

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



**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
IMPLEMENTAR PLANES DE MEJORAS EN UNA
EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE
LOGÍSTICA Y TRANSPORTE DE CARGA AÉREA,
MARÍTIMA Y TERRESTRE, UBICADA EN LA ZONA
10 DE LA CIUDAD DE GUTEMALA”**

ALMA MARISOL MANCILLA SÁNCHEZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, JUNIO DE 2018

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



**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
IMPLEMENTAR PLANES DE MEJORAS EN UNA
EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE
LOGÍSTICA Y TRANSPORTE DE CARGA AÉREA,
MARÍTIMA Y TERRESTRE, UBICADA EN LA ZONA
10 DE LA CIUDAD DE GUTEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ALMA MARISOL MANCILLA SÁNCHEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ABRIL DE 2018

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

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

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

Matemáticas-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Maricruz Samayoa Peláez

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADOR:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín

Guatemala, 26 de septiembre de 2017

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

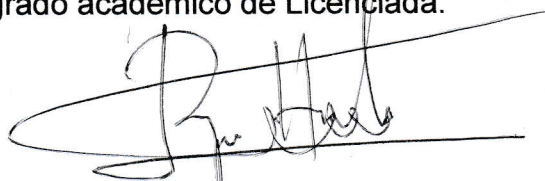
Señor decano:

En atención a la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante **Alma Marisol Mancilla Sánchez**, carné 200318592, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAR PLANES DE MEJORA EN UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE DE CARGA AÉREA, MARÍTIMA Y TERRESTRE, UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Colegiado No. 14043



**FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS**

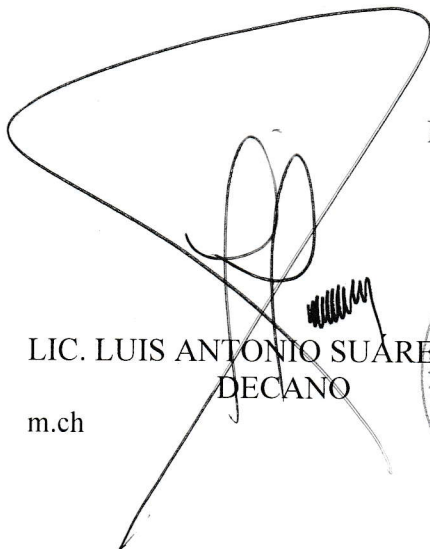
EDIFICIO S-8
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
VEINTITRÉS DE ABRIL DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 12-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de abril de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 272-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de noviembre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAR PLANES DE MEJORAS EN UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE DE CARGA AÉREA, MARÍTIMA Y TERRESTRE, UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **ALMA MARISOL MANCILLA SÁNCHEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

- A DIOS:** Por su infinito amor y bondad, por haberme permitido cumplir este sueño y haberme dado salud para cumplir mis objetivos.
- A MIS PADRES:** Florentín Mancilla y Judith Sánchez de Mancilla por todos sus sacrificios, toda su dedicación, y todo su amor.
- A MI ESPOSO:** Erick Monterroso, el amor de mi vida y mi apoyo incondicional. Sin tu amor y tu comprensión no lo hubiera logrado.
- A MIS HIJAS:** Karin y Lucy, son mi mayor inspiración y mi razón para luchar cada día. Que este triunfo les sirva de ejemplo en sus vidas.
- A MIS HERMANAS:** Any, Katy, Wendy y Kelly, las amo. Gracias por su apoyo para alcanzar esta meta.
- A MIS SOBRINOS:** Gabriela, José y Mía, mis amores lindos los adoro.
- A LA UNIVERSIDAD:** La tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala por ser mi casa de estudios, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas.
- A MI ASESOR:** Lic. Alvaro Reyes, por su apoyo en la realización de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa privada	1
1.1.2 Tipos de empresa privada	1
1.1.2.1 Empresa de logística y transporte	2
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
1.2.1.2 Organización	7
1.2.1.3 Integración	9
Gestión del talento humano	10
Los seis procesos de la gestión del talento humano	11
1.2.1.4 Dirección	12
1.3 Cultura organizacional	14
1.3.1 Características de la cultura organizacional	15
1.4 Clima organizacional	16
1.4.1 Importancia del clima organizacional	16
1.4.2 Elementos de clima organizacional	16
1.4.3 Teorías del clima organizacional	17
1.4.3.1 Teoría de los dos factores de Herzberg	17
1.4.3.2 Teoría de Rensis Likert	19
1.4.3.3 Teoría de Litwin y Stringer	22
1.4.4 Instrumentos de medición de clima organizacional	23
1.4.4.1 Cuestionario de clima organizacional	23

Contenido	Página
1.4.5 Factores de clima organizacional	24
1.5 Planes de mejora	24

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE UNA EMPRESA GUATEMALTECA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE DE CARGA ÁEREA, MARÍTIMA Y TERRESTRE

