.” (1:203)

Esta actividad tiene su naturaleza en el cumplimiento de los objetivos, los cuales recaen sobre los puestos claves de la organización, para lo cual tanto subalternos como jefes deben tener conciencia de la autoridad que hay sobre dar indicaciones y cumplir con ellas.

- **De la vía jerárquica:** “Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes.” (1:204)

El objetivo es determinarle al colaborador quién es su jefe, a quién debe abocarse para las dudas que deba resolver y evitar una inefectiva comunicación que provoque pérdida de tiempo por realizar tareas que no le corresponden.

- **De la resolución de los conflictos:** “Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa en el momento que aparezcan evitando que dichos problemas se propaguen y creen problemas colaterales más graves.” (1:204)

Atacar las dificultades que obstaculizan las actividades de la organización en el momento que aparezcan, evitando que trasciendan a otras unidades y que el conflicto se vuelva peligroso.

- **Del aprovechamiento del conflicto:** “Es principio aconseja el análisis del conflicto y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.” (1:204)

El conflicto es un obstáculo para el logro de las metas de la organización, que obligan al administrador a crear soluciones y visualizar nuevas estrategias para evitarlo y hacer más fuerte a la organización.

c. **Medios de Dirección:** son la toma de decisiones, autoridad, poder, influencia, mando, delegación y coordinación.

- **Toma de decisiones:** Es la acción por la que un individuo realiza una actividad dentro de la organización, para decidir entre un grupo de opciones la que cumpla de mejor forma con las necesidades que debe realizar.
- **Autoridad:** Es mandar y ordenar sobre un grupo de subordinados la realización de actividades que deben desarrollarse en una empresa.
- **Poder:** Se inicia con los mandos altos en una organización, la cual se delega en forma descendente según su nivel jerárquico.
- **Influencia:** Como un individuo tiene el poder de guiar el comportamiento y actitudes de una o varias personas.
- **Mando:** Se ejerce a través de la emisión de una orden de un superior a un subalterno.

- **Delegación:** Es conferir a un colaborador la tarea de realizar una acción, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, con la responsabilidad de obtener resultados.
- **Coordinación:** En las organizaciones existen diferentes áreas de trabajo las que desarrollan actividades independientes, la coordinación tiene la tarea de reunir el trabajo de cada una de ellas.

#### **d. Comportamiento organizacional**

“Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el C.O. retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.” (3:6) “Es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización y su propósito es mejorar el desempeño de ésta” (5:9)

Engloba cómo las organizaciones moldean el comportamiento de los colaboradores, adaptándolos a las políticas, normas y reglas que guían la forma que deben actuar dentro de la organización. Las acciones que deben implementar para cumplir de mejor manera los objetivos de la empresa.

#### ➤ **Características del comportamiento organizacional**

Algunas de las características que abarca el clima organizacional sobre la forma de actuar de los trabajadores en la organización son:

- “Es multidisciplinario.
- Representa un método para promover la transmisión de ideas, de información y emociones de manera clara y abierta.
- Constituye un mecanismo de retroalimentación para ajustar y mejorar las condiciones de trabajo.

- Es una forma de identificar y entender cómo influyen los valores relacionados con el trabajo en las decisiones de la organización.
- Es la vía para aplicar métodos y tecnologías que faciliten una efectiva toma de decisiones.
- Es la alternativa para evaluar el desempeño de los diferentes niveles de la organización, y emprender las acciones correctivas necesarias.” (5:10)

#### ➤ **Utilidad del comportamiento organizacional**

Para el análisis del comportamiento de la organización se evalúa la interacción y funcionamiento tanto de lo individual como grupal, utilizan para estos recursos tangibles e intangibles para buscar los factores que se deben corregir o fortalecer. Estos recursos son:

#### ➤ **Recursos tangibles**

- “Contribuyen a fortalecer los procesos de toma de decisiones en la organización, al disminuir la incertidumbre y aplicar la certeza.
- Alinean la estructura organizacional con el perfil del personal que ocupa los puestos.
- Constituyen una alternativa viable para que la organización convierta sus debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.
- Abren la posibilidad de mejorar los productos y servicios de la organización a través de un trabajo con más cohesión.
- Sientan las bases para la gestión del sistema de calidad.” (5:10)

#### ➤ **Recursos intangibles**

- “Administran el intelecto para convertirlo en una ventaja competitiva.
- Representan un mecanismo integrador de la fuerza de trabajo.
- Agrupan ideas y conocimientos para fortalecer capacidades medulares.
- Desarrollan la capacidad de capitalizar las líneas subyacentes de la cultura organizacional.
- Son una fuente de energía para consolidar un cambio organizacional.

- Crean las condiciones para mejorar la calidad de vida de la organización.”  
(5:11)

#### **e. Cultura organizacional**

“Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa”. (3:123)

“Está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea, y por las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten de manera colectiva como resultado de un proceso social.” (5:363)

“Es el conjunto de creencias, valores y conceptos comunes que implican una determinada forma de comportarse ante ciertos hechos o acontecimientos.” (1:285)  
Es la forma como dentro de una organización el recurso humano se identifica con la filosofía corporativa y busca cumplir con los objetivos organizacionales.

#### **➤ Funciones de la cultura organizacional.**

Dentro de las funciones que la cultura organizacional cumple, se mencionan las siguientes:

- “La cultura tiene una importante acción integradora al transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización que refuerza la cohesión interna de la misma.
- Sirve para ayudar al logro de la aceptación de objetivos comunes, y el hecho de que sea compartida mejora el ambiente, la calidad de vida en el trabajo, la

satisfacción y, por lo tanto, facilita la tarea de motivar al personal y asegurar su compromiso a largo plazo.

- Constituye una influencia poderosa para guiar la conducta y el comportamiento, y dar significado a las actividades que realiza la empresa, y ofrece premisas reconocidas ya aceptadas para la toma de decisiones.
- Homogeniza las actuaciones de los individuos al mismo tiempo que permite reducir la necesidad de normalización y modificar la configuración de poder en el seno de la organización.” (1:285)

#### ➤ **Indicadores y manifestaciones culturales.**

La cultura organizacional no puede observarse directamente, debe evaluarse por medio de indicadores y manifestaciones conformados por:

- Clima organizacional
- Los valores organizacionales
- Presunciones básicas
- Normas
- Las interacciones
- Los símbolos
- Subculturas dentro de la organización
- El entorno físico
- Cultura material

#### ➤ **Diferencia entre clima y cultura organizacional**

Cuando se habla sobre clima organizacional, se refiere a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, toma de decisión, relación interpersonal entre los empleados (jefes y compañeros), comunicación informal, entre otros.

Mientras que cultura organizacional está relacionada con las normas escrita (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los

colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que incluye: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)

#### **f. Clima organizacional**

“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.” (2:63)

El clima organizacional es un factor importante para las empresas, es el medio donde los trabajadores manifiestan su sentir, pensamientos y la forma como actúan dentro de la organización.

#### **➤ Importancia del clima organizacional**

“Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.” (11:S)

“Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa. Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación

acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc. Para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.” (11:S)

➤ **Características del clima organizacional**

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- “El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman unos sistemas interdependientes.” (10:S)

➤ **Teoría del clima organizacional de Rensis Likert**

“Esta teoría del clima organizacional, o de los sistema de organización como lo llama su autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que estudian, y permiten también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.” (8:28) La teoría de los sistemas, determina dos grandes

tipos de clima organizacional cada uno de ellos con dos subdivisiones que se desarrollan a continuación:

➤ **Clima de tipo Autoritario**

- **Sistema I Autoritarismo explotador:** “La dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas”. (8:30)
- **Sistema II Autoritarismo paternalista:** “Es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en 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. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.”(8:31)

➤ **Clima de tipo participativo**

- **Sistema III Consultivo:** “La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que

tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.” (8:31)

- **Sistema IV 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. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados”. (8:31)

Los sistema I y II tienen una tendencia a ser un clima cerrado, donde las decisiones son tomadas por la alta dirección de la empresa, caso contrario de los sistema III y IV, donde se tiene plena confianza en sus colaboradores.

➤ **Evaluación del clima organizacional basada en la teoría de Rensis Likert**

Para realizar una evaluación con base a la teoría de Likert, se mide la percepción del clima organizacional en función de ocho dimensiones:

- **Método de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- **Característica de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

- **Características del proceso de influencia:** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- **Característica del proceso de toma de decisión:** La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- **Características de los procesos de planificación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- **Características de los procesos de control:** El ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales.
- **Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento:** La planeación así como la formación deseada.

#### **1.2.1.5. Control**

“Es la función administrativa que señala los errores incurridos en las otras funciones. Si una organización mantiene un proceso continuo de control, normalmente los errores se notan a tiempo y pueden tomarse las medidas para corregirlos antes de que ocurra algún daño serio para la organización”. (1:299) Es la medición y corrección del desempeño los objetivos de la empresa con los planes diseñados para lograrlos.

## **CAPÍTULO II**

### **Situación actual del clima organizacional en la empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**

La presente investigación se llevó a cabo para una empresa outsourcing de colocación e impulso, la cual fue enfocada al personal exclusivo de dicha organización ya que carece de una herramienta para medir el clima organizacional, por lo cual se hace necesario determinar el nivel de satisfacción que el personal tiene con la organización con el propósito de plantear una propuesta que dé solución a los problemas que se identifiquen.

La identificación que los colaboradores tengan con la organización es de vital importancia, en virtud que esto permite un máximo desempeño del personal, así como el cumplimiento de los objetivos trazados. Por lo cual es importante que la organización realice la evaluación del clima organizacional que permita identificar, analizar y evaluar las percepciones que los colaboradores tengan sobre la organización y las causas que provocan inconformidad con el objeto de plantear soluciones viables

#### **2.1. Metodología de la investigación**

El presente capítulo se desarrolló para dar a conocer el diagnóstico del clima organizacional de la empresa outsourcing de colocación e impulso, para lo cual se realizaron una serie de acciones con el fin de obtener información del personal de colocación exclusivo, donde los resultados indicaron las inconformidades que los colaboradores perciben de la empresa en estudio que continuación se describen.

Se elaboró el instrumento que se utilizó para la recolección de información que es un cuestionario para el personal de colocación exclusivo la cual fue validada por el Gerente

General, en esta boleta de encuesta se procedió a evaluar ocho factores con base a la teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización del autor Rensis Likert.

En la empresa laboran 251 colaboradores, la encuesta fue aplicada a una muestra de 104 individuos y contiene 52 preguntas las cuales brindaban cuatro posibles respuestas siendo estas: “Totalmente en desacuerdo”, “En desacuerdo”, “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”. La información obtenida se utilizó para determinar el nivel de satisfacción del personal.

Por último al obtener la información se procedió a la tabulación de los datos utilizándose un formato en hoja de Excel, con las cuales se elaboraron gráficas para realizar el análisis de la información e interpretación de los resultados obtenidos que sirve de base para realizar las propuestas de planes de mejora para el personal de colocación e impulso exclusivo.

A continuación se detallan los ocho factores que se definieron para la investigación:

**Figura 1**  
**Factores evaluados en la encuesta de clima organizacional aplicado al personal exclusivo la empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala según teoría de Resis Likert.**



Fuente: elaboración propia, basado en Luc Brunet. El clima de trabajo en las organizaciones. 2da. edición, Editorial Trillas, 2014. 121 p. Mayo 2017

## **2.2. Antecedentes de la organización**

La empresa de colocación e impulso nace en el año 2005, se ubica en la ciudad de Guatemala y actualmente cuenta con una segunda sede en el Salvador. El objetivo de la empresa es brindar oportunidades de crecimiento para la sociedad a través de la generación de empleos, a los clientes siendo parte integral de su cadena de valor permitiéndoles enfocarse en su negocio y para los colaboradores dándoles un empleo digno y oportunidades de crecer en la organización. Dentro de los servicios que ofrecen están los siguientes:

- Asesorías de ventas ( impulso y degustación )
- Administración de nominas
- Reclutamiento y selección de personal
- Recopilación de información de precios y actividades de la competencia
- Servicio de Display´s compartidos
- Personal para actividades promocionales
- Promotores con equipo de audio para actividades especiales
- Manufacturación de uniformes
- Material POP
- Alquiler de paneles
- Elaboración de censos
- Supervisión de productos y personal
- Colocación express
- Teatro
- BTL Marketing
- Edición de fotos y videos

### **2.2.1. Filosofía organizacional de la empresa de colocación e impulso**

A continuación se presenta la filosofía empresarial de la unidad en investigación, siendo estos la misión, visión y valores los cuales fueron brindados por la Gerencia de Gestión Humana y que se encuentran visibles en carteleras y página web además que se

brindan en las inducciones y eventos que se realizan cada mes, los cuales se mencionan a continuación:

#### **2.2.1.1 Misión**

“Somos un socio estratégico, que garantiza el uso correcto, eficiente e innovador del capital humano mediante acciones que buscan mejorar la productividad y participación de las marcas que representamos a fin de lograr las metas organizacionales.”

#### **2.2.1.2. Visión**

“Ser la mejor empresa de outsourcing a nivel centroamericano.”

#### **2.2.1.3. Valores**

“Gestionamos al talento humano y la información de nuestras marcas con honestidad y responsabilidad, somos respetuosos de todos nuestros grupos de interés y aplicamos la eficiencia en el uso de recursos velando siempre por el alcance de las metas”. La empresa cuenta con cuatro valores los cuales se presentan a continuación:

- **Honestidad:** buscamos generar confianza en las persona a través de la sinergia entre nuestros grupos de interés y la empresa trabajando con transparencia.
- **Responsabilidad:** tenemos responsabilidad no sólo con nuestra imagen, marca y empresa, sino también con todas nuestras marcas porque nuestro personal también los representa.
- **Eficiencia:** todos los días debemos brindar una respuesta rápida a nuestros clientes, este valor es importante para nuestro eslogan de convertir problemas en soluciones en forma eficiente.
- **Respeto:** nos debemos comprometer a tratar a todas las personas por igual valorando su calidad humana, el respeto debe ser hacia todos en todo momento.

Con la información proporcionada por la organización se puede establecer que se cumple con el elemento de planeación relacionado a la filosofía empresarial, la cual es difundida a los colaboradores desde su incorporación a la organización y reforzada por

medio de afiches en las instalaciones, página web y Facebook. Los cuales establecen cual es el objetivo de la empresa y las metas que tiene trazadas para su expansión.

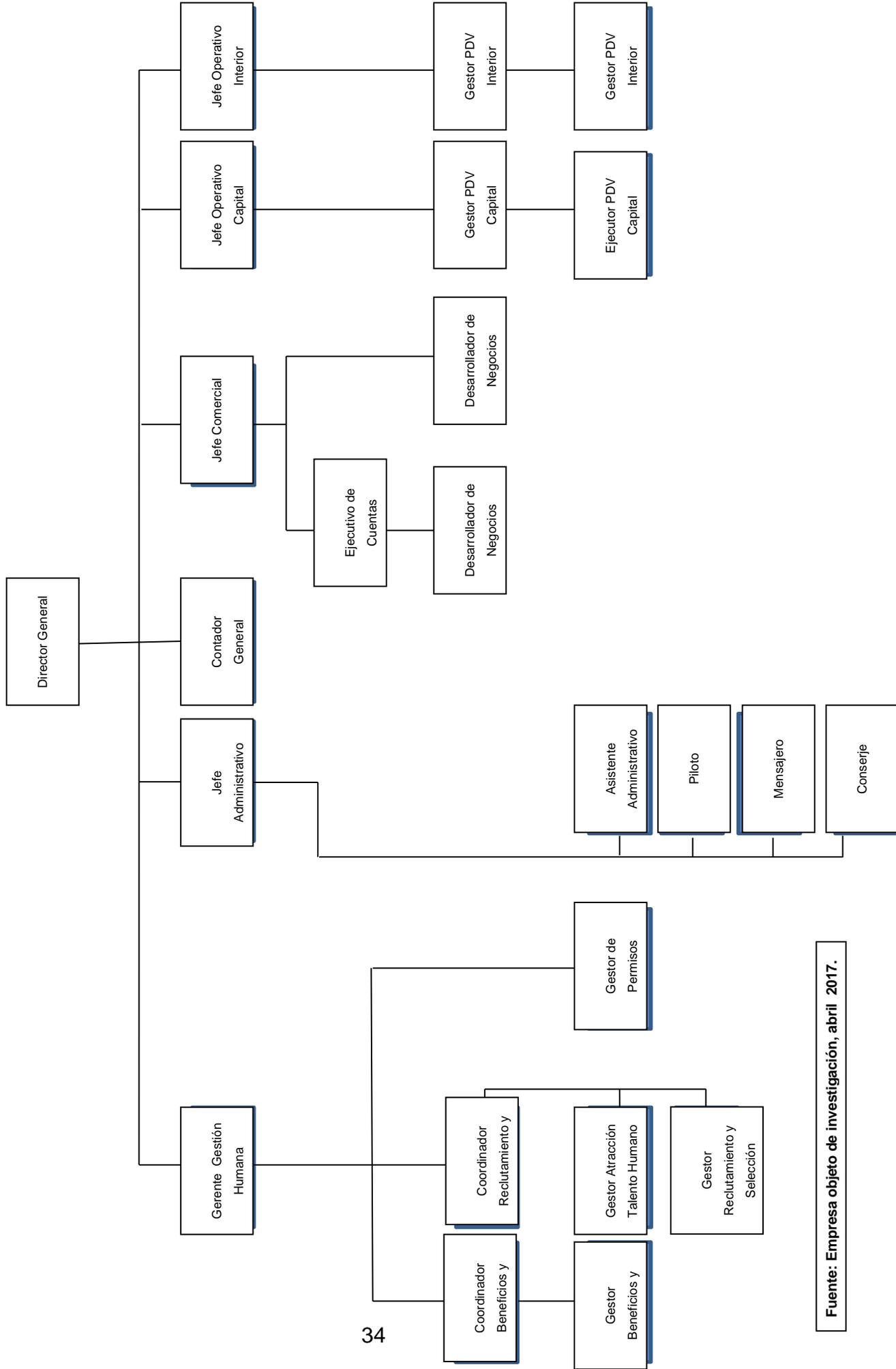
La misión establecida por la empresa si responde a las preguntas básicas como: ¿Quiénes somos? Una empresa guatemalteca ¿para que existimos? Brindar oportunidades de crecimiento para la sociedad a través de la generación de empleos ¿Qué hacer? Formar parte integral de la cadena de valor de nuestros clientes.

La visión establecida por la unidad de investigación si cumple con la función de indicar dónde quiere estar la empresa posicionada en un largo plazo, ser de las mejores a nivel centro americano; los valores establecidos si están enfocados en la naturaleza de la organización al servir como guía de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades, la cantidad de valores establecidos es baja pero enmarca de forma adecuada como deben actuar los colaboradores para proporcionar un buen servicio a las marcas que se representan.

### **2.3. Estructura Organizacional**

La siguiente figura presenta el organigrama general de la empresa objeto de investigación.

**Gráfica 1**  
**Organigrama General actual**  
**Empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**



La empresa posee el organigrama actualizado con el objetivo de proporcionar una imagen gráfica de la organización, la estructura de la organización es por producto/mercado al sectorizar a sus colaboradores de acuerdo al tipo de clientes que deben atender, la dimensión de su estructura es vertical el personal reporta a un solo superior, el tipo de departamentalización que utiliza es por funciones al agrupar las actividades que se desarrollan en la organización, el tramo de control que se aplica es amplio derivado de la cantidad de colaboradores que tiene la empresa, el sistema de organización que se aplica es funcional la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones que se desarrollan. La elaboración del actual organigrama cumple con los requisitos fundamentales como precisión, sencillez, uniformidad, presentación y vigencia. El organigrama presentado es de ámbito general, por su contenido es integral y por su presentación vertical el cual está actualizado al 31 de marzo del 2017.

#### **2.4. Análisis del clima organizacional**

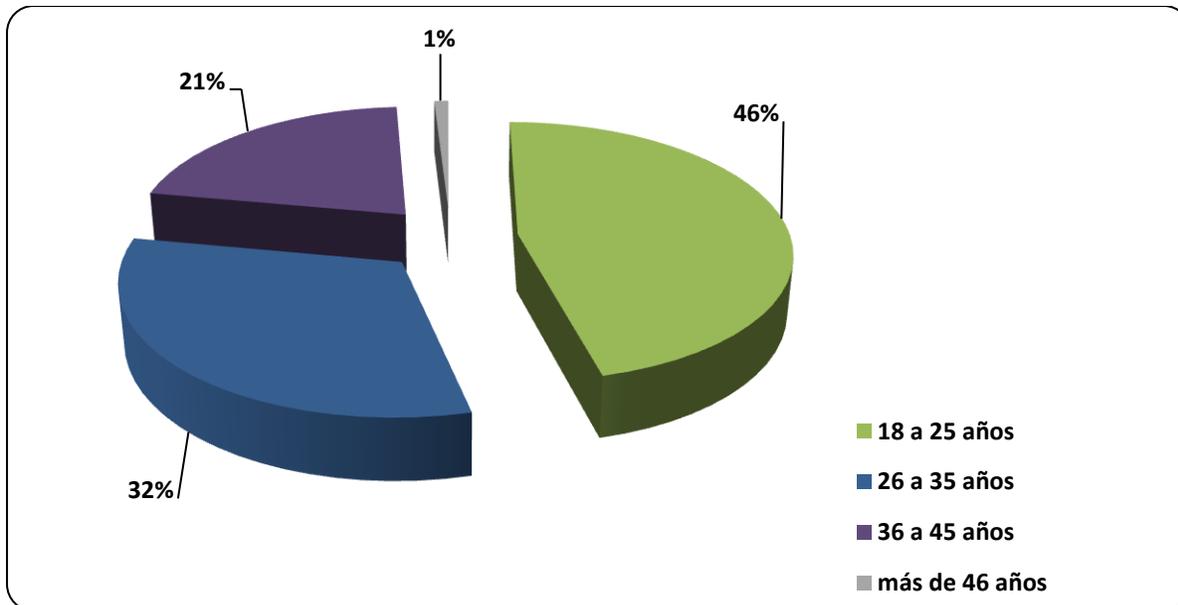
La encuesta se desarrolló con base a la teoría de Rensis Likert quien permite visualizar la causa y el efecto que tienen las variables que son estudiadas y evaluadas en el presente estudio y como el personal percibe el clima organizacional el cual puede ser de forma satisfactoria e insatisfactoria.

La investigación fue dirigida al personal de colocación e impulso exclusivo, personas subcontratadas por la empresa objeto de investigación para brindar sus servicios a una marca específica en las principales cadenas de supermercado del país.

##### **2.4.1. Análisis de los datos demográficos.**

A continuación se muestran las gráficas y análisis correspondientes a los datos demográficos sobre edad, escolaridad y antigüedad en la empresa de los encuestados.

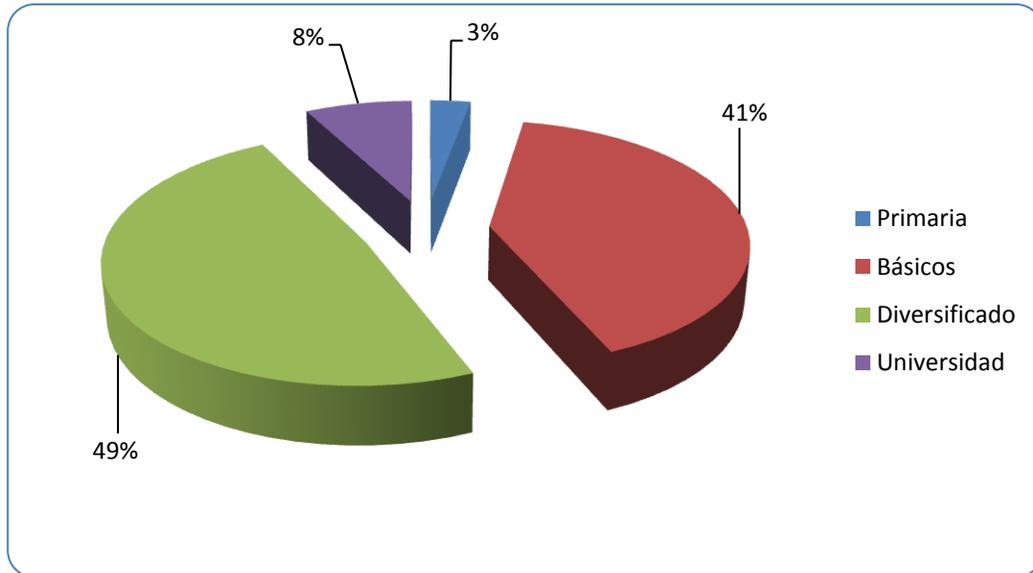
**Gráfica 2**  
**Edad de los 104 colaboradores exclusivos de la empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**



Fuente: Investigación de campo abril 2017.

Con los datos de la gráfica anterior se puede determinar que la organización contrata preferentemente personal joven, actualmente con base a la muestra se determinó que un 78% de los colaboradores activos están comprendidos entre los 18 y 35 años debido a la naturaleza de las actividades que se desarrollan, como lo son trabajo físico en el área de colocación y llenado de góndolas; también se contrata personal con excelente presencia física para el área de impulso de productos en las principales cadenas de supermercados, lo que fortalece la imagen de la empresa como generadora de oportunidades de empleo para la sociedad guatemalteca.

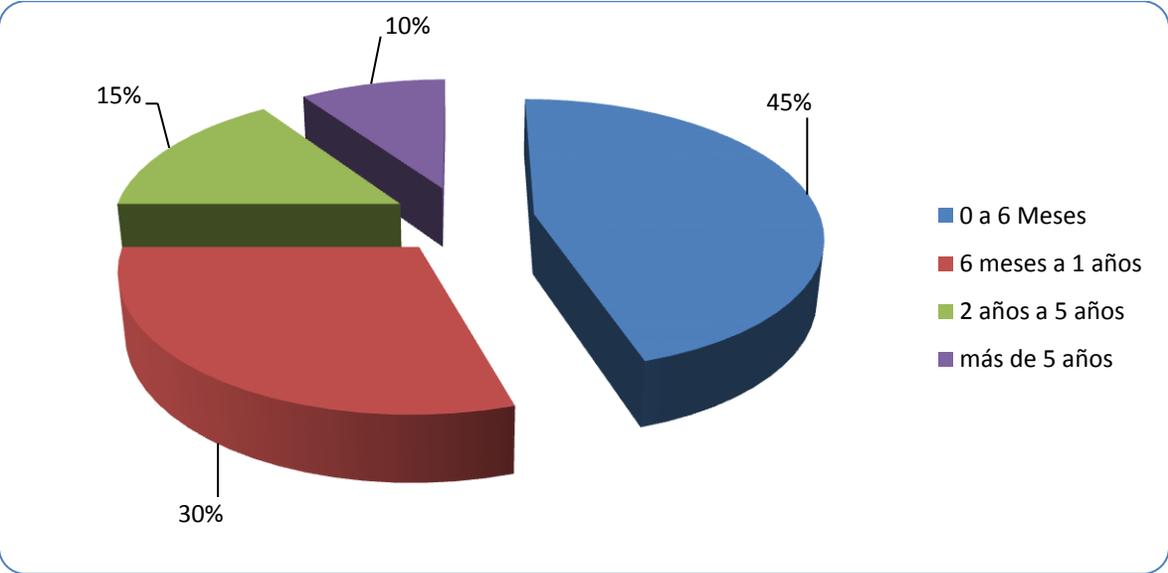
**Gráfica 3**  
**Escolaridad de los 104 colaboradores exclusivos de la empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**



Fuente: Investigación de campo abril 2017.

En la gráfica anterior se observa el resultado obtenido con relación al nivel de escolaridad del personal de colocación e impulso; puede observarse que un 90% de los colaboradores tienen como mínimo la educación a nivel básico y como máximo el nivel diversificado culminado, para el trabajo operativo al que se dedican como manejo de inventario y generación de reportes para la empresa, este nivel académico es el adecuado, sin embargo hay personal que realiza estudios en la universidad, en el área de supervisión no se tiene personal con nivel universitario que es necesario por la responsabilidad de manejar al personal y la toma de decisiones en acciones correctivas a problemas derivados de las actividades diarias.

**Gráfica 4**  
**Antigüedad en la empresa de los 104 colaboradores exclusivos de la empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**



Fuente: Investigación de campo abril 2017.

En la gráfica anterior se observa que un 75% de los colaboradores no tienen más de un año de antigüedad en la organización esto refleja una alta tasa de rotación, lo cual es causado por variables internas como la exigencia física en sus actividades diarias, pago del sueldo mínimo, carencia del pago de horas extras, horarios y distancia del lugar de trabajo, falta de incentivos por el cumplimiento de metas y a esto se le suman las variables externas como las oportunidades que son ofrecidas por otras empresas del mismo giro de colocación e impulso las cuales ofrecen algún beneficio el cual puede ser atractivo para el personal y las oportunidades que surgen en las empresas donde laboran como sub contratados para formar parte de ellas.

A continuación se presenta el análisis de los factores evaluados como parte de la investigación del clima organizacional.

## 2.4.2. Análisis de las dimensiones de clima organizacional

Se analiza ocho factores para determinar el grado de satisfacción e insatisfacción que el personal tiene acerca de las características del medio ambiente de su trabajo y el desarrollo de las actividades de la organización.

A continuación se detalla el cuadro de resumen de la ponderación obtenida por cada factor evaluado.

**Cuadro 1**  
**Índice de percepción del clima organizacional según los 104 colaboradores exclusivos de la empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**

No.	Factores evaluados	% de satisfacción	% de insatisfacción
1	Método de mando	86.3%	13.7%
2	Características de las fuerzas motivacionales	79.8%	20.2%
3	Característica de los procesos de comunicación	75.2%	24.8%
4	Características del proceso de influencia	81.7%	18.3%
5	Característica del proceso de toma de decisión	81.3%	18.8%
6	Características de los procesos de planificación	72.8%	27.2%
7	Características de los procesos de control	82.7%	17.3%
8	Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento	79.3%	20.7%
<b>Promedio Total</b>		<b>80%</b>	<b>20%</b>

Fuente: Investigación de campo abril 2017.

Para determinar el porcentaje de satisfacción e insatisfacción de cada uno de los factores evaluados, se realizó la sumatoria de cada respuesta obtenida a las preguntas realizadas cada una de ellas tenía cuatro posibles variables de respuesta “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” para considerarse como satisfactorio y por el contrario si la respuesta a una pregunta fue “totalmente en desacuerdo” o “en desacuerdo”, se tomó como insatisfactorio.

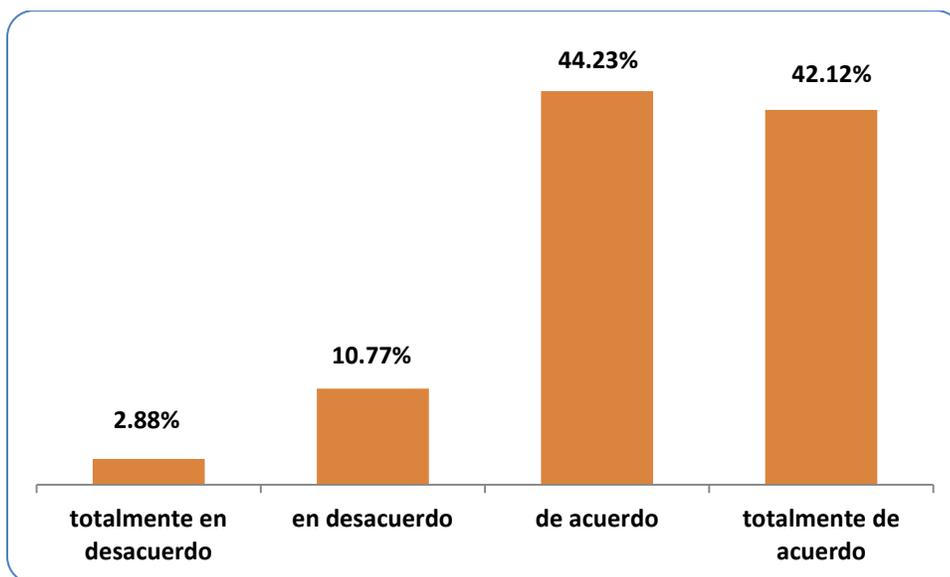
Con los datos recopilados se puede establecer que el promedio del porcentaje obtenido de los ocho factores evaluados, indican que existe un porcentaje de satisfacción del 80% y un 20% de insatisfacción; los datos indican que es mayor el porcentaje de satisfacción sin embargo al analizar a detalle cada factor, se puede determinar que esto varía según la opinión de los colaboradores exclusivos.

Para efectos de la investigación de clima organizacional la empresa determinó que los factores evaluados deben estar arriba del 80%, para ser tomados como satisfactorios y los calificados con menor porcentaje se muestran como insatisfactorios para los estándares de la empresa, en este caso de los ocho factores evaluados hay cuatro evaluados como satisfactorios; método de mando (86.3%), características del proceso de influencia (81.7%), características del proceso de toma de decisión (81.3%) y características de los procesos de control (82.7%), los otros cuatro factores evaluados características de las fuerzas motivacionales (79.8%), características de los procesos de comunicación (75.2%), características de los procesos de planificación (72.8%) y objetivo de rendimiento y perfeccionamiento (79.3%) fueron calificados como insatisfactorios. A continuación se presenta el detalle del análisis de cada factor evaluado.

### **2.4.3. Método de mando**

La gráfica que se presenta a continuación refleja los resultados obtenidos con el instrumento de medición sobre el factor de método de mando que evalúa la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

**Gráfica 5**  
**Evaluación del método de mando según los 104 colaboradores exclusivos de la empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**



Fuente: Investigación de campo abril 2017.

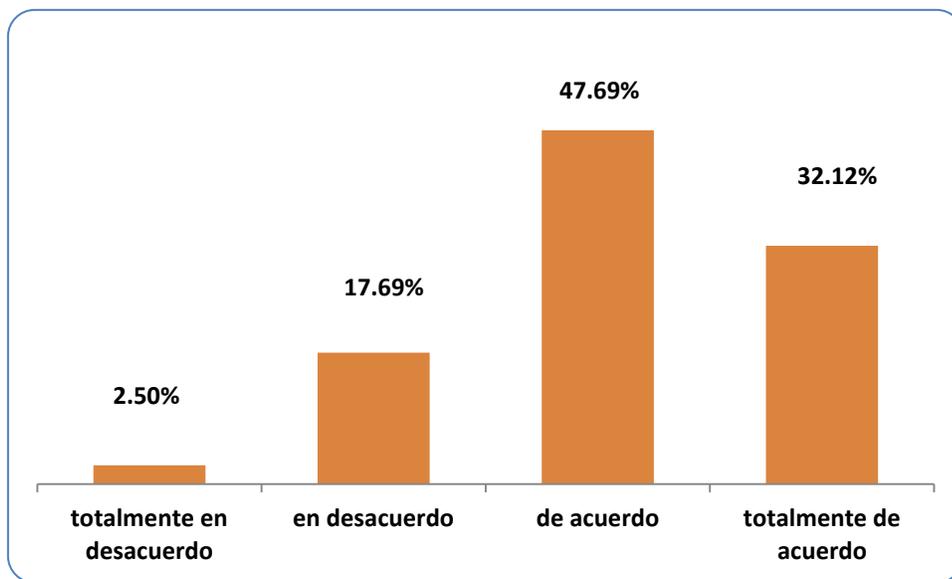
Como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 86.3% de los encuestados afirman que la forma en que su jefe ejerce el método de mando hacia ellos es aceptable, los 5 subtemas evaluados estuvieron sobre el 80% de la restricción indicada por la empresa.

Los colaboradores indicaron que su jefe reconoce tanto los logros individuales como los de equipo aunque este sea únicamente verbal, también promueve la confianza entre el grupo a través del apoyo que les brinda, se sienten satisfechos con la forma de trabajar del jefe porque se reconoce su capacidad para dar indicaciones y resolver los problemas que se presentan, les proporciona el apoyo y confianza para desarrollar sus actividades diarias y finalmente confirman que pueden comunicarse abiertamente con su jefe para aclarar dudas laborales.

#### 2.4.4. Características de las fuerzas motivacionales

La siguiente gráfica presenta los resultados obtenidos sobre el factor características de las fuerzas motivacionales que evalúa los procedimientos e instrumentos para motivar a los empleados.

**Gráfica 6**  
**Evaluación de las fuerzas motivacionales según los 104 colaboradores exclusivos de la empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**



Fuente: Investigación de campo abril 2017.

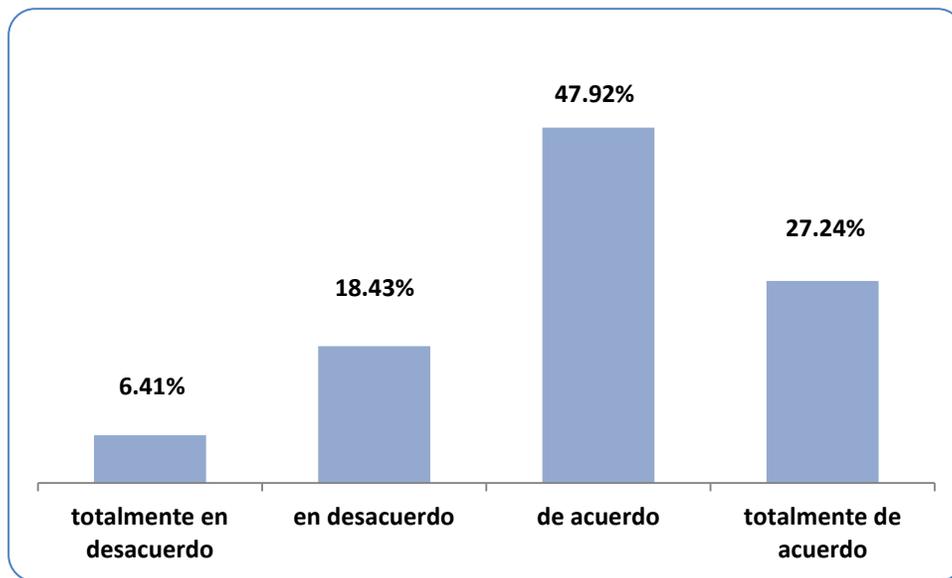
Como se ve reflejado en la gráfica anterior relacionada a las fuerzas motivacionales indica que el porcentaje de satisfacción del 79.8% no cumple con la restricción planteada por la empresa, al analizar los 5 subtemas que fueron evaluados se determinó que el personal tiene inconformidad con la remuneración económica que recibe por las funciones que desempeñan, las capacitaciones que les brindan no cumplen con sus expectativas, la carencia de un seguro, falta de prestaciones adicionales; la ausencia de reconocimientos por logros y metas alcanzadas que les son asignadas crean desmotivación para el desarrollo de sus actividades.