2.1 Metodología utilizada	25
2.2 Unidad de análisis	27
2.2.1 Antecedentes	28
2.2.2 Filosofía organizacional	29
2.2.2.1 Misión	29
a. Visión	29
b. Valores	30
2.2.2.2 Objetivos	30
2.2.3 Servicios que ofrece	31
2.2.4 Estructura organizacional	33
2.2.5 Ámbito geográfico	35
2.2.6 Unidad de tiempo	35
2.3 Evaluación de clima organizacional	35
2.3.1 Análisis de resultados por factor	37
2.3.1.1 Estructura	37
2.3.1.2 Responsabilidad	39
2.3.1.3 Recompensa	40
2.3.1.4 Relaciones	42
2.3.1.5 Cooperación	43
2.3.1.6 Estándares	44
2.3.1.7 Conflicto	46

Contenido	Página	
2.3.1.8	Identidad	48
2.3.1.9	Desarrollo	49
2.3.1.10	Supervisión	50
2.3.1.11	Comunicación	52
2.3.1.12	Condiciones laborales	53
2.4	Análisis de resultados	55

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLANES DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE DE CARGA ÁEREA, MARÍTIMA Y TERRESTRE, UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1	Presentación	58
3.2	Justificación de la propuesta	59
3.3	Objetivos	59
3.3.1	Objetivo general	59
3.3.2	Objetivos específicos	59
3.4	Alcance de la propuesta	61
3.5	Plan de mejora propuesto	61
3.5.1	Programación	63
3.5.2	Recursos	66
3.5.3	Actualización de la filosofía empresarial	67
3.5.4	Descripción de la propuesta	68
3.5.4.1	Plan de mejora I: “Optimización de la estructura”	68
3.5.4.2	Plan de mejora II: “Reconocemos tu esfuerzo”	73
3.5.4.3	Plan de mejora III: “Trabajo en equipo”	86

Contenido	Página	
3.5.4.4	Plan de mejora IV: “Comunicación efectiva”	103
3.5.4.5	Plan de mejora V: “Liderazgo”	126
3.5.4.6	Plan de mejora VI: “Capacitación y desarrollo”	135
3.6	Costo de implementación planes de mejora	147
	CONCLUSIONES	148
	RECOMENDACIONES	150
	BIBLIOGRAFÍA	152
	ANEXOS	155

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Datos de los colaboradores encuestados	36
2	Resultados de la evaluación de clima organizacional	55
3	Cronograma implementación de planes de mejora	64
4	Plan de acción estrategia “Optimización de la estructura”	70
5	Costo del plan de mejora: “Optimización de la estructura”	73
6	Plan de acción estrategia “Reconocemos tu esfuerzo”	75
7	Calificación desempeño de colaboradores	78
8	Tabla de incentivos según desempeño	79
9	Costo plan de mejora “Reconocemos tu esfuerzo”	80
10	Plan de acción mañana recreativa	87
11	Plan de acción taller de cuerdas	89
12	Plan de acción campeonato de fútbol	90
13	Contenido taller de cuerdas bajas	91
14	Dinámicas sugeridas mañana recreativa	94
15	Costo plan de mejora “Trabajo en equipo”	98
16	Plan de acción estrategia 1 comunicación	104
17	Plan de acción estrategia 2 comunicación	105
18	Plan de acción estrategia 3 comunicación	106
19	Plan de acción estrategia 4 comunicación	108

No.	Título	Página
20	Plan de acción estrategia 5 comunicación	110
21	Costo plan de mejora “Comunicación efectiva”	123
22	Plan de acción “Liderazgo” propuesta A	127
23	Plan de acción “Liderazgo” propuesta B	128
24	Propuesta A: taller de liderazgo	129
25	Propuesta B: taller de liderazgo	131
26	Costo plan de mejora “Liderazgo”	133
27	Plan de acción “Capacitación y desarrollo”	136
28	Contenido sugerido programa de capacitación	142
29	Costo plan de mejora “Capacitación y desarrollo”	144
30	Costo total implementación planes de mejora	147

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	3
2	Los seis procesos de la gestión del talento humano	12
3	Modelo de las variables de Rensis Likert	20
4	Organigrama empresa proveedora de servicios de logística y transporte	34
5	Propuesta de organigrama para una empresa proveedora de servicios de logística y transporte	71
6	Afiche programa de incentivos	83
7	Certificado de curso de inglés	84
8	Certificado de regalo hospedaje en Hostales del Iotra	84
9	Diploma de reconocimiento a empleado destacado	85
10	Afiche convocatoria Mañana recreativa	100
11	Afiche convocatoria campeonato de fútbol	101
12	Trofeo campeonato de fútbol	102
13	Buzón de sugerencias	113
14	Flujograma implementación de buzón de sugerencias	115
15	Boleta buzón de sugerencias	116
16	Flujograma implementación boletín informativo	118

No.	Título	Página
17	Colocación de cartelera informativa	120
18	Distribución de cartelera informativa	121
19	Flujograma implementación cartelera informativa	122
20	Portada boletín informativo	125
21	Afiche convocatoria taller liderazgo	134
22	Boleta diagnóstico de necesidades de capacitación	138
23	Boleta de registro de personas en capacitación	140
24	Formato asistencia a capacitaciones	141
25	Afiche programa de capacitación anual	146