Por otra parte los colaboradores reconocen que la empresa cumple con al proporcionar las prestaciones que la ley establece como el goce de vacaciones por año laborado, pago de bono 14 y aguinaldo.

#### 2.4.5. Característica de los procesos de comunicación

Los resultados obtenidos del factor “característica de los procesos de comunicación” el cual evalúa la manera como se comunican dentro de la empresa y la forma de ejecutarla, se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica 7**  
**Evaluación del proceso de comunicación según los 104 colaboradores exclusivos de la empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**



Fuente: Investigación de campo abril 2017.

La gráfica elaborada con relación al factor comunicación, indica que el personal se encuentra insatisfecho, siendo este el segundo factor que menor ponderación obtuvo de 75.16% al obtener la fluidez de la información acerca de los acontecimientos que ocurren en la empresa y que afectan directamente el desempeño de los colaboradores, la evaluación más baja la carencia de información sobre plazas disponibles y oportunidades de ascensos crean malestar entre los colaboradores.

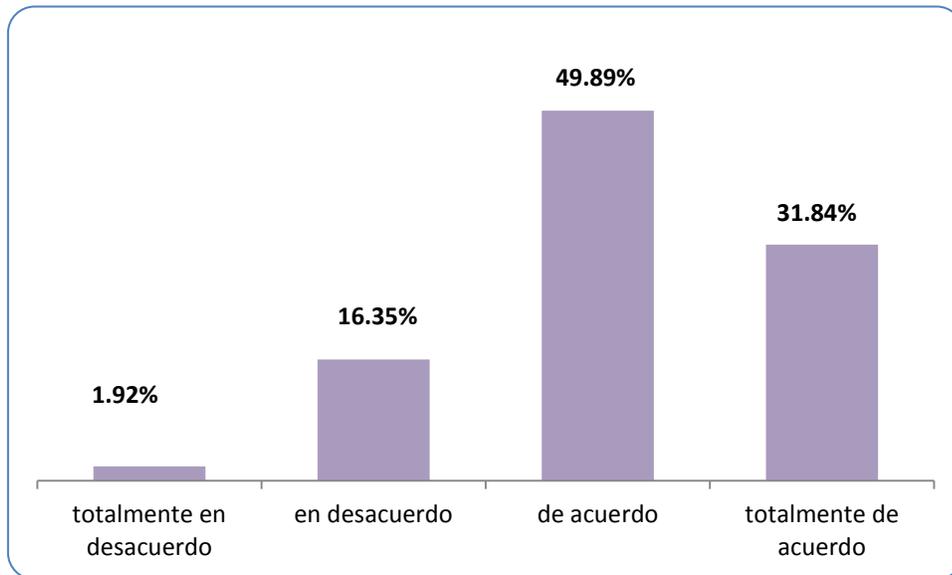
Las solicitudes que se realizan al personal administrativo no tienen la debida atención ni la respuesta esperada por los colaboradores, cada vez que necesitan un trámite personal y solicitan apoyo para la realización de certificados, constancias de trabajo y otras consultas deben esperar el trámite de su solicitud. De igual forma esperan la retroalimentación a cerca de la evaluación de su desempeño laboral se realice con mayor frecuencia.

En relación al conocimiento si saben con quién deben realizar y hacer sus gestiones laborales en la empresa, respondieron estar informados a quién deben avocarse y los medios por los cuales pueden hacerlo.

#### **2.4.6. Características del proceso de influencia**

A continuación se muestran los resultados obtenidos acerca del factor “características del proceso de influencia” que es la forma como interactúa el superior con el subordinado para establecer los objetivos de la organización.

**Gráfica 8**  
**Evaluación del proceso de influencia según los 104 colaboradores exclusivos de la empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**



Fuente: Investigación de campo abril 2017.

La gráfica realizada con base al factor anterior demuestra que el 81.73% de los colaboradores están satisfechos con la forma en que es aplicada, pero el análisis de cada subfactor muestra que hay inconformidades en los colaboradores al no conocer de forma adecuada cuáles son los aportes que cada uno hace a la empresa con el trabajo que ejecutan y como estos ayudan al logro de las metas de la empresa, las opiniones y sugerencias que se hacen para mejorar las actividades que desarrolla el personal de colocación e impulso no son escuchadas y ni tomadas en consideración por sus jefes.

Con relación al tema de sanciones por incumplimiento al reglamento interno de trabajo un 48.38% de los colaboradores manifiesta que no están de acuerdo con las sanciones que se les son impuestas y la carencia de conocimientos de su existencia provoca que el personal incumpla con él.

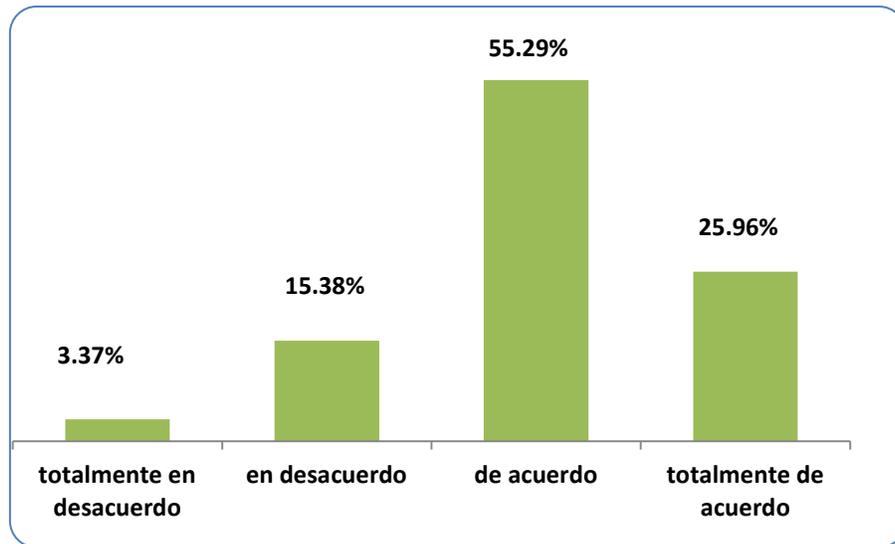
Con respecto a los temas de “relaciones interpersonales” y “comunicación con sus compañeros de trabajo”, manifiestan que están muy de acuerdo con la forma en que se ejecutan, debido a que participan en actividades de integración que fortalecen estas relaciones, cuando reciben retroalimentación a cerca de su desempeño laboral este resalta los aspectos positivos para continuar manteniéndolos y los negativos para buscar opciones de mejora aunque no de forma constante, se hace mención que dichas actividades son principalmente elaboradas por las marcas o clientes que maneja la empresa objeto de investigación.

Al momento de ingresar a la empresa todos los colaboradores son informados sobre las actividades que deben desempeñar y la forma como deben realizar su trabajo, la inducción que reciben es la adecuada lo que fortalece un comportamiento de afinidad hacia la empresa.

#### **2.4.7. Característica del proceso de toma de decisión**

La gráfica siguiente muestra los resultados obtenidos sobre el factor “característica del proceso de toma de decisión” que sirve de base para la toma de decisiones así como el reparto de funciones.

**Gráfica 9**  
**Evaluación del proceso de toma de decisión según los 104 colaboradores exclusivos de la empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**



Fuente: Investigación de campo abril 2017.

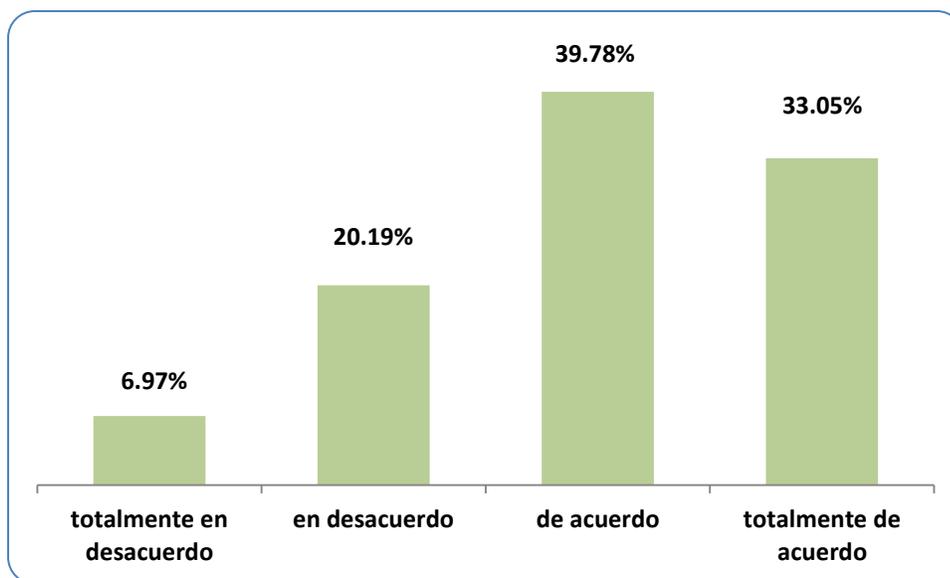
Al observar los datos de la gráfica anterior acerca de la forma en que los jefes realizan la toma de decisiones se observa que 23.08% de los colaboradores están insatisfechos porque las iniciativas y sugerencias que realizan no son tomadas en cuenta lo cual indica que el método de mando utilizado es autocrático por parte del jefe.

Pero en relación al tema si se les brinda libertad para organizar su trabajo la evaluación obtenida fue de 85.58% de satisfacción, ya que manifiestan los jefes no tienen inconveniente en que ellos planifiquen las actividades diarias siempre que estén enfocados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### 2.4.8. Características de los procesos de planificación

Los resultados sobre el factor “características de los procesos de planificación” con el cual se fijan los objetivos y directrices a ejecutar, se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica 10**  
**Evaluación del método de características de los procesos de planificación según 104 colaboradores exclusivos de la empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**



Fuente: Investigación de campo abril 2017.

El 27.16% de los colaboradores encuestados creen que la empresa en análisis no proporciona reconocimientos por el cumplimiento de las metas establecidas en las actividades de colocación e impulso, indican que hay falta de ofrecimiento de beneficios adicionales que los motiven para mejorar su desempeño laboral.

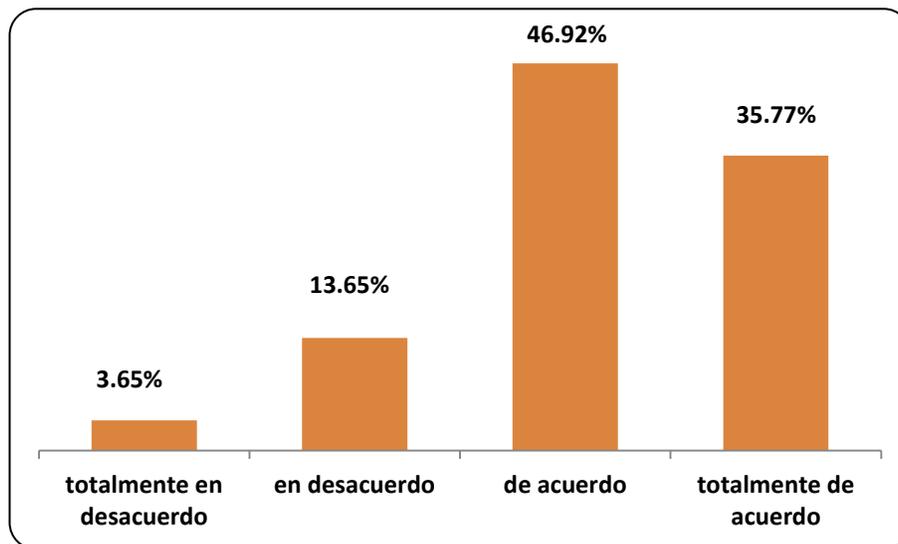
La carencia de planes de carrera o crecimiento laboral como ascensos o promociones hacia otros puestos que mejoren su calidad de vida fue uno de los índices con mayor porcentaje de insatisfacción con un 56.73%, ya que no hay exhortación para el desarrollo profesional.

También se establece que el personal tiene compromiso de alcanzar las metas establecidas por cada periodo, la evaluación de este subfactor recibió una ponderación de 94.23%. Los colaboradores saben e identifican quién es su cliente final y se apoyan para brindarle un servicio de calidad.

#### 2.4.9. Características de los procesos de control

Los resultados acerca la medición del factor “características de los procesos de control” que sirven para el ejercicio y distribución del control entre las distintas divisiones, se muestran a continuación.

**Gráfica 11**  
**Evaluación del método de características de los procesos de control según los 104 colaboradores exclusivos de la empresa de colocación e impulso ubicada en Ciudad de Guatemala.**



Fuente: Investigación de campo abril 2017.

Al observar los datos de la gráfica anterior se puede indicar que los subfactores relacionados con el suministro de equipo y materiales para la realización de las actividades de trabajo se ponderaron con un 21.15% de insatisfacción ya que los insumos no les son suficientes para el desarrollo de sus actividades. Crean que la

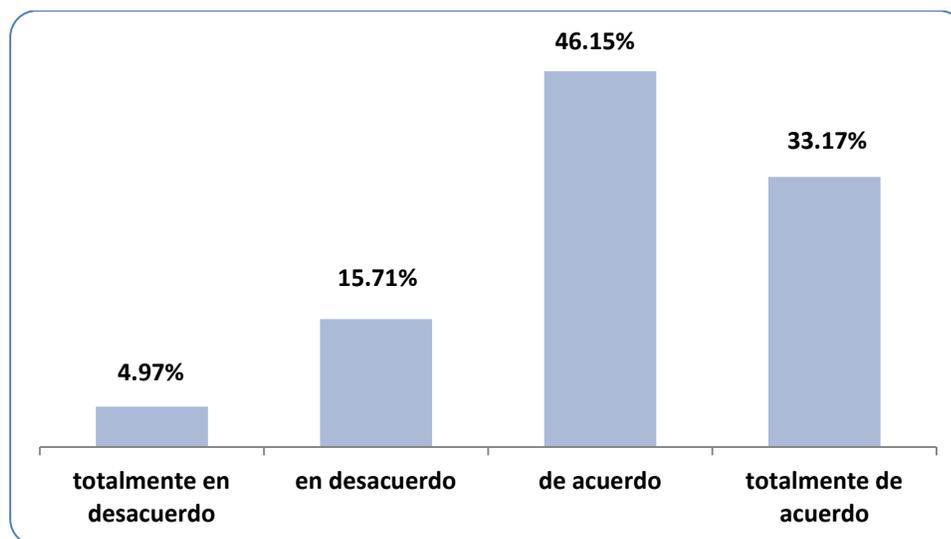
empresa no se preocupa por el bienestar laboral de sus colaboradores, las solicitudes que realizan para trámites personales como certificados de Igss, ya que no tienen la debida atención y respuesta esperada.

En relación a las capacitaciones que la empresa proporciona los colaboradores ponderan este subfactor con una satisfacción del 91.35%, efectivamente las capacitaciones que les brindan cumplen con los objetivos establecidos para desarrollar de una mejor manera sus actividades. Manifiestan que al ingresar a la empresa en el proceso de inducción les son informados sobre las reglas y políticas que la empresa utiliza para crear buenas relaciones de trabajo.

#### 2.4.10. Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento

Con base en la investigación de campo sobre el factor “objetivo de rendimiento y perfeccionamiento”, que es la forma como se planifica las actividades de la organización, se muestra la siguiente gráfica.

**Gráfica 12**  
**Evaluación del método objetivo de rendimiento y perfeccionamiento según los 104 colaboradores exclusivos de la empresa de colocación e impulso ubicada en la Ciudad de Guatemala.**



Fuente: Investigación de campo abril 2017.

Al observar la gráfica anterior, los colaboradores no están satisfechos con la forma en que la empresa realiza el reconocimiento por los esfuerzos que el personal hace para alcanzar los logros organizacionales y el cumplimiento de metas, este subfactor fue evaluado con el 61.54% de insatisfacción, por la falta de reconocimiento por la trayectoria que el personal tiene dentro de la organización y que una de las formas que la empresa utiliza para apoyar es únicamente el movimiento entre marcas, cabe mencionar que la imagen que el personal tiene de la empresa objeto de investigación tiene un 25% de insatisfacción.

Por otra parte los colaboradores indican que la empresa les brinda estabilidad laboral, las capacitaciones que se les brinda, las cuales son desarrolladas por las marcas o clientes que maneja la empresa objeto de investigación, fortalecen sus capacidades para desarrollar de mejor manera su trabajo, se les brinda flexibilidad para realizar sus tareas al tomar en cuenta que se debe tener presente el objetivo de alcanzar buenos resultados.

Si los colaboradores tuvieran la oportunidad de recomendar a la empresa con amigos y familiares para que laboren en ella un 94.23% la recomendarían, el personal considera que seguirá dentro de la organización en un largo plazo debido a que se sienten parte de la misma y están cómodos laborando para ella.

## **2.5. Análisis general de resultados**

Para determinar los factores que se evaluaron como insatisfechos y a los cuales se les debe buscar alternativas de solución, se tomaron los subfactores más críticos de las cuatro dimensiones que no lograron llegar al parámetro de 80% de satisfacción que fue establecido por la organización. Se puede concluir que en los 11 años que la empresa tiene de estar operando, por ser esta la primera evaluación y ser dirigida al personal operativo, estar en el límite del 80% de satisfacción es buena calificación aunque el estudio indique que existe insatisfacción del clima.

El primer factor que provoca que el personal no esté satisfecho con el clima organizacional es el de “características de las fuerzas motivacionales”, donde los colaboradores indicaron que no se les reconoce por el logro de sus metas.

El segundo factor es “características de los procesos de comunicación”, aquí los colaboradores opinan que la información no fluye de una forma adecuada lo cual ocasiona dificultades para recibir información que se transmite para lograr los objetivos de la organización. El tercer factor abarca las “características de los procesos de planificación” y evidencia que no existen planes de carrera ni ascensos para el personal así como la falta de beneficios que motiven a los colaboradores. Por último se encuentra el factor “objetivo de rendimiento y perfeccionamiento”, en el cual se manifiesta que no tienen el reconocimiento adecuado por la trayectoria dentro de la organización y por los esfuerzos para el logro de objetivos que son establecidos; con lo antes expuesto se concluye que la hipótesis referente a la inexistencia de evaluación del clima organizacional ha incidido en la falta de planes de mejora para el personal exclusivo de la empresa de colocación e impulso, dicha hipótesis planteada en el plan de investigación queda confirmada; por lo que es necesario implementar acciones que contribuyan a elevar el nivel de aceptación de clima organizacional de los colaboradores, por esta razón se presenta la propuesta de planes de mejora para el personal exclusivo en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO III**

### **Propuesta de planes de mejora para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**

La propuesta ofrece una herramienta a la empresa de colocación e impulso que le permita mejorar el clima organizacional de sus colaboradores y que de esta forma desarrollen las actividades comprometidos con el logro de los objetivos de la organización.

Se tomó en consideración los resultados obtenidos en el estudio realizado donde los factores que presentaron un bajo nivel de satisfacción en el clima organizacional de la unidad de análisis son: características de las fuerzas motivacionales (79.8%), característica de los procesos de comunicación (75.2%), características de los procesos de planificación (72.8%), y objetivo de rendimiento y perfeccionamiento (79.3%).

De acuerdo a los resultados anteriormente descritos, la propuesta de plan de mejora de clima organizacional para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso tendrá como contenido: justificación de la propuesta, objetivos, alcance, gestión inicial, metodología a utilizar, recursos necesarios, contenido del programa, medición y evaluación de resultados de los planes a implementar, así como un detalle de la inversión a realizar por dicha implementación.

#### **3.1. Justificación de la propuesta**

La empresa de colocación e impulso, tiene como uno de sus objetivos formar parte de la cadena de valor para las marcas que representan, en las principales cadenas de supermercados de la ciudad capital con el apoyo de sus colaboradores exclusivos y si ellos no se encuentran satisfechos con el actual clima organizacional, esto afecta el desarrollo de sus actividades. Por lo que es importante atender los factores que

ocasionan inconformidad en el clima laboral y la forma de hacerlo es mediante la implementación de los planes de mejora implementando programas que tiene como propósito crear y mantener un clima organizacional donde los colaboradores se sientan satisfechos y se comprometan con su trabajo y con ello alcanzar los objetivos de la empresa de outsourcing.

### 3.2. Presentación de la propuesta

La evaluación realizada en la empresa de colocación e impulso tiene como propósito cambiar la percepción actual de los colaboradores exclusivos con relación al clima organizacional, se ha estructurado un plan que actúe de forma eficiente sobre los factores donde la organización manifestó tener insatisfacciones y donde las acciones a desarrollar de forma inmediata serán en beneficio de los colaboradores. Entre los factores a desarrollar se tienen:

**Cuadro 2**  
**Factores a desarrollar en el programa de mejora del clima organizacional,**  
**para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso,**  
**ubicada en la ciudad de Guatemala**

Factor	Objetivo
Fuerzas motivacionales	Tiene como finalidad mejorar los procedimientos e instrumentos para motivar a los colaboradores.
Procesos de comunicación	Fortalecer la comunicación hacia los colaboradores de una forma eficiente, sobre actividades que la empresa desarrolla con las marcas que representa y que benefician a los colaboradores.
Procesos de planificación	Transmitir adecuadamente las directrices para ejecutar las actividades de colocación e impulso.
Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento	Desarrollar de una forma proactiva las actividades de colocación e impulso brindando herramientas y oportunidades a los colaboradores.

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

Los factores a atacar tienen como base el desarrollo del plan de mejora que será ejecutado de forma sistemática en una serie de fases que permitan alcanzar los objetivos planteados en la mejora del clima organizacional actual.

### **3.3. Objetivos de la propuesta**

La propuesta busca que los mandos medios y altos promuevan la mejora del clima organizacional de sus colaboradores a través de la implementación del 100% de la propuesta de planes de mejora para el personal exclusivo en un mediano plazo, lo que contribuirá a generar un ambiente que será del agrado de los colaboradores al incrementar el compromiso y lealtad hacia la empresa desde la alta gerencia a todos los niveles de la organización, con lo cual se impulsa que el personal tercerizado forme parte de la cadena de valor de las marcas que se representan e impulsar la atracción de nuevos clientes lo cual a su vez repercute positivamente en la empresa outsourcing.

#### **3.3.1. Objetivo general**

Mejorar el índice del clima organizacional en un 10%, en un lapso de 1 año.

#### **3.3.2. Objetivos específicos**

- Fomentar la motivación de los colaboradores a través de la implementación de los programas de reconocimientos para que los mismos puedan sentirse valorados por la empresa, lo que incrementará su desempeño con un impacto del 10% en este factor durante el primer año de su implementación.
- Mejorar el canal de comunicación en un 15% al generar una mejor fluidez de información entre los jefes y los colaboradores a partir del primer año de su implementación.
- Propiciar una mejora en los procesos de planificación a través de los programas de mejora incluidos en la propuesta, a partir del primer año un impacto del 18% en este factor.

- Incrementar en el primer año de la implementación de los planes de mejorar en relación al factor objetivo de rendimiento y perfeccionamiento de los colaboradores hacia la organización en un 11%.

Con los porcentajes antes mencionados en cada factor específico, se logrará el incremento general del 10% planteado en el objetivo general.

### **3.4. Alcance de la propuesta**

La mejora del clima organizacional de la empresa contribuye en la generación de un ambiente agradable de trabajo, que a su vez incrementa la productividad de su activo más valioso el factor humano, por este motivo toda empresa no importando la actividad que desarrolle en su negocio puede realizar un estudio del clima organizacional que le apoye a incrementar la lealtad de sus colaboradores. La siguiente propuesta está direccionada al personal exclusivo de nivel medio y operativo tercerizado que brinda sus servicios de colocación e impulso en las diferentes marcas que la empresa representa.

### **3.5. Gestión inicial**

Previo a la implementación de los planes de mejora de clima organizacional se debe realizar la presentación de resultados y hallazgos al nivel gerencial dentro de la organización, con el objetivo de involucrarlos y de esta forma obtener su compromiso con el área de Recursos Humanos, quién tendrá a cargo la ejecución del plan y la realización de las evaluaciones respectivas en cuanto al avance y alcance de objetivos establecidos.

El gerente de Recursos Humanos realizará la función de “facilitador” del plan y tendrá la responsabilidad de difundir la información e incentivar a los colaboradores a participar en las actividades, al definir claramente cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar al hacer énfasis en los beneficios esperados con la implementación de los

planes de mejora de clima organizacional para el personal exclusivo. El departamento de recursos humanos será la responsable de la implementación de los planes establecidos en la propuesta, con el apoyo del gerente de Recursos Humanos.

### **3.6. Metodología para implementación**

La propuesta será presentada a la gerencia general de la empresa de colocación e impulso, luego de analizar y aceptar los planes de mejora deberá planificar las reuniones de trabajo con los supervisores del personal debido a que ellos serán los responsables de implementar los programas para mejorar el clima organizacional del personal, trabajo que se puede realizar en conjunto con el desarrollador de negocio de la marca, esto para reforzar la imagen de la empresa objeto de investigación en su personal exclusivo quien se ve más identificado con la marca que impulsa o coloca. Se entregarán una copia del mismo a cada uno, para hacer de su conocimiento las acciones a ejecutar según la programación y calendarización definidas en esta.

En la reunión donde se dará la información a los responsables se deberá informar los efectos que ocasiona la existencia de un bajo nivel de satisfacción del clima organizacional detectado en la empresa y como esto influye desfavorablemente en el incumplimiento del logro de los objetivos organizacionales; se debe enfatizar el contenido de la propuesta y como por medio de la implementación se puede incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores

Posteriormente se deben realizar reuniones con los responsables de la ejecución de los planes de mejora con el objetivo de evaluar los logros alcanzados. Deberán entregar informes escritos respecto al cambio visto en los colaboradores que están a su cargo.

#### **3.6.1. Responsabilidades de implementación**

A continuación se detallan las áreas que se encuentran involucradas en la implementación de los planes de mejora y cuál es su principal rol.

## **Gerencia General**

- Autorizar implementación de planes de mejora.

## **Supervisores**

- Tener el compromiso con la implementación de los planes de mejora.
- Evaluar el impacto que ha tenido la implementación de los planes en el desempeño de los colaboradores.

## **Recursos Humanos**

- Definir fechas para la implementación de cada plan.
- Enviar a los participantes la invitación de cada uno de los planes en donde es necesaria su participación.
- Coordinar la logística para las reuniones necesarias con el fin de informar sobre los planes a los involucrados.

## **Participantes**

- Disponibilidad para participar en la implementación de los planes de mejora.
- Tener apertura al cambio.
- Implementar los planes propuestos dentro de la organización.
- Completar formatos diseñados para la evaluación del plan de capacitación.

### **3.7. Recursos**

Para alcanzar los objetivos establecidos, se debe contar con los siguientes recursos en forma general; cabe mencionar que en cada plan se detalla más específico que materiales y recursos se necesitarán.

- **Humanos:** para implementar los planes de mejora de clima organizacional es necesario la participación de todos los colaboradores exclusivos.
- **Materiales:** Como centro de reuniones para la difusión de la información a los participantes de cada plan a desarrollar, se utilizará las instalaciones de la organización, donde se cuenta con el área adecuada y con capacidad para el

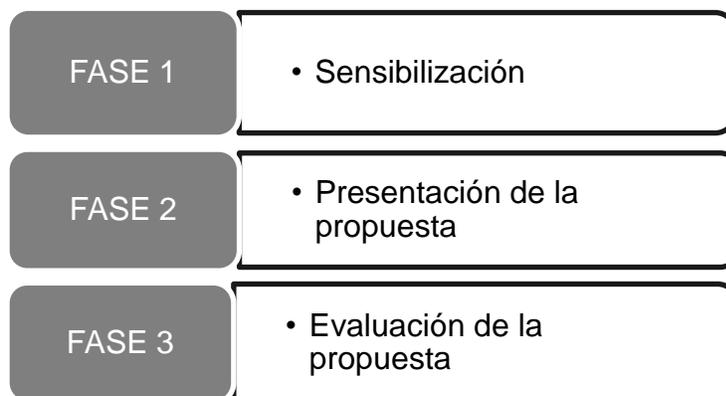
número de personas que se requiera, se dispone con equipo audio visual, pizarra, marcadores, mesas y sillas.

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

### 3.8. Contenido de la propuesta

En la presente propuesta se desarrollarán los planes de mejora que tienen por objetivo corregir los factores que manifestaron tener un bajo nivel de satisfacción por parte de los colaboradores de colocación e impulso exclusivos, de acuerdo al estudio realizado del clima organizacional en la unidad objeto de investigación; la propuesta presenta programas los cuales se implementarán a través de las siguientes tres etapas:

**Figura 2**  
**Fases para implementar el programa de mejora del clima organizacional, para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso, ubicada en la ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

#### 3.8.1. Etapa 1: sensibilización de gerentes y supervisores

Con el fin de alcanzar los objetivos del presente programa es de vital importancia tener el compromiso de los gerentes y supervisores, quienes serán los encargados de

motivar y promover la participación del personal exclusivo en los diferentes programas que se desarrollen.

Para lograr una eficiente sensibilización sobre la mejora del clima organizacional será necesario realizar una reunión con gerentes y supervisores para abordar e informar los resultados que se obtuvieron con la evaluación realizada así como el impacto negativo que se tiene en los colaboradores y como esto influye desfavorablemente en la cadena de valor de las marcas que se representan. También es necesario hacer referencia y comunicar cómo por medio de la implementación de los programas de la propuesta de planes de mejora se logra incrementar la percepción positiva sobre el clima organizacional lo que incrementa y contribuye al logro de los objetivos de la organización.

### 3.8.2. Etapa 2: presentación de la propuesta

En esta etapa se desarrollan los programas que servirán para mejorar el clima organizacional de la empresa de colocación e impulso. A continuación se presentan las propuestas.

**Figura 3**  
**Propuesta de programas para mejorar el clima organizacional para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala**

<p align="center"><b>Motivar a los colaboradores para crear compromiso organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa 1: Entrega de Gift Card por cumpleaños.</li> <li>• Programa 2: Reconocimiento por años de servicio.</li> </ul>	<p align="center"><b>Desarrollo de una comunicación efectiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa 1: Difundir información institucional por boletines mensuales.</li> </ul>	<p align="center"><b>Simplificación del proceso de planificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa 1: Beneficio de cambio de marca.</li> </ul>	<p align="center"><b>Rendimiento y perfeccionamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa 1: Reubicación de personal por desempeño.</li> </ul>
--	--	--	---

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

### **3.8.2.1. Plan de mejora para motivar a los colaboradores para crear compromiso organizacional**

A continuación se presenta el desarrollo del plan de mejora relacionado a la motivación de los colaboradores.

#### **Programa 1: Entrega regalo por cumpleaños “Gift Card”**

La falta de motivación de los colaboradores en las organizaciones, es un factor que afecta la identificación y el nivel de rendimiento hacia la empresa, de acuerdo al diagnóstico realizado en el capítulo anterior los resultados indicaron que existe deficiencias en el factor motivación, con la finalidad de mejorar el clima laboral y lograr un sentido de pertenencia, incrementar la lealtad y mejorar el compromiso para alcanzar los objetivos de la organización se propone realizar la entrega de un regalo económico por celebración de su cumpleaños (Gift Card).

La propuesta tiene como finalidad que los colaboradores exclusivos sientan que para la empresa es importante valorar y reconocer a su capital humano, lo que generará un impacto positivo hacia la organización a partir de la implementación del presente plan.

#### **Objetivo**

- Motivar al 100% de los colaboradores, enfatizando lo importante que es para la empresa de colocación e impulso manifestar el aprecio que tiene por su capital humano.

#### **Desarrollo del programa de regalo de cumpleaños “Gift Card”**

El departamento de recursos humanos, proveerá y actualizará la base de datos en formato Excel, donde se llevará el registro de los colaboradores exclusivos y se podrá consultar en la primera quincena de cada mes, quiénes son los colaboradores que cumplirán años en el mes siguiente con la finalidad de realizar el listado correspondiente y hacer las gestiones necesarias para hacer el trámite de la compra de

las Gift Card (regalo económico) y poder hacer entrega a cada colaborador el día que corresponda.

Las tarjetas de regalo son distribuidas por las principales cadenas de supermercados del país como Cemaco, PriceSmart y Wal-Mart las cuales se adquieren en servicio al cliente, el monto mínimo para adquirirlas son de Q 50.00 y el máximo es de Q5, 000.00 estas tienen una vigencia de 6 meses posterior a esta fecha se desactivan y el saldo queda cancelado.

La metodología utilizada para la entrega del regalo será que cada colaborador recibirá una carta de felicitación por parte de la empresa de colocación e impulso, agradeciéndole por ser parte de la organización manifestándole su aprecio y felicitarle por su cumpleaños. Todos los colaboradores serán citados en un día específico en el mes de su cumpleaños en las instalaciones de la empresa de colocación e impulso donde se les entregará su carta y Gift Card. La propuesta del monto de la tarjeta de regalo es de Q100.00 el cual cubre el pago de un día laboral el que no se puede otorgar por la naturaleza de las actividades de la empresa; el objetivo es que el colaborador pueda canjear su regalo en cualquiera de las sucursales afiliadas.

A continuación se presenta el modelo de carta de felicitación por cumplir años:

Figura 4

Modelo de carta de felicitación de cumpleaños para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso, ubicada en la ciudad de Guatemala

**Empresa de colocación soluciones eficaces.**

Sr.  
Juan Pérez



Sabemos que **esté mes es muy especial, por ser tu cumpleaños y queremos ser parte de las personas que te felicitan por un año más de vida.**

Felicítate por tu cumpleaños, para nosotros es recordarte cuánto te apreciamos y agradecemos que formes parte de nuestro equipo de trabajo y exhortarte a que cada día sigas dando como hasta hoy tu máximo esfuerzo.

En agradecimiento por tu desempeño la empresa de colocación e impulso, te hace entrega de un regalo de cumpleaños esperamos lo disfrutes.

**“Te deseamos un Feliz Cumpleaños”**

Empresa de colocación e impulso

Firma: \_\_\_\_\_

**Gerente Recursos Humanos**

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

A continuación se presenta la figura de la gift card que se entregará como regalo de cumpleaños:

**Figura 5**  
**"Gift Card" regalo por cumpleaños para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso, ubicada en la ciudad de Guatemala**



Fuente: investigación de campo septiembre 2017.

A continuación se presenta el formato de control para entrega de Gift Card de regalo de cumpleaños:

**Formato 1**  
**Control de “Entrega de Gift Card de Regalo”**  
**al personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso,**  
**ubicada en la ciudad de Guatemala**

<b>Empresa de colocación e impulso</b>					
<b>Control de “Entrega regalo por cumpleaños Gift Card”</b>					
Año: _____ Del _____ de _____ al _____ de _____					
No.	Colaborador	Marca	Fecha Cumpleaños	Código empleado	Firma recibido
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
Responsable de entrega de regalo					
Nombre: _____ Firma: _____					

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

A continuación se presenta el plan de acción que detalla las actividades a realizar en el programa de regalo por celebración de cumpleaños:

**Tabla 1**  
**Plan de acción: “Entrega de Gift Card por cumpleaños**  
**para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso,**  
**ubicada en la ciudad de Guatemala”**

INSTITUCION: Empresa de colocación e impulso									
NOMBRE DEL PLAN: “Entrega de Gift Card por cumpleaños”									
OBJETIVO: Definir las actividades necesarias para la implementación de entrega de gift card como regalo al 100% de colaboradores exclusivos que cumplen años, logrando así un incremento en el clima organizacional en el factor de motivación en un corto plazo.									
No.	ACTIVIDAD	METAS	INDICADOR	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	COSTO ANUALES APROXIMADOS (EXPRESADO Q.)	PRESUPUESTO	
1	Presentación y aprobación de la propuesta a Director General, a través de una reunión de trabajo.	Realizar la presentación de la propuesta en un 100% a Director General y Gerente RRHH.	Presentación aceptada o rechazada	Director General	11/11/2017	01/11/2017	Equipo audio visual Q.100.00 y refrigerio Q.300.00. HH 1 por tres personas.	Q 421.72	
2	Aprobación de la propuesta	Obtener el 100% de la aprobación para la implementación del programa por el Director General.	Propuesta aceptada o rechazada	Director General	03/11/2017	03/11/2017	HH 1 por una persona.	Q 10.86	
3	Realizar presupuesto trimestral para la compra de Gift Card.	Realizar el cálculo de los gastos por trimestre para la compra de Gift Card, de acuerdo al listado proporcionado por RRHH de la cantidad de colaboradores que cumplen años.	Presupuesto autorizado o rechazado	Gerente RRHH	25/11/2017	26/11/2017	Compra de Gift Card de acuerdo a la cantidad de cumpleaños por trimestre por un monto de Q.100.00 a 251 colaboradores en el año. HH 2 por una persona mensual.	Q 25,186.88	
4	Recopilar fechas de cumpleaños de colaboradores para realizar los listados correspondientes.	Recursos humanos deberá completar en un 100% en la primera quincena de cada mes, el listado de colaboradores que cumplirá años el mes siguiente para programar la entrega de su Gift Card de regalo.	Cumplir con la fecha de entrega de listado	Gerente RRHH	01/12/2017	15/12/2017	HH 1 por una persona mensual.	Q 130.32	
5	Citar a los colaboradores en el mes de su cumpleaños para hacer la entrega de la carta de felicitación por cumpleaños y entrega de regalo de Gift Card.	Entregar al 100% de los colaboradores exclusivos al mes su carta de felicitación y regalo de Gift Card.	Listado completo en el mes	Gerente RRHH	03/01/2018	03/01/2018	Impresión y entrega de 251 cartas de felicitación que serán entregadas según listado mensual que generé RRHH con un costo de Q.1.00 y entrega de regalo de cumpleaños por el personal administrativo de la empresa de colocación e impulso. HH 48 por año una persona.	Q 772.28	
6	Realizar evaluación del plan de entrega de regalo por cumpleaños a través de una muestra de 26 colaboradores por trimestre.	Cumplir con el 100% de las boletas de evaluación a colaboradores por trimestre.	Boletas completas en el trimestre	Gerente RRHH	04/01/2018	04/12/2018	Impresión y realización de 104 boletas de evaluación en el año, realizando 26 cada trimestre Q.1.00. HH 1 por una persona cada mes.	Q 234.32	
7	Evaluar alcances de la propuesta entrega de regalo por cumpleaños realizada.	Demostrar que la implementación del plan de regalo de cumpleaños tubo el incremento esperado del 10% en el factor motivación de los colaboradores.	Propuesta con éxito	Gerente RRHH	05/01/2019	06/01/2019	Equipo audio visual Q.100.00 y refrigerio Q.300.00. HH 1 por tres personas.	Q 421.72	
<b>El costo total para la implementación del plan “Entrega regalo por cumpleaños Gift Card” es de :</b>								<b>Q 27,178.10</b>	

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

A continuación se detallan los recursos humanos, físicos y financieros que se utilizarán en la implementación de programa de regalo de cumpleaños “Gift Card”

## **Recursos**

- **Humanos**

Director General

Gerente Recursos Humanos

Gestores de punto de venta

Colaboradores

- **Físicos**

Instalaciones de la empresa

Mobiliario y equipo

Gift Card

- **Financieros**

Los costos anuales estimados para la implementación del programa de entrega de Gift Card por cumpleaños se describen a continuación.