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Percepción de factor estructura	38
2	Percepción de factor responsabilidad	39
3	Percepción de factor recompensa	41
4	Percepción de factor relaciones	42
5	Percepción de factor cooperación	43
6	Percepción de factor estándares	45
7	Percepción de factor conflicto	47
8	Percepción de factor identidad	48
9	Percepción de factor desarrollo	49
10	Percepción de factor supervisión	51
11	Percepción de factor comunicación	52
12	Percepción de factor condiciones laborales	54

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Teoría de los dos factores de Herzberg	18
2	Tipos de clima organizacional según Likert	21
3	Escala de percepción de los empleados	27
4	Proceso de implementación de planes de mejora	62
5	Simbología utilizada flujograma	114

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Cuestionario de clima organizacional	156
2	Modelo de descriptores de puestos	163
3	Boleta de evaluación de desempeño a gerentes y supervisores	183
4	Boleta de evaluación de desempeño a persona operativo	186
5	Boleta de evaluación de desempeño a pilotos	189
6	Ficha de inscripción campeonato de fútbol	192
7	Boleta de control de puntuación campeonato de fútbol	193

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca del ambiente en el que laboran y que incide directamente en su desempeño dentro de la organización. En la actualidad, el mismo tiende a ser ignorado por la mayoría de las empresas, dan por hecho que proporcionan las herramientas básicas a sus empleados para desarrollar su trabajo y esto será suficiente para que se ejecuten las tareas adecuadamente.

Realizar una evaluación de clima organizacional, permite conocer como es percibida la empresa por los colaboradores, logrando identificar los factores que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, así como las fortalezas o aspectos bien valorados de la cultura organizacional.

Por tal motivo se ha realizado la tesis denominada: “Evaluación del clima organizacional para implementar planes de mejora en una empresa proveedora de servicios de logística y transporte de carga aérea, marítima y terrestre, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala”; para lograr un ambiente laboral adecuado, que contribuya a tener colaboradores más eficientes y comprometidos con la empresa.

El presente trabajo de tesis está estructurado de manera lógica y ordenada en tres capítulos. El capítulo I contiene el marco teórico, que incluye los conceptos relacionados al tema de clima organizacional; que son la base para el desarrollo del estudio y soporte de la investigación y propuesta realizada.

En el capítulo II se presenta la situación actual de la empresa proveedora de servicios de logística y transporte, se describe la estructura y filosofía

organizacional. Se dan a conocer los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional, así como el análisis de los mismos.

El capítulo III presenta la propuesta de planes de mejora de clima organizacional, sugerida con base a la investigación realizada, la cual incluye soluciones viables y factibles de implementar para fortalecer las deficiencias en los factores que afectan de forma negativa la percepción de los colaboradores sobre su ambiente laboral. Finalmente, se incluye las conclusiones y recomendaciones correspondientes, así como la bibliografía consultada.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se describe la base teórica que permitirá una mejor comprensión y análisis del problema y de la investigación que se realizó.

1.1 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”. (2:6)

Es una organización dedicada a desarrollar una actividad económica con fines lucrativos, en la cual los socios y colaboradores obtienen un beneficio. Las empresas se clasifican en públicas y privadas, la empresa objeto de investigación es de tipo privado.

1.1.1 Empresa privada

Es una organización propiedad de inversionistas privados, formada con fines de lucro la cual no pertenece al Estado. El objetivo de una empresa privada es la obtención de ganancias para sus socios o accionistas.

1.1.2 Tipos de empresa privada

Las empresas privadas pueden ser industriales o comerciales. Se les llama industriales cuando transforman las materias primas en productos terminados.

Las organizaciones que se dedican a la venta, distribución y traslado de productos son llamadas comerciales. La empresa objeto de investigación es comercial.

1.1.2.1 Empresa de logística y transporte

Es una organización encargada de coordinar el traslado y distribución de mercaderías propiedad de sus clientes.

El término logística se define como “el proceso de gestionar estratégicamente la obtención, movimiento y almacenamiento de materias primas y producto terminado a través de la organización y sus canales de tal forma que la rentabilidad futura se vea maximizada a través de los pedidos con relación a los costos”. (7: 5)

El objetivo primordial de la logística es la satisfacción del cliente mediante la integración eficiente de sus procesos. El traslado de mercaderías puede ser mediante transporte aéreo, marítimo y terrestre. La elección respecto a qué tipo de transporte se utilizará en las importaciones o exportaciones depende de factores importantes como el tiempo de entrega, el costo, la distancia a recorrer, el peso y volumen del producto que se va a transportar.

1.2 Administración

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. (10:6)

Administrar es gestionar de forma oportuna, los procesos de una empresa para alcanzar las metas y objetivos propuestos. El éxito de cualquier empresa u organismo social depende de su adecuada administración.

1.2.1 Proceso administrativo

“El proceso representa las funciones o actividades primarias en que participan los administradores. Por lo general, a esas funciones