**Cuadro 3**  
**Total de recursos financieros para el programa entrega regalo por cumpleaños**  
**“Gift Card” para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso**  
**ubicada en la ciudad de Guatemala.**

No.	Descripción	Costo (Q.)
1	Equipo audio visual	Q 200.00
2	Refrigerio	Q 600.00
3	Materiales de oficina	Q 355.00
4	Compra de Gift Card	Q 25,100.00
5	Horas colaboradores	Q 923.10
	<b>Total</b>	<b>Q 27,178.10</b>

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

### **Evaluación**

Es necesario verificar si el personal que aplicó al programa de regalo de “Gift Card” por festejo de cumpleaños evidencia una mejora en el factor de motivación por lo que se sugiere realizar una evaluación por medio de una boleta a una muestra de 26 colaboradores trimestralmente, llevando un registro de los datos recabados para que al finalizar el primer año de la implementación del programa se pueda evaluar los resultados y determinar si hubo un incremento en el factor motivación del 10% esperado.

A continuación se presenta la boleta que se realizará a los colaboradores festejados.

**Formato 2**  
**Boleta de evaluación de entrega de regalo por cumpleaños**  
**al personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso**  
**ubicada en la ciudad de Guatemala.**

**Instrucciones:** a continuación se presenta una serie de cuestionamientos sobre el desarrollo de la entrega de regalos por cumpleaños. Marque con una "X" la casilla que mejor describa su opinión sobre esta actividad.

B= Bueno
M= Malo

No.	Pregunta	B	M
1	¿Cómo califica esta iniciativa de la empresa de colocación e impulso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Cómo le hace sentir el recibir este regalo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Siente que a la empresa usted le importa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Considera que esta actividad debe continuar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Considera usted ser parte de la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Califique de 1 a 10 el grado en que este programa lo motiva		
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">1</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">2</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">3</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">4</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">5</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">6</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">7</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">8</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">9</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">10</div> </div>			
<b>Comentarios adicionales:</b>			

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

La boleta tendrá 5 preguntas que evaluarán la implementación del programa de entrega de regalo por cumpleaños el que tendrá dos variables de respuesta bueno o malo, se realizará trimestralmente para obtener los resultados en porcentaje de aceptación o rechazo de la propuesta se sumarán todas las respuestas evaluadas como buenas y todas las respuestas evaluadas como malas. Este resultado se dividirá dentro de 26 que es la muestra de boletas sugeridas por trimestre, lo cual se tomará como el 100% de la población. La boleta tendrá la pregunta número 6 relacionada con la evaluación del grado en que el programa motiva a los colaboradores para obtener los resultados se sumarán todas las casillas marcadas de 1 a 10 y cada resultado se dividirá dentro de 26 y

se multiplicará por 100 para obtener el porcentaje de motivación que los colaboradores manifiestan que el programa les proporciona.

Estos resultados se trasladarán a un formato en hoja de Excel para realizar el resumen de evaluación de programa de entrega de regalo de cumpleaños el cuál registra los resultados por trimestre, adicional se realizará una lista con los comentarios más relevantes que los colaboradores realicen, a continuación se presenta el cuadro de resumen por trimestre:

**Cuadro 4**  
**Resumen por trimestre de boleta de evaluación de entrega de regalo por cumpleaños para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**

No.		Pregunta		Trimestre								Total B		Total M			
				1ro		2do		3ro		4to							
				B	M	B	M	B	M	B	M						
1		¿Cómo califica esta iniciativa de la empresa de colocación e impulso?															
2		¿Cómo le hace sentir el recibir este regalo?															
3		¿Siente que a la empresa usted le importa?															
4		¿Considera que esta actividad debe continuar?															
5		¿Considera usted ser parte de la organización?															
<b>Total</b>																	
				1    2    3    4    5    6    7    8    9    10													
6		Califique de 1 a 10 el grado en que este programa lo motiva		Trimestre	1ro												
					2do												
					3ro												
					4to												
					<b>Total</b>												
Comentarios de los colaboradores																	
Elaborado por: _____ Firma: _____ Guatemala, ___ de ___ del 20__																	

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

Al finalizar el primer año de la implementación del programa de entrega de regalo de cumpleaños se tendrá disponible los resultados de las boletas de evaluación de cada trimestre. La metodología para obtener los resultados finales será la suma de todos los porcentajes a las respuestas de las preguntas 1 a la 5 que fue contestadas como bueno y todas las respuestas a las preguntas que fue contestadas como malo se dividirán dentro de 4 que es la cantidad de trimestres de un año. Se sumarán los resultados finales de los porcentajes obtenidos de los trimestres a cada respuesta evaluada como bueno y las evaluadas como malo, estos datos se sumarán y se dividirán dentro de 5 que es la cantidad de preguntas realizadas. Para evaluar el resultado de la pregunta 6, relacionada al grado en que el programa generó motivación a los colaboradores con la implementación del programa de entrega de regalo, la metodología para obtener los resultados finales será la suma de todos los porcentajes a los grados de motivación que manifestaron los colaboradores de entre 1 a 10 y se dividirán dentro de 4 que es la cantidad de trimestres de un año.

Para determinar si la implementación del programa entrega de Gift Card por cumpleaños obtuvo los resultados esperados, los datos obtenidos en las respuestas de las preguntas 1 a la 5 como bueno y la suma de los grados 9 y 10 de la pregunta numero 6 al ser igual o mayor al 90% demostrara que el programa de entrega de regalo por cumpleaños tuvo éxito si es menor al 89.99% demostrara que la propuesta no tuvo éxito, debido a que el objetivo de la implementación de los planes es incrementar el índice del clima organizacional a un 90% en el lapso de 1 año.

## **Programa 2: Reconocimiento por años de servicio**

El reconocimiento por años de antigüedad dentro de la organización está enfocado en mejorar el clima organizacional de la empresa de colocación e impulso e incrementar la motivación, desempeño, productividad y fortalecer el sentido de pertenencia hacia la organización de los colaboradores. La propuesta está dirigida a reconocer 5, 10 y 15 años, se hace referencia que el máximo de años de reconocimiento es de 15 debido a que la empresa solo tiene 12 años en funcionamiento y al llegar a su 15 aniversario el programa se extiende a la categoría de 20 años o más.

### **Objetivo**

- Reconocer los años de servicio de los colaboradores exclusivos que cumplan con los parámetros de 5, 10 y 15 años en un 100%.

### **Desarrollo del programa reconocimiento por años de servicio**

El departamento de Recursos Humanos, debe proporcionar el listado de los colaboradores que estén cumpliendo aniversario de labores entre 5, 10 y 15 años de antigüedad, hasta el 31 de marzo del año en curso con la finalidad de tener un listado de colaboradores a quienes se les realizará el reconocimiento.

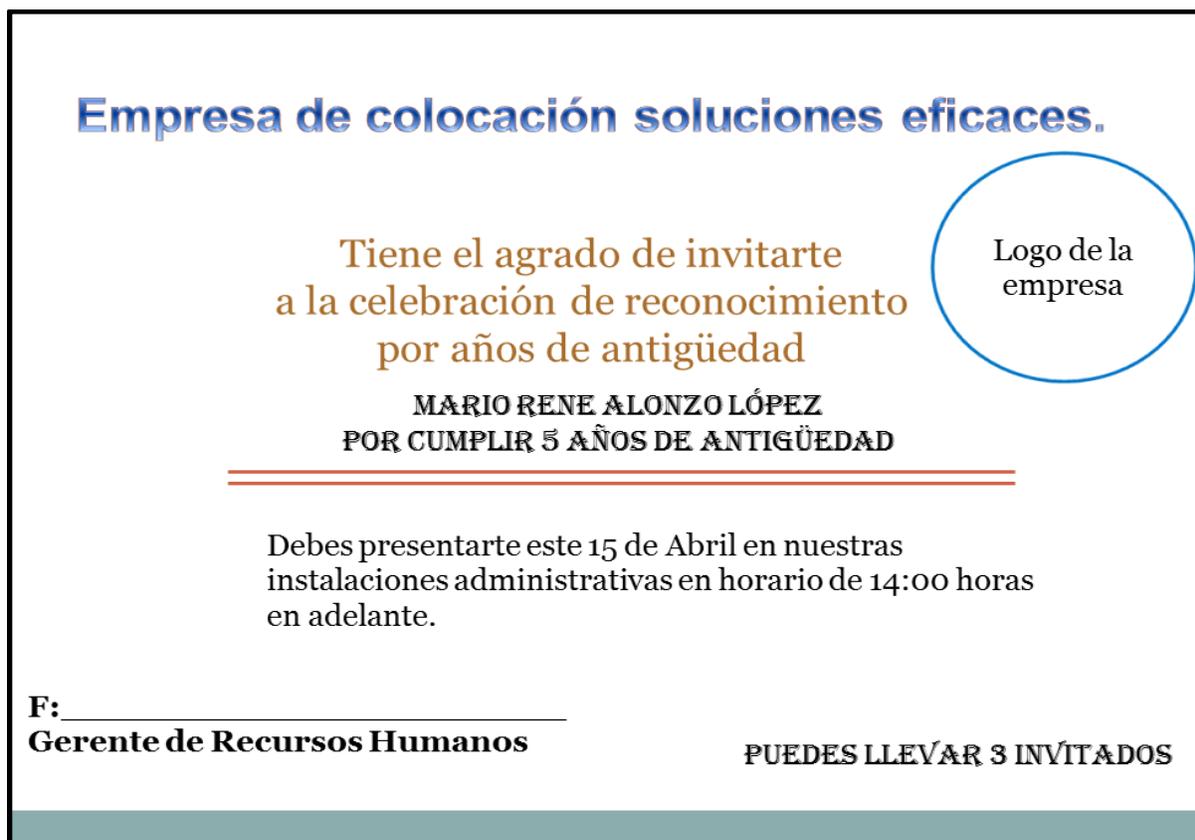
La actividad donde se realizará la premiación de los colaboradores exclusivos será en el mes de abril, cuando se realiza la celebración de aniversario de la empresa; los colaboradores recibirán una tarjeta de invitación vía correo electrónico y por mensaje de whatsapp debido a que la empresa tiene fortalecido estos medios como comunicación efectiva por ser su personal operativo y que están fuera de oficina, por este medio se les indicará el día y la hora en que deben presentarse, cada colaborador reconocido podrá llevar 3 invitados como familia y/o amigos con el objetivo que participen de la actividad y conozcan más sobre las actividades que realiza la empresa de colocación e impulso. Se realizará una invitación a cada Gerente Comercial, de las diferentes marcas que se representan con el objetivo que estos participen de la actividad de reconocimiento del personal. La invitación se hará por medio de una carta enviada por

correo electrónico la cual será enviada en la primera semana del mes de marzo del año en curso.

Durante el desarrollo de la actividad de aniversario de la empresa, se adicionará una sección dedicada a otorgar los reconocimientos por años de servicio en la empresa de colocación e impulso, donde el Gerente de Recursos Humanos dará un breve discurso sobre lo importante que es para la organización valorar y reconocer los años de servicio de su personal resaltando que estos colaboradores desarrollan sus actividades enfocados en la misión de la empresa al mejorar la productividad y participación de las marcas que representan formando parte de su cadena de valor, a través de vivir y practicar los valores establecidos por la empresa. Los reconocimientos que se entregarán al personal serán: por 5 años se le entrega un vale por Q250.00 y un pin con el logo de la empresa con un tamaño de una pulgada color plata, por 10 años se le entrega un vale por Q 350.00 y un pin con un tamaño de una pulgada en color oro con el logo de la empresa, por llegar a 15 años se le entrega un bolígrafo de metal con logo de la empresa y un vale por Q 500.00. Los colaboradores recibirán en su cuenta monetaria el depósito correspondiente a la cantidad indicada en su vale de regalo.

A continuación se presenta el modelo de tarjeta de invitación y los reconocimientos que se entregarán de acuerdo a la cantidad de años de servicio.

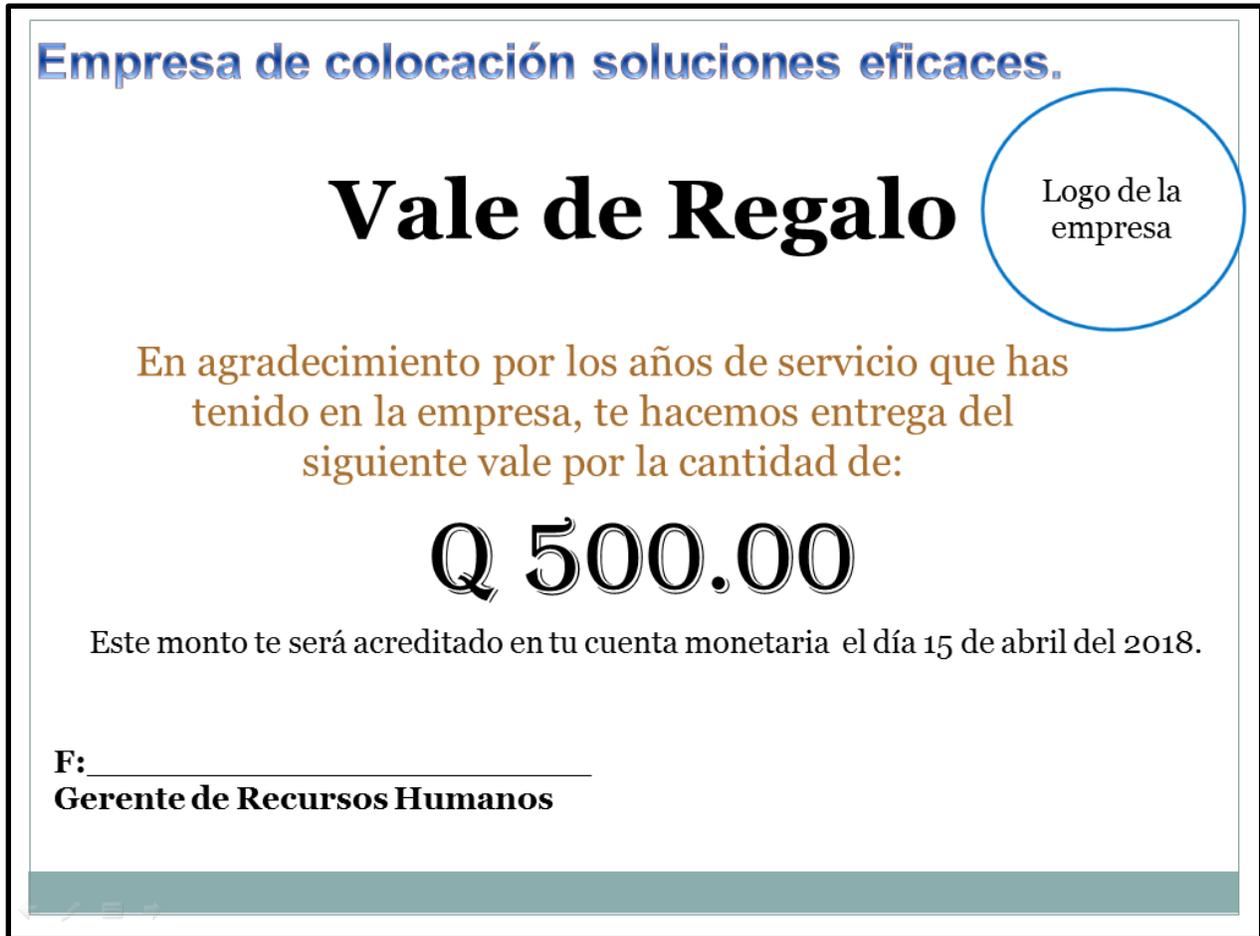
**Figura 6**  
**Modelo de tarjeta de invitación para la entrega de reconocimiento por años de servicio para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso, ubicada en la ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

A continuación se presenta el modelo de vale de que se entregará como regalo económico por años de antigüedad:

**Figura 7**  
**Vale de regalo por reconocimiento por años de servicio en la empresa para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso, ubicada en la ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

A continuación se presenta el modelo de carta de invitación a Gerentes Comerciales de las marcas que se representan:

**Figura 8**

**Modelo de carta de invitación a Gerentes Comerciales de cada marca para actividad de reconocimiento por años de servicio del personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso, ubicada en la ciudad de Guatemala**

<b>Empresa de colocación</b>	
A: <u>Nombre Gerente Comercial</u> Nombre de marca que representa	
Por medio de la presente queremos hacerle la cordial invitación para que nos acompañe este 15 de abril del 2018 en nuestras instalaciones administrativas, con el objetivo de celebrar con nosotros nuestro XIII aniversario.	
Para nuestra empresa es de vital importancia nuestro capital humano y este año realizaremos la entrega de reconocimiento por antigüedad a nuestro personal exclusivo de marca y agradeceríamos nos acompañe en esta actividad.	
Esperando contar con su presencia quedamos a sus órdenes.	
Firma: _____	
<b>Gerente Recursos Humanos</b>	

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

A continuación se presentan los modelos de pines por 5 y 10 años de servicio:

**Figura 9**  
**Pin de reconocimiento por 5 y 10 años de servicio**  
**para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso, ubicada en**  
**la ciudad de Guatemala**



Fuente: investigación de campo septiembre 2017.

A continuación se presenta una imagen del modelo de bolígrafo que se entregará a los colaboradores que cumplan 15 años de antigüedad:

**Figura 10**  
**Bolígrafo de reconocimiento por 15 años de servicio**  
**para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso, ubicada en**  
**la ciudad de Guatemala**



Fuente: investigación de campo septiembre 2017.

A continuación se presenta el formato de control para entrega de reconocimientos por antigüedad el cuál se llenará al finalizar la actividad:

**Formato 3**  
**Control de “reconocimiento por años de servicio”**  
**al personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso,**  
**ubicada en la ciudad de Guatemala**

<b>Empresa de colocación e impulso</b>					
<b>Control de “Entrega de reconocimientos por antigüedad”</b>					
Año: _____					
No.	Colaborador	Marca que impulsa	Años de antigüedad	Código empleado	Firma recibido
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
Responsable de entrega de reconocimientos					
Nombre: _____ Firma: _____					

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

A continuación se presenta el plan de acción que detalla las actividades a realizar en el programa de reconocimientos por antigüedad:

**Tabla 2**  
**Plan de acción: “reconocimiento por años de servicio**  
**para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso,**  
**ubicada en la ciudad de Guatemala”**

INSTITUCION: Empresa de colocación e impulso		NOMBRE DEL PLAN: “Reconocimiento por años de servicio”		OBJETIVO: Definir las actividades necesarias para la implementación del reconocimiento por años de servicio al 100% de los colaboradores exclusivos, logrando así un incremento en el clima organizacional en el factor de motivación en un corto plazo.				
No.	ACTIVIDAD	METAS	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO INICIO	TIEMPO FINAL	COSTO APROXIMADOS (EXPRESADO Q.)	PRESUPUESTO
1	Presentación y aprobación de la propuesta a Director General, a través de una reunión de trabajo.	Realizar la presentación de la propuesta en un 100% a Director General y Gerente RRHH	Presentación aceptada o rechazada.	Director General	11/11/2017	01/11/2017	Equipo audio visual Q.100.00 y refrigerio Q.300.00. HH 1 por tres personas.	Q 421.72
2	Aprobación de la propuesta	Obtener el 100% de la aprobación para la implementación del programa por el Director General.	Propuesta aceptada o rechazada.	Director General	03/11/2017	03/11/2017	HH 1 por una persona.	Q 10.86
3	Realizar listado de colaboradores exclusivos que deben ser reconocidos por años de servicio.	Recursos humanos deberá completar en un 100% hasta el 31 de marzo, el listado de colaboradores que deben ser reconocidos por años de servicio.	Cumplir con la fecha de entrega de listado.	Gerente RRHH	01/12/2017	15/12/2017	HH 4 por una persona.	Q 43.44
4	Realizar presupuesto para entrega de reconocimientos.	Realizar el cálculo de la compra de pines, bolígrafos y total de vales a depositar de acuerdo con el listado proporcionado por RRHH de la cantidad de colaboradores que deben ser reconocidos por años de servicio.	Presupuesto autorizado o rechazado.	Gerente RRHH	25/11/2017	26/11/2017	Compra de 52 pines a Q40.00 y bolígrafos de metal a Q.200.00 Depósitos de vales de Q.250.00 y Q350.00 los cálculos fueron estimados sobre la investigación pero puede variar. HH 3 por una persona.	Q 17,112.58
5	Enviar por medio de correo electrónico y mensaje de WhatsApp tarjeta de invitación a los colaboradores exclusivos que deben ser reconocidos.	Enviar al 100% de los colaboradores exclusivos la invitación a la actividad de reconocimiento por años de servicio.	Listado completo de colaboradores a reconocer.	Gerente RRHH	03/01/2018	03/01/2018	HH 1 por una persona	Q 10.86
6	Realizar la entrega del reconocimiento al colaborador exclusivo de acuerdo a los años de servicio y la entrega de su vale de regalo.	Entregar al 100% de los colaboradores exclusivos citados su reconocimiento por años de servicio.	Listado completo de colaboradores a reconocer.	Gerente RRHH	15/04/2018	15/04/2018	Impresión de 52 vales de regalo Q.1.00 HH 1 por una persona.	Q 10.86
7	Realizar evaluación del plan de reconocimiento de años de servicio al 30% de los colaboradores que participaron de la actividad.	Cumplir con el 100% de las boletas de evaluación a colaboradores por trimestre.	Boletas completas.	Gerente RRHH	04/01/2018	04/12/2018	Impresión y realización de 16 boletas de evaluación Q1.00 c/u HH 1 por una persona cada mes.	Q 146.32
8	Evaluar alcances de la propuesta reconocimiento por años de servicio realizada.	Mostrar que la implementación del plan de regalo de cumpleaños tubo el incremento esperado del 10% en el factor motivación de los colaboradores.	Propuesta con éxito.	Gerente RRHH	05/01/2019	06/01/2019	Equipo audio visual Q.100.00 y refrigerio Q.300.00. HH 1 por tres personas.	Q 421.72
<b>El costo total para la implementación del plan “Reconocimiento por años de servicio” es de :</b>							<b>Q 18,178.36</b>	

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

A continuación se detallan los recursos humanos, físicos y financieros que se utilizarán en la implementación de programa de reconocimiento por años de servicio:

## Recursos

- **Humanos**

Director General  
Gerente Recursos Humanos  
Gestores de punto de venta  
Colaboradores

- **Físicos**

Instalaciones de la empresa  
Mobiliario y equipo  
Pines  
Bolígrafo de metal

- **Financieros**

Los costos anuales estimados para la implementación del programa de entrega de reconocimiento por años de servicio se describen a continuación.

### Cuadro 5

**Total de recursos financieros para el programa de reconocimiento por años de servicio para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**

No.	Descripción	Costo (Q.)
1	Equipo audio visual	Q 200.00
2	Refrigerio	Q 600.00
3	Materiales de oficina	Q 16.00
4	Compra de pines y bolígrafo de metal	Q 17,080.00
5	Horas colaboradores	Q 282.36
	<b>Total</b>	<b>Q 18,178.36</b>

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

## Evaluación

Con la implementación del programa de reconocimientos por años servicio o antigüedad dentro de la organización; se debe comprobar si los colaboradores evidencian tener una mejora en el factor de motivación por lo que se sugiere realizar una evaluación por medio de una boleta a una muestra del 30% de los colaboradores que participen en la actividad, la información obtenida será tabulada en un archivo de Excel donde se podrá realizar el conteo de las respuestas. A continuación se presenta la boleta que se realizará a los colaboradores que fueron reconocidos por años de servicio:

### Formato 4

#### Boleta de evaluación de programa de reconocimiento por años de servicio para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.

<p><b>Instrucciones:</b> a continuación se presenta una serie de cuestionamientos sobre el desarrollo de los reconocimientos por años de servicio. Marque con una "X" la casilla que mejor describa su opinión sobre esta actividad.</p>			
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">B= Bueno</div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">M= Malo</div>	
No.	Pregunta	B	M
1	¿Cómo considera el programa de reconocimiento por años de servicio dentro de la empresa de colocación e impulso?		
2	¿Cómo le hace sentir el recibir este reconocimiento por sus años de antigüedad dentro de la empresa?		
3	¿Siente que a la empresa usted le importa?		
4	¿Considera que esta actividad debe continuar?		
5	¿Considera usted ser parte de la organización?		
6	¿Califique de 1 a 10 el grado en que este programa lo motiva?		
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10		
<p><b>Comentarios adicionales:</b></p>			

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

La boleta tendrá 5 preguntas que evaluarán la implementación del programa de reconocimientos por años de servicio el que tendrá dos variables de respuesta bueno o malo, al realizarse a una muestra del 30% de los colaboradores que fueron reconocidos por años de antigüedad, los resultados de la propuesta se obtendrán al sumar todas las respuestas evaluadas como buenas y todas las respuestas evaluadas como malas a cada pregunta, al finalizar este resultado se dividirá dentro del 30% de la muestra sugerida.

Los resultados finales a cada respuesta evaluada como bueno y los evaluados como malo se obtendrán al realizar la sumatoria de las respuestas y se dividirán dentro de 5 que es la cantidad de preguntas realizadas. Este dato obtenido en las respuestas de bueno al ser igual o mayor al 90% demostrará que la propuesta tuvo éxito si es menor al 89.99% indicará que la propuesta no tuvo éxito debido a que el objetivo de la implementación de los planes es incrementar el índice del clima organizacional a un 90% en el lapso de 1 año.

La boleta tendrá la pregunta número 6 relacionada con la evaluación del grado en que el programa motiva a los colaboradores, para obtener los resultados se sumarán todas las casillas marcadas de 1 a 10 y cada resultado se dividirá dentro de la muestra del 30% sugerida y se multiplicará por 100 para obtener el porcentaje de motivación que los colaboradores manifiestan que el programa les proporciona.

La suma de los resultados obtenidos entre los grados 9 y 10 de motivación al ser igual o mayor al 90% demostrará que el programa de reconocimiento por años de servicio tuvo éxito en motivar a los colaboradores. Al ser menor al 89.99% indicará que la propuesta no tuvo el éxito esperado.

### **3.8.2.2. Plan de mejora desarrollo de una comunicación efectiva**

A continuación se presenta el desarrollo del plan de mejora relacionado al proceso de comunicación hacia los colaboradores.

#### **Programa 3: Difundir información institucional por boletines mensuales.**

La comunicación entre las organizaciones y sus colaboradores debe ser clara, precisa y oportuna, al ser deficiente es un factor que afecta el desempeño de las actividades de la empresa, de acuerdo al diagnóstico realizado en el capítulo anterior los resultados indicaron que existen inconformidades en el factor comunicación, con el propósito de mejorar el clima laboral y lograr una mejor transmisión de información de la empresa hacia sus colaboradores se propone la implementación de un boletín informativo.

La propuesta tiene como finalidad que los colaboradores exclusivos reciban información mensualmente sobre actividades que la empresa desarrolla, anuncios de su interés, reforzar la filosofía de la empresa de colocación e impulso para generar un sentido de pertenencia hacia la empresa que los contrata aunque sus actividades las realicen para las diferentes marcas que se representan, lo que generará un impacto positivo hacia la organización a partir de la implementación del presente plan.

#### **Objetivo**

- Que el 100% de los colaboradores exclusivos reciban información mensualmente de la empresa de colocación e impulso.

## **Desarrollo del programa difundir información institucional por boletines mensuales**

El departamento de recursos humanos, será el responsable de generar el boletín informativo en la segunda quincena de cada mes para ser enviado a los colaboradores en primer día hábil del mes siguiente; con el objetivo que reciban información de las diferentes actividades que se desarrollarán el total de boletines a emitir en el año será de 12 ediciones. La generación del boletín se realizará en tres etapas que son:

- Selección de información.
- Realización de boletín.
- Publicación de boletín al personal de colocación e impulso exclusivo.

**Selección de información:** debe tomarse en cuenta que la misión, visión y los valores deben ser publicados de manera alterna todos los meses con el objetivo que los colaboradores tengan presente la filosofía de la empresa de colocación e impulso de una forma dinámica. Dentro de la información que llevará el boletín se encuentra:

- Fecha de boletín.
- Número de boletín.
- Misión, visión y valores.
- Fecha de entrega de regalo a los cumpleaños del mes.
- Dirección y números de teléfono de la empresa.
- Listado de ganadores de bolsas de víveres.
- Publicación de plazas disponibles.
- Mensaje motivador.
- Recomendaciones para realizar de mejor manera sus actividades.
- Imágenes de entrega de regalo a cumpleaños mes anterior.
- Imágenes de entrega de canasta de víveres mes anterior.
- Imágenes de actividades de aniversario y entrega de reconocimientos por aniversario.

**Realización del boletín:** Con la información seleccionada el personal del departamento de recursos humanos debe hacer la elaboración y edición del boletín.

**Publicación de boletín:** Al finalizar con la edición del boletín este debe ser publicado el primer día hábil de cada mes a los colaboradores exclusivos a través de correo electrónico, mensaje de whatApp y Facebook. Ya que estos son los canales institucionales implementados que la empresa ya usa debido a que el personal es operativo y ejerce sus actividades fuera de la empresa. A continuación se presenta el modelo de boletín mensual informativo:

**Figura 11**  
**Boletín para difundir información institucional mensual para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso, ubicada en la ciudad de Guatemala**

## Guatemala, enero 2018

### Boletín # 1

# Boletín informativo

## Empresa de colocación e impulso

### Plazas vacantes

- Colocación/ con o sin moto
- Impulso / Degustación
- Mensajeros
- Promotores
- Pilotos
- Recepcionistas

### Nuestros Contactos

Teléfono: \*\*\*\*\*

Correo electrónico: \*\*\*\*\*@\*\*\*\*\*

Dirección: \*\*\*\*\*

---

#### ¿Quiénes somos?

Somos una empresa guatemalteca que brinda oportunidades de crecimiento para nuestra sociedad a través de la generación de empleos, a nuestros clientes siendo parte integral de su cadena de valor permitiéndoles enfocarse en su negocio y para nuestros colaboradores dándoles un empleo digno y oportunidades de crecer en la organización.

#### Nuestra Misión

Somos un socio estratégico, que garantiza el uso correcto, eficiente e innovador del capital humano mediante acciones que buscan mejorar la productividad y participación de las marcas que representamos a fin de lograr las metas organizacionales.

#### Nuestra Visión

Ser la mejor empresa de outsourcing a nivel centroamericano.

#### Nuestros Valores



**Recuerda que!!**



### Regalo de cumpleaños mes de enero 2018.

A los colaboradores que recibieron su tarjetas de felicitación por cumpleaños se les recuerda que deben presentarse este 5 de enero en oficinas centrales en horario de 8 a 4 pm a que les haga entrega de su regalo por cumpleaños.

**Te esperamos!!!!**



### Ganadores de bolsa de víveres

María Aguirre		Oscar Pérez
Natalia Rosales		Erick Cifuentes
Byron Alvarado		Carmen Medina
Leonardo López		Catalina Cuc

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

A continuación se presenta el plan de acción que detalla las actividades a realizar en el programa boletín para difundir información institucional mensual:

**Tabla 3**  
**Plan de acción: “Difundir información institucional por boletines mensuales para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso, ubicada en la ciudad de Guatemala”**

INSTITUCION: Empresa de colocación e impulso		NOMBRE DEL PLAN: “Difundir información institucional por boletines mensuales”		OBJETIVO: Definir las actividades necesarias para la implementación de la difusión de información por boletines mensuales a por lo menos el 80% de colaboradores exclusivos activos , logrando así un incremento en el clima organizacional en el factor comunicación en un corto plazo.			
No.	ACTIVIDAD	METAS	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO INICIO FINAL	COSTO APROXIMADOS (EXPRESADO Q.)	PRESUPUESTO
1	Presentación y aprobación de la propuesta a Director General, a través de una reunión de trabajo.	Realizar la presentación de la propuesta en un 100% a Director General y Gerente RRHH	Presentación aceptada o rechazada.	Director General	11/11/2017 01/11/2017	Equipo audio visual Q.100.00 y refrigerio Q.300.00 HH 1 por tres personas.	Q 421.72
2	Aprobación de la propuesta.	Obtener el 100% de la aprobación para la implementación del programa por el Director General.	Propuesta aceptada o rechazada.	Director General	03/11/2017 03/11/2017	HH 1 por una persona.	Q 10.86
3	Realizar la selección de información, edición del boletín y publicación de boletín al personal de colocación e impulso.	Recursos humanos deberá completar en un 100% en la segunda quincena de cada mes, la información que se debe publicar a los colaboradores exclusivos.	Cumplir con la fecha de elaboración.	Gerente RRHH	01/01/2018 15/12/2017	HH 2 por una persona cada mes.	Q 260.64
4	Enviar por medio de correo electrónico y mensaje de WhatsApp el boletín informativo a los colaboradores exclusivos.	Enviar al 100% de los colaboradores exclusivo el boletín informativo en el primer día hábil de cada mes.	Listado completo de colaboradores.	Gerente RRHH	01/02/2018 01/12/2018	HH 1 por una persona cada mes.	Q 130.32
5	Realizar evaluación del plan difusión de información institucional por boletines a través de una boleta a 26 colaboradores por trimestre.	Cumplir con el 100% de las boletas de evaluación a colaboradores por trimestre.	Boletas completas en el trimestre	Gerente RRHH	02/02/2018 30/12/2018	Impresión y realización de 104 boletas de evaluación en el año, realizando 26 cada trimestre Q.1.00 HH 1 por una persona cada mes.	Q 234.32
6	Evaluar alcances de la propuesta difusión de información institucional realizada.	Demostrar que la implementación del plan de regalo de cumpleaños tubo el incremento esperado del 10% en el factor motivación de los colaboradores.	Propuesta con éxito.	Gerente RRHH	05/01/2019 06/01/2019	Equipo audio visual Q.100.00 y refrigerio Q.300.00 HH 1 por tres personas.	Q 421.72
						<b>El costo total para la implementación del plan “Difundir información institucional por boletines mensuales” es de :</b>	
						<b>Q</b>	<b>1,479.58</b>

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

A continuación se detallan los recursos humanos, físicos y financieros que se utilizarán en la implementación de programa de boletín informativo:

## Recursos

- **Humanos**

Director General  
Gerente Recursos Humanos  
Gestores de puntos de venta  
Colaboradores

- **Físicos**

Instalaciones de la empresa  
Mobiliario y equipo  
Boletín informativo

- **Financieros**

Los costos anuales estimados para la implementación del programa de difundir información institucional por boletines mensuales se describen a continuación.

**Cuadro 6**  
**Total de recursos financieros para el programa de difundir información institucional por boletines mensuales para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**

No.	Descripción	Costo (Q.)
1	Equipo audio visual	Q 200.00
2	Refrigerio	Q 600.00
3	Materiales de oficina	Q 104.00
4	Horas colaboradores	Q 575.58
	<b>Total</b>	<b>Q 1,479.58</b>

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

## Evaluación

Con la implementación del programa para difundir información institucional por boletines mensuales; se debe demostrar si los colaboradores manifiestan tener una mejora en el factor de comunicación por lo que se sugiere realizar una evaluación por medio de una boleta a una muestra de 26 colaboradores trimestralmente, llevando un registro de los datos recabados para que al finalizar el primer año de la implementación del programa se pueda evaluar los resultados y determinar si hubo un incremento en el factor comunicación del 15% esperado. A continuación se presenta la boleta que evaluará las opiniones de los colaboradores:

### Formato 5 Boleta para evaluar el programa de difusión de información institucional mensuales para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.

<b>Instrucciones:</b> a continuación se presenta una serie de cuestionamientos sobre el desarrollo del programa de difusión de información institucional. Marque con una "X" la casilla mejor describa su opinión sobre esta actividad.			
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">B= Bueno</div> <div style="margin-left: 200px; border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">M= Malo</div>			
No.	Pregunta	B	M
1	¿Cómo considera el programa de boletines mensuales implementado por la empresa de colocación e impulso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Cree que el boletín que recibe le brinda información oportuna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Cree que la información es apropiada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Considera que esta actividad debe continuar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Considera usted ser parte de la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Califique de 1 a 10 el grado en que este programa mejora la comunicación entre la organización y los colaboradores?		
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10		
<b>Comentarios adicionales:</b>			

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

Esta boleta tendrá el mismo procedimiento de evaluación que la del programa de reconocimientos pues se evalúan 5 preguntas con dos posibles variables de respuesta. El resultado obtenido se dividirá dentro de 26 que es la muestra de boletas sugeridas por trimestre, que se tomará como el 100% de la población. La boleta tendrá la pregunta número 6 relacionada con la evaluación del grado en que el programa mejora la comunicación de la empresa hacia los colaboradores para obtener los resultados se sumarán todas las casillas marcadas de 1 a 10, cada resultado se dividirá dentro de 26 y se multiplicará por 100 para obtener el porcentaje que los colaboradores manifiestan el programa les proporciona.

Estos resultados se trasladarán a un formato en hoja de Excel para realizar el resumen de evaluación de programa de difusión de información institucional el cual registra los resultados por trimestre, adicional se realizará una lista con los comentarios más relevantes que los colaboradores realicen, a continuación se presenta el cuadro de resumen por trimestre:

**Cuadro 7**  
**Resumen por trimestre de las boletas de evaluación sobre la difusión de información institucional del personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**

No.		Pregunta		Trimestre								Total B Total M		
				1ro		2do		3ro		4to				
				B	M	B	M	B	M	B	M			
1	¿Cómo considera el programa de boletines mensuales implementado por la empresa de colocación e impulso?													
2	¿Cree que el boletín que recibe le brinda información oportuna?													
3	¿Cree que la información es apropiada?													
4	¿Considera que esta actividad debe continuar?													
5	¿Considera usted ser parte de la organización?													
<b>Total</b>														
6	¿Califique de 1 a 10 el grado en que este programa lo motiva?	Trimestre	1ro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			2do											
			3ro											
			4to											
			<b>Total</b>											
<b>Comentarios de los colaboradores</b>														
Elaborado por: _____ Firma: _____ Guatemala, ___ de ___ del 20__														

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

Al finalizar el primer año de la implementación del programa de difusión de información institucional se tendrá disponible los resultados de las boletas de evaluación de cada trimestre. La metodología para obtener los resultados finales será la suma de todos los porcentajes a las respuestas de las preguntas 1 a la 5 que fue contestada como bueno y todas las respuestas a las preguntas que fue contestada como malo se dividirán dentro de 4 que es la cantidad de trimestres de un año. Los resultados finales se dividirán dentro de 5 que es la cantidad de preguntas realizadas.

Para evaluar los resultados de la pregunta 6 relacionada al grado en que el programa generó mejoras en la comunicación entre la empresa y los colaboradores. La metodología para obtener los resultados finales será la suma de todos los porcentajes a los grados de motivación que manifestaron los colaboradores de entre 1 a 10 y se dividirán dentro de 4 que es la cantidad de trimestres de un año.

Para demostrar que el programa de difusión de información institucional tuvo éxito en su implementación es necesario que la suma de las respuestas en las preguntas 1 a la 5 que fueron contestadas como bueno y la suma de los grados 9 y 10 de la pregunta 6 tengan un porcentaje igual o mayor al 90% que es el objetivo de la implementación de los planes de mejora.

### **3.8.2.3. Plan de mejora para simplificación del proceso de planificación**

A continuación se presenta el desarrollo del plan de mejora relacionado a la planificación de las actividades de los colaboradores.

#### **Programa 4: Beneficio de promoción entre marcas**

La carencia de planes de carrera o crecimiento laboral como ascensos o promociones hacia otros puestos que mejoren su calidad de vida y el ofrecimiento de beneficios

adicionales que los motiven para mejorar su desempeño laboral son las inconformidades que los colaboradores expresaron en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior.

Para la organización es importante que sus colaboradores estén conformes con el desarrollo de sus actividades motivo por el cuál la propuesta tiene como finalidad que los colaboradores exclusivos mejoren el desempeño de sus actividades al tener la oportunidad de ofrecerles el movimiento hacia otra marca que presente mejoras laborales como ubicación geográfica, marcas más estables o que brinden beneficios adicionales como bonos y/o la asignación de una tienda de supermercado de nivel alto, esto con base en el buen ejercicio del desarrollo de sus funciones lo que generará un impacto positivo hacia la organización a partir de la implementación del presente plan.

### **Objetivo**

- Ofrecer al 100% de colaboradores exclusivos la oportunidad de ser promovido hacia una marca que le brinde mayores beneficios laborales.

### **Desarrollo del programa beneficio de cambio de marca**

El departamento de recursos humanos, será el responsable de realizar la evaluación de desempeño a los colaboradores que por los siguientes motivos puedan aplicar al beneficio del cambio de marca que les ofrezca mayores beneficios laborales:

- Finalización de plaza temporal.
- Plaza vacante en marca de alta categoría.

**Finalización de plaza temporal:** El departamento de recursos humanos apoyado por los supervisores de marca deberá realizar al personal que finaliza contrato temporal, una evaluación que permita determinar si el desarrollo de sus funciones cumplieron con los estándares mínimos que la empresa necesita en la colocación e impulso de

productos para las diferentes marcas que representan. Estos resultados se utilizarán para tomar la decisión de ofrecer el beneficio de cambio de marca con una plaza fija.

**Plaza vacante en marca de alta categoría:** El programa tiene como objetivo promover a los colaboradores que realizan sus actividades con excelencia, dedicación y responsabilidad hacia marcas de categoría alta que le brinde mayores beneficios y que requerían personal calificado para cubrir plazas disponibles. Para aplicar al beneficio de cambio de marca los colaboradores serán elegidos por el departamento de recursos humanos quien se apoyará con los supervisores de marca para realizar una lista de candidatos.

Los colaboradores seleccionados deben realizar una evaluación de desempeño que permita determinar el grado con que el colaborador realiza sus funciones de acuerdo a los estándares requeridos por la empresa que son parte de la misión de la misma al garantizar el uso correcto, eficiente e innovador del capital humano.

La herramienta está diseñada para evaluar cuatro áreas de su desenvolvimiento las cuales tienen una ponderación con la que se tomará la decisión de autorizar el cambio de marca como lo son:

**Cuadro 8**  
**Factores a evaluar en el programa beneficio de promoción entre marcas, para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso, ubicada en la ciudad de Guatemala.**

Factor a evaluar	Ponderación
Nivel académico	25%
Experiencia	25%
Competencias genéricas	40%
Calificación previa	10%
<b>Total puntos</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

A continuación se detalla la forma como se obtendrán los resultados de la evaluación.

**Nivel académico:** Para asignar los puntos por nivel académico se desglosan de la siguiente forma, el nivel diversificado 25 puntos, nivel básico 20 puntos y nivel primario 15 puntos.

**Experiencia:** Los colaboradores que posean de 1 a 3 años reciben 25 puntos, de 7 a 11 meses reciben 20 puntos y los que tienen de 0 a 6 meses reciben 15 puntos. Para efectos de evaluación los colaboradores que finalizan contrato temporal reciben la puntuación de 25 puntos.

**Competencias genéricas:** Se realizarán 16 preguntas que pueden recibir una puntuación de entre 1 a 4, la suma de las 16 respuestas se multiplican por 0.625 para obtener la puntuación final siendo la más alta a obtener 40.

**Calificación previa:** En esta pregunta el evaluador asignara una puntuación de entre 1 y 10 la cual se tomará como puntuación final.

Con las puntuaciones finales de las 4 áreas evaluadas se procede hacer la suma de estas para obtener el resultado final se sugiere debe ser mayor a 90 puntos para considerar al colaborador como apto para aplicar al cambio de marca. Por debajo de 90 puntos se debe dar por rechazada la solicitud de cambio de marca. A continuación se presenta el formato de evaluación de desempeño para aplicar al beneficio de promoción entre marcas.

Figura 12

Formato de evaluación para el programa beneficio de cambio de marca para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso, ubicada en la ciudad de Guatemala

<b>Empresa de colocación e impulso</b>	
<b>FORMATO DE EVALUACIÓN PARA APLICAR AL CAMBIO DE MARCA</b>	
<b>Colaboradores Exclusivos</b>	
<b>A. DATOS GENERALES</b>	
Nombres y apellidos evaluado: _____	
Código: _____	Tiempo de servicio: _____
Marca que sale: _____	Marca propuesta: _____
Finalización contrato temporal: <input type="radio"/>	Promoción hacia otra marca: <input type="radio"/>
<b>INSTRUCCIONES</b>	
A continuación se le presentan una serie de cuestionamientos, para evaluar el grado de desempeño del (la) colaborador (a) exclusivo (a) antes indicada se le solicita llenar las casillas con las respuestas que mejor describan el comportamiento del colaborador (a) evaluado (a).	
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas:	
<b>1: Deficiente</b>	<b>2: Regular</b>
<b>3: Bueno</b>	<b>4: Excelente</b>
<b>B. EDUCACION</b>	
<b>1</b>	<b>Calificación</b>
Cumple con el nivel académico requerido por la marca.	
Nivel diversificado	<input type="text"/>
Nivel básico	<input type="text"/>
Nivel primario	<input type="text"/>

<b>C. EXPERIENCIA</b>		<b>Calificación</b>										
2	Indique el tiempo de experiencia que el colaborador posee.											
	<table border="1"> <tr> <td>1 a 3 años</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7 a 11 meses</td> <td></td> </tr> <tr> <td>0 a 6 meses</td> <td></td> </tr> </table>	1 a 3 años		7 a 11 meses		0 a 6 meses						
1 a 3 años												
7 a 11 meses												
0 a 6 meses												
3	Explique su experiencia:											
<b>D. COMPETENCIAS GENERICAS</b>		<b>Calificación</b>										
4	Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados.											
5	Cumple su trabajo en el tiempo requerido.											
6	Atiende los requerimientos solicitados.											
7	Se preocupa por atender las demandas de sus clientes.											
8	Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios.											
9	Se compromete con su equipo de trabajo cumpliendo con las metas y expectativas establecidas.											
10	Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.											
11	Aporta ideas y recomendaciones fruto de su conocimiento.											
12	Es abierto y honesto en sus relaciones laborales.											
13	Es puntual al presentarse a su área de trabajo.											
14	Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.											
15	Mantiene una buena presentación en su área de trabajo (lleva uniforme completo)											
16	Revisa continuamente sus avances, planteando alternativas de mejora cuando se presentan dificultades.											
17	Genera confianza en los demás, por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.											
18	Apoya al resto de la organización en temas específicos, aunque no desatiende sus propias obligaciones.											
19	Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas que presente el equipo en su trabajo diario.											
<b>E. CALIFICACION PREVIA DEL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES</b>												
20	Cual fue la calificación previa general de su desempeño del colaborador.											
	<table border="0"> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">1</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">2</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">3</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">4</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">5</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">6</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">7</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">8</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">9</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">10</td> </tr> </table>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
<b>F. COMENTARIOS PARA RECOMENDAR AL EVALUADO (A)</b>												
<b>G. RESPONSABLE DE LA EVALUACION</b>												
21	Gerente de Recursos Humanos											
22	Jefe de operaciones											
23	Gestor de punto de venta											
24	Supervisor de marca											
Nombres y apellidos del evaluador: _____												
Guatemala, _____ de _____ del 20 _____		Total Evaluación										

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

A continuación se presenta el formato donde se llevará el registro de los colaboradores que participen en el programa beneficio de cambio de marca:

### Formato 6

**Formato de control de participantes del programa beneficio de cambio de marca para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso, ubicada en la ciudad de Guatemala**

<b>Empresa de colocación e impulso</b>							
<b>Control de participantes del programa "Benéfico de cambio de marca"</b>							
Año: _____							
No.	Colaborador	Código empleado	Marca actual	Marca a la que aplica	Tipo de contrato		Firma
					Fijo	Temporal	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							

Responsable de llevar registro  
 Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

A continuación se presenta el plan de acción que detalla las actividades a realizar en el programa beneficio de cambio de marca:

**Tabla 4**  
**Plan de acción: “beneficio de cambio de marca**  
**para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso,**  
**ubicada en la ciudad de Guatemala”**

INSTITUCIÓN: Empresa de colocación e impulso		NOMBRE DEL PLAN: “Beneficio de cambio de marca”		OBJETIVO: Definir las actividades necesarias para la implementación del beneficio de cambio de marca al 100% de los colaboradores exclusivos, logrando así un incremento en el clima organizacional en el factor de simplificación del proceso de planificación en un corto plazo.				
No.	ACTIVIDAD	METAS	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO APROXIMADOS (EXPRESADO Q.)	PRESUPUESTO
					INICIO	FINAL		
1	Presentación y aprobación de la propuesta a Director General, a través de una reunión de trabajo.	Realizar la presentación de la propuesta en un 100% a Director General y Gerente RRHH	Presentación aceptada o rechazada.	Director General	11/11/2017	01/11/2017	Equipo audio visual Q 100.00 y refrigerio Q 300.00 HH 1 por tres personas.	Q 421.72
2	Aprobación de la propuesta.	Obtener el 100% de la aprobación para la implementación del programa por el Director General.	Propuesta aceptada o rechazada.	Director General	03/11/2017	03/11/2017	HH 1 por una persona.	Q 10.86
3	Realizar lista de colaboradores que finalizarán plaza temporal.	Recursos humanos deberá completarse en un 100% mensualmente, la lista de colaboradores exclusivos que finalicen su plaza temporal para aplicar al beneficio de cambio de marca.	Listado completo de colaboradores.	Gerente RRHH	15/01/2018	15/12/2018	HH 1 por una persona mensualmente.	Q 130.32
4	Realizar lista de colaboradores exclusivos que laboren en marcas de baja categoría para tener una base de datos que puedan aplicar a plazas vacantes en marcas de alta categoría.	Recursos humanos deberá completarse en un 100% la lista de colaboradores exclusivos que puedan aplicar al beneficio de cambio de marca.	Listado completo de colaboradores.	Gerente RRHH	15/01/2018	15/12/2018	HH 1 por una persona mensualmente.	Q 130.32
5	Citar y realizar la evaluación a los colaboradores exclusivos que fueron seleccionados.	Enviar al 100% de los colaboradores exclusivo la cita para realizar la evaluación de desempeño.	Listado completo de colaboradores.	Gerente RRHH	15/01/2018	15/12/2018	HH 1 por una persona mensualmente.	Q 130.32
6	Realizar la selección aleatoria del 30% de colaboradores exclusivos que participaron del programa beneficio de cambio de marca en el año.	Recursos humanos deberá realizar la selección aleatoria utilizando el 100% de los colaboradores exclusivos que participaron del programa beneficio de cambio de marca.	Listado completo de colaboradores.	Gerente RRHH	15/01/2018	15/12/2018	HH 2 por una persona anualmente.	Q 130.32
7	Citar y realizar evaluación a los colaboradores exclusivos que fueron seleccionados.	Citar y evaluar al 100% de los colaboradores exclusivos seleccionados.	Listado completo de colaboradores.	Gerente RRHH	15/01/2018	15/12/2018	Impresión de boletas de evaluación en el año, HH 2 por una persona anualmente.	Q 125.72
8	Evaluar alcances de la propuesta beneficio de cambio de marca realizada.	Mostrar que la implementación del plan de cambio de marca tubo el incremento esperado del 10% en el factor motivación de los colaboradores.	Propuesta con éxito.	Gerente RRHH	05/01/2019	06/01/2019	Equipo audio visual Q 100.00 y refrigerio Q 300.00 HH 1 por tres personas.	Q 421.72
<b>El costo total para la implementación del plan “Beneficio de cambio de marca” es de :</b>							<b>Q</b>	<b>1,501.30</b>

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

A continuación se detallan los recursos humanos, físicos y financieros que se utilizarán en la implementación de programa beneficio de cambio de marca:

## Recursos

- **Humanos**

Director General  
Gerente Recursos Humanos  
Gestores de punto de venta  
Colaboradores

- **Físicos**

Instalaciones de la empresa  
Mobiliario y equipo

- **Financieros**

Los costos anuales estimados para la implementación del programa beneficio de cambio de marca se describen a continuación.

**Cuadro 9**  
**Total de recursos financieros para el programa beneficio de cambio de marca para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**

No.	Descripción	Costo (Q.)
1	Equipo audio visual	Q 200.00
2	Refrigerio	Q 600.00
3	Materiales de oficina	Q 104.00
4	Horas colaboradores	Q 597.30
	<b>Total</b>	<b>Q 1,501.30</b>

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

## Evaluación

Con la implementación del programa beneficio de cambio de marca dentro de la organización; se debe comprobar si los colaboradores evidencian tener una mejora en el factor de simplificación del proceso de planificación por lo que se sugiere realizar una evaluación por medio de una boleta a una muestra del 30% de los colaboradores que participen de este programa en el lapso de un año y que si hayan tenido cambio de marca, la información obtenida será tabulada en un archivo de Excel donde se podrá realizar el conteo de las respuestas. A continuación se presenta la boleta que se realizará a los colaboradores:

**Formato 7**  
**Boleta para evaluar el programa beneficio de cambio de marca**  
**para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso**  
**ubicada en la ciudad de Guatemala.**

<b>Instrucciones:</b> a continuación se presenta una serie de cuestionamientos sobre el desarrollo del programa cambio de marca. Marque con una "X" la casilla mejor describa su opinión sobre esta actividad.			
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">B= Bueno</div> <div style="margin-left: 200px; border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">M= Malo</div>			
No.	Pregunta	B	M
1	¿Cómo considera el programa de cambio de marca implementado por la empresa de colocación e impulso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Cree que el programa cambio de marca ofrece beneficios a los colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Cree que el programa es adecuado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Considera que esta actividad debe continuar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Considera usted ser parte de la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Califique de 1 a 10 el grado en que este programa mejora la simplificación del proceso de planificación?		
<div style="display: flex; justify-content: space-around; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; text-align: center; line-height: 30px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; text-align: center; line-height: 30px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; text-align: center; line-height: 30px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; text-align: center; line-height: 30px;">4</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; text-align: center; line-height: 30px;">5</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; text-align: center; line-height: 30px;">6</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; text-align: center; line-height: 30px;">7</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; text-align: center; line-height: 30px;">8</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; text-align: center; line-height: 30px;">9</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; text-align: center; line-height: 30px;">10</div> </div>			
<b>Comentarios adicionales:</b>			

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

La metodología para realizar la evaluación de la boleta del programa de beneficio de cambio de marca deberá llevar el mismo proceso al programa de reconocimiento por años de servicio debido a que ambos necesitan ser realizados con una muestra del 30% de los colaboradores que gocen de estos programas.

#### **3.8.2.4. Plan de mejora para rendimiento y perfeccionamiento**

A continuación se presenta el desarrollo del plan de mejora relacionado al factor objetivo de rendimiento y perfeccionamiento de las actividades de los colaboradores.

#### **Programa 5: Reubicación de personal por desempeño.**

Con la información obtenida en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior se determinó que los colaboradores indicaron tener estabilidad laboral, que recomendarían a la empresa con amigos y familiares para que laboren en ella y tienen la convicción de seguir trabajando para la organización en un largo plazo debido a que se sienten parte de la misma y están cómodos laborando para ella. Debido a la naturaleza de las actividades que se desarrollan y a las exigencias que tienen las marcas que representan se debe optar por retirar personal por reestructuración según los planes comerciales de la marca, motivo por el cual la propuesta de reubicación por desempeño busca proporcionar una herramienta que evalúe las características y comportamiento del personal para hacerse acreedor a una reincorporación de corto plazo o la continuidad laboral en otra marca si existiera la oportunidad, lo que generará un impacto positivo hacia la organización a partir de la implementación del presente plan.

#### **Objetivo**

- Brindar al 100% de los colaboradores exclusivos la posibilidad del beneficio de la reubicación por desempeño laboral cuando se les deba dar de baja por reestructuración comercial.

## **Desarrollo del programa reubicación de personal por desempeño**

El departamento de recursos humanos con el apoyo de los supervisores de marca será el responsable de realizar la evaluación por desempeño a los colaboradores que manifiesten tener las aptitudes necesarias para aplicar a este beneficio. Con la implementación de esta evaluación se garantiza la transparencia del objetivo y rendimiento hacia los resultados que los colaboradores manifiestan en el desarrollo de sus actividades.

La herramienta a utilizar será un formato de evaluación que tendrá las mismas características que el formato utilizado en la evaluación para el beneficio de cambio de marca con diferencias en dos variables de medición como la ausencia del factor educación y experiencia debido a que el personal a evaluar ya cumplía con este requisito para laborar. Enfocándose en los factores de competencias genéricas y la evaluación que el supervisor realice sobre el comportamiento del colaborador. La ponderación asignada a los dos factores a evaluar son los siguientes:

**Cuadro 10**  
**Factores a evaluar en el programa reubicación de personal por desempeño, para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso, ubicada en la ciudad de Guatemala.**

<b>Factor a evaluar</b>	<b>Ponderación</b>
Competencias genéricas	90%
Calificación previa	10%
<b>Total puntos</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

A continuación se detalla la forma como se obtendrán los resultados de la evaluación.

**Competencias genéricas:** Se realizarán 16 preguntas que pueden recibir una puntuación de entre 1 a 4, la suma de las 16 respuestas se multiplican por 1.40 para obtener la puntuación final siendo la más alta a obtener 90.

**Calificación previa:** En esta pregunta el evaluador asignara una puntuación de entre 1 y 10 la cual se tomará como puntuación final.

Con las puntuaciones finales de las 2 áreas evaluadas se procede hacer la suma de estas para obtener el resultado final se sugiere debe ser mayor a 90 puntos para considerar al colaborador como apto realizar una reubicación por desempeño de lo contrario se procede a la baja laboral.

**Figura 13**  
**Formato de evaluación para reubicación de personal por desempeño para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso, ubicada en la ciudad de Guatemala**

<h1>Empresa de colocación e impulso</h1>	
<b>FORMATO DE EVALUACIÓN PARA REUBICACION DE PERSONAL</b>	
<b>Colaboradores Exclusivos</b>	
<b>A. DATOS GENERALES</b>	
Nombres y apellidos evaluado: _____	
Código: _____	Tiempo de Servicio: _____
Marca que sale: _____	Posibles marcas para aplicar
_____	
_____	
<b>INSTRUCCIONES</b>	
A continuación se le presentan una serie de cuestionamientos, para evaluar el grado de desempeño de los colaboradores exclusivos se le solicita llenar las casillas con las respuestas que mejor describan el comportamiento del colaborador evaluado.	
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas:	
<b>1: Deficiente</b>	<b>2: Regular</b>
<b>3: Bueno</b>	<b>4: Excelente</b>
<b>B. COMPETENCIAS GENERICAS</b>	
	<b>Calificación</b>
1	Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados.
2	Cumple su trabajo en el tiempo requerido.
3	Atiende los requerimientos solicitados.
4	Se preocupa por atender las demandas de sus clientes.
5	Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios.
6	Se compromete con su equipo de trabajo cumpliendo con las metas y expectativas establecidas.
7	Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.
8	Aporta ideas y recomendaciones fruto de su conocimiento.
9	Es abierto y honesto en sus relaciones laborales.
10	Es puntual al presentarse a su área de trabajo.
11	Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.
12	Mantiene una buena presentación en su área de trabajo (lleva uniforme completo)
13	Revisa continuamente sus avances, planteando alternativas de mejora cuando se presentan dificultades.
14	Genera confianza en los demás, por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.
15	Apoya al resto de la organización en temas específicos, aunque no desatiende sus propias obligaciones.
16	Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas que presente el equipo en su trabajo diario.
<b>C. CALIFICACION PREVIA DEL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES</b>	
17	Cual fue la calificación previa general de su desempeño del colaborador.
1	2
3	4
5	6
7	8
9	10
<b>F. COMENTARIOS</b>	
<b>G. RESPONSABLE DE LA EVALUACION</b>	
18	Gerente de Recursos Humanos
19	Jefe de operaciones
20	Gestor de punto de venta
21	Supervisor de marca
Nombres y apellidos del evaluador: _____	
Guatemala, _____ de _____ del 20____	Total Evaluación

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

A continuación se presenta el formato donde se llevará el registro de los colaboradores que participen del programa de reubicación de personal por desempeño:

**Formato 8**  
**Control de participantes del programa reubicación de personal por desempeño**  
**para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso,**  
**ubicada en la ciudad de Guatemala**

<b>Empresa de colocación e impulso</b>				
<b>Control de participantes del programa “Reubicacion de personal por desempeño”</b>				
Año: _____				
No.	Colaborador	Código empleado	Marca actual	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
Responsable de llevar registro				
Nombre: _____ Firma: _____				

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

A continuación se presenta el plan de acción que detalla las actividades a realizar en el programa reubicación de personal por desempeño:

**Tabla 5**  
**Plan de acción: “reubicación de personal por desempeño**  
**para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso,**  
**ubicada en la ciudad de Guatemala”**

INSTITUCION: Empresa de colocación e impulso		METAS		INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO APROXIMADOS (EXPRESADO Q.)	PRESUPUESTO	
No.	ACTIVIDAD	Realizar la presentación de la propuesta en un 100% a Director General y Gerente RRHH	Obtener el 100% de la aprobación para la implementación del programa por el Director General.			Recurso humanos deberá citar al 100% de colaboradores exclusivos que tengan proceso de baja por restructuración comercial.	Cumplir con el 100% de boletas a colaboradores exclusivos.			Recurso humanos deberá realizar la selección aleatoria utilizando el 100% de los colaboradores exclusivos que participaron del programa beneficio de cambio de marca.
NOMBRE DEL PLAN: “Reubicación de personal por desempeño”										
OBJETIVO: Definir las actividades necesarias para la implementación del programa reubicación de personal por desempeño, al 100% de colaboradores exclusivos logrando así un incremento en el clima organizacional en el factor de objetivo de rendimiento y perfeccionamiento en un corto plazo.										
No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	COSTO APROXIMADOS (EXPRESADO Q.)	PRESUPUESTO			
1	Presentación y aprobación de la propuesta a Director General, a través de una reunión de trabajo.	Presentación aceptada o rechazada.	Director General	11/11/2017	01/11/2017	Equipo audio visual Q.100.00 y refrigerio Q.300.00 HH 1 por tres personas.	Q 421.72			
2	Aprobación de la propuesta.	Propuesta aceptada o rechazada.	Director General	03/11/2017	03/11/2017	HH 1 por una persona.	Q 10.86			
3	Citar a colaboradores que tienen proceso de baja por restructuración comercial.	Listado completo de colaboradores.	Gerente RRHH	15/01/2018	30/12/2018	HH 1 por una persona mensualmente.	Q 130.32			
4	Realizar evaluación de desempeño a colaborador exclusivo en proceso de baja por restructuración comercial.	Listado completo de colaboradores.	Gerente RRHH	15/01/2018	30/12/2018	HH 1 por una persona mensualmente.	Q 130.32			
5	Realizar la selección aleatoria del 30% de colaboradores exclusivos que participaron del programa reubicación de personal por desempeño en el año.	Listado completo de colaboradores.	Gerente RRHH	15/12/2018	15/12/2018	HH 2 por una persona anualmente.	Q 21.72			
6	Citar a los colaboradores exclusivos que fueron seleccionados para realizar evaluación del programa reubicación de personal por desempeño.	Listado completo de colaboradores.	Gerente RRHH	20/12/2018	20/12/2018	HH 2 por una persona anualmente.	Q 21.72			
7	Realizar evaluación del programa reubicación de personal por desempeño.	Boletas completas	Gerente RRHH	20/12/2018	20/12/2018	Impresión y realización de boletas de evaluación en el año, c/u Q.1.00 HH 2 por una persona en el año.	Q 125.72			
8	Evaluar alcances de la propuesta beneficio de cambio de marca realizada.	Propuesta con éxito.	Gerente RRHH	05/01/2019	06/01/2019	Equipo audio visual Q.100.00 Y refrigerio Q.300.00 HH 1 por tres personas.	Q 421.72			
						<b>El costo total para la implementación del plan “reubicación de personal por desempeño” es de :</b>				
						<b>Q 1,284.10</b>				

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

A continuación se detallan los recursos humanos, físicos y financieros que se utilizarán en la implementación de programa reubicación de personal por desempeño:

## Recursos

- **Humanos**

Director General  
Gerente Recursos Humanos  
Gestores de punto de venta  
Colaboradores

- **Físicos**

Instalaciones de la empresa  
Mobiliario y equipo

- **Financieros**

Los costos anuales estimados para la implementación del programa reubicación de personal por desempeño se describen a continuación.

**Cuadro 11**  
**Total de recursos financieros para el programa de reubicación de personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**

No.	Descripción	Costo (Q.)
1	Equipo audio visual	Q 200.00
2	Refrigerio	Q 600.00
3	Materiales de oficina	Q 104.00
4	Horas colaboradores	Q 380.10
	<b>Total</b>	<b>Q 1,284.10</b>

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

## Evaluación

Con la implementación del programa de reubicación de personal por desempeño dentro de la organización; se debe comprobar si los colaboradores evidencian tener una mejora en el factor de objetivo de rendimiento y perfeccionamiento por lo que se sugiere realizar una evaluación por medio de una boleta a una muestra del 30% de los colaboradores que se beneficien de este programa, la información obtenida será tabulada en un archivo de Excel donde se podrá realizar el conteo de las respuestas.

A continuación se presenta la boleta que se realizará a los colaboradores:

### Formato 9 Boleta para evaluar el programa de reubicación de personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.

<b>Instrucciones:</b> a continuación se presenta una serie de cuestionamientos sobre el desarrollo del programa reubicación de personal por desempeño. Marque con una "X" la casilla mejor describa su opinion sobre esta actividad.			
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px 15px; margin-right: 50px;">B= Bueno</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px 15px;">M= Malo</div>			
No.	Pregunta	B	M
1	¿Cómo considera el programa de reubicación de personal por desempeño implementado por la empresa de colocación e impulso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Cree que el programa de reubicación de personal por desempeño ofrece beneficios a los colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Cree que el programa es adecuado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Considera que esta actividad debe continuar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Considera usted ser parte de la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Califique de 1 a 10 el grado en que este programa mejora la simplificación del proceso de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Comentarios adicionales:</b>			

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

La metodología para realizar la evaluación de la boleta del programa de reubicación de personal por desempeño deberá llevar el mismo proceso que los programas de reconocimiento por años de servicio y programa de beneficio de cambio de marca debido a que los tres necesitan ser realizados con una muestra del 30% de los colaboradores que gocen de estos programas. Debiendo llegar a una ponderación del 90% como evaluación final para determinar que su implementación tuvo el éxito que se esperaba.

### **3.9. Resumen de costos de implementación de la propuesta de planes de mejora para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso.**

Para poder realizar la propuesta de planes de mejora para el personal exclusivo, es necesario tomar en cuenta el recurso humano, financiero y material que será necesario; a continuación se presentan cifras aproximadas del costo de la implementación del mismo:

**Cuadro 12**  
**Costo total de los planes de mejora para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso ubicada en la ciudad de Guatemala.**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo (Q.)</b>
1	Equipo audio visual	Q 200.00
2	Refrigerio	Q 600.00
3	Materiales de oficina	Q 683.00
4	Compra de Gift Card	Q 25,100.00
5	Compra de pines y bolígrafo de metal	Q 17,080.00
6	Horas Colaboradores	Q 2,758.44
	<b>Total</b>	<b>Q 46,421.44</b>

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

Adicional se hace la observación a la empresa que el total de horas hombre que invertirá en la implementación de los planes de mejora es 254 horas, se utilizó el salario mínimo vigente para calcular el total de su inversión.

Para las empresas es importante gozar de un excelente clima organizacional, lo que influye en productividad de sus colaboradores, en el capítulo II se dio a conocer la necesidad de proponer planes de mejora para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso la cual propone utilizar 5 programas, los primeros dos son para el factor motivación, el costo de la primera propuesta es de Q 27,178.10 “Entrega de Gift Card por cumpleaños” el segundo con un costo de Q 18,178.36 “Reconocimiento por años de servicio” ofrece beneficios tales como: lograr un sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa, incrementar la lealtad y mejorar el compromiso para alcanzar los objetivos de la organización.

Programa tres la comunicación como esta influye dentro de la empresa, el costo de la implementación del programa “Difundir información institucional por boletines mensuales” tiene un costo de Q 1,479.58 los beneficios esperados son: que los colaboradores reciban información mensualmente sobre actividades que la empresa desarrolla.

El programa número cuatro “Beneficio de cambio de marca” tiene un costo de Q 1,501.30 y tiene como finalidad ofrecer a los colaboradores el movimiento hacia otra marca que presente mejoras laborales como ubicación geográfica o marcas que brinden beneficios adicionales como bonos.

El último programa “Reubicación de personal por desempeño” tiene un costo de Q 1,284.10 el cual tiene como objetivo ofrecer una herramienta que evalúe las características y comportamiento del personal para hacerse acreedor a una reincorporación o la continuidad laboral en otra marca.

### 3.10. Cronograma general de actividades.

A continuación se presenta el cronograma general de las actividades a desarrollar en la implementación de los planes de mejora:

**Formato 10**  
**Cronograma para la implementación de planes de mejora**  
**para el personal exclusivo de una empresa de colocación e impulso**  
**ubicada en la ciudad de Guatemala.**

No.	ACTIVIDADES	AÑO 2017												AÑO 2018												RESPONSABLE
		NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO										
1	Presentación de planes de mejora de clima organizacional a Director General.																			Autor de investigación y de los planes de mejora propuestos.						
2	Aprobación de la propuesta de implementación.																			Director General.						
3	Reunión informativa con gestores de punto de venta y supervisores para inicio de implementación.																			Gerente de RRHH.						
4	Desarrollo programa 1: Entrega de Gift Card por cumpleaños.																			Gerente de RRHH.						
5	Desarrollo programa 2: Reconocimientos por años de servicio.																			Gerente de RRHH.						
6	Desarrollo programa 3: Difundir información institucional por boletines mensuales.																			Gerente de RRHH.						
7	Desarrollo programa 4: Beneficio de cambio de marca.																			Gerente de RRHH.						
8	Desarrollo programa 5: Reubicación de personal por desempeño.																			Gerente de RRHH.						
9	Evaluación trimestral de los programas 1 y 3.																			Gerente de RRHH.						
10	Evaluación implementación programa 2																			Gerente de RRHH.						
11	reconocimiento por años de servicio.																			Gerente de RRHH.						
12	Evaluación implementación programas 4 y 5.																			Gerente de RRHH.						
12	Reunión general: presentación de resultados finales y verificación de alcance de objetivos alcanzados por medio de la propuesta																			Gerente de RRHH.						

Fuente: elaboración propia septiembre 2017.

## CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación y luego de haber realizado el análisis e interpretación de resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional al personal exclusivo de la empresa de colocación e impulso, se concluye lo siguiente:

- Se determinó que en la empresa no es aceptable el nivel de satisfacción en el clima organizacional, con base al porcentaje que la empresa estipuló para el estudio del 80%.
- Se estableció específicamente que los procesos de las características de las fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, procesos de planificación y objetivo de rendimiento; son factores que generan insatisfacción entre los colaboradores, lo que provoca poca lealtad e identificación con la organización.
- Se ha identificado mediante la investigación que la falta de reconocimiento hacia los colaboradores es considerado el factor más crítico dentro del actual clima organizacional que se enfoca más en la necesidad de los colaboradores de sentirse apreciados y valorados por la organización.
- La información acerca de actividades que la empresa tiene programadas no es transmitida de forma adecuada a los colaboradores exclusivos lo que genera una comunicación ineficiente dentro de la organización.

## RECOMENDACIONES

Con el objeto de incrementar el nivel del clima organizacional detectados en la investigación realizada en la empresa objeto de investigación, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Realizar en un corto plazo la implementación de los planes de mejora propuestos para incrementar los índices del clima organizacional de la empresa.
- Como parte del proceso para motivar a los colaboradores es importante, iniciar con la implementación del programa de entrega de regalo por cumpleaños y de reconocimiento por años de servicio para desarrollar el sentido de pertenencia, lo cual incrementará la lealtad y mejorará el compromiso para alcanzar los objetivos de la organización.
- Con la implementación de los beneficios de cambio de marca y reubicación de personal por desempeño la organización manifiesta su interés por apoyar y retener a su activo más valioso su capital humano lo que incrementará la fidelización del personal con la empresa de colocación e impulso.
- Desarrollar entre la organización y los colaboradores una comunicación efectiva para mejorar el desempeño de sus actividades a través de la implementación del boletín informativo que permitirá a los colaboradores recibir retroalimentación de las actividades que la empresa de colocación e impulso programa cada mes.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato Idalberto. **Administración**. 8va. edición, Editorial McGraw-Hill. 349 p
2. Chiavenato Idalberto. **Administración de recursos humanos**. 2da. edición, McGraw-Hill. 540 p.
3. Chiavenato Idalberto. **Comportamiento organizacional**. 2da. edición, Editorial McGraw-Hill. 524 p
4. Chiavenato Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 8va. edición, Editorial McGraw-Hill. 475 p
5. Franklin Fincowsky Enrique B., Mario José Krieger. **Comportamiento organizacional**. 1a edición. México, Pearson Educación, 2011, 568 p.
6. Heizer Jay, Barry Render. **Principios de Administración de Operaciones**. 7a edición. México, Pearson Educación, 2009, 752 p
7. Koontz Harold, Heinz Wihrich, Mark Cannice. **Administración una perspectiva global y empresarial**. 14ª. edición. México, Mc Graw Hill, 2012 638 p
8. Luc Brunet. **El clima de trabajo en las organizaciones**. 2da. edición, Editorial Trillas, 2014. 121 p.
9. Robert N. Lussier, Chistopher F. Anchua. **Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades**. Anchua. 4ta. edición. USA, CENGAGE 515 p.

## E-GRAFÍA

10. Características del clima organizacional, Fernández, Rosana Silvia, 2009, revisado en fecha 10 de noviembre 2016, disponible en <http://www.monografias.com/trabajos66/factores-contra-clima-organizacional/factores-contra-clima-organizacional2.shtml#ixzz4PvSG9M8b>
11. Importancia de clima organizacional, psicología y empresa, Cuevas, Juan Carlos, 2009, revisado en fecha 10 de noviembre 2016, disponible en <http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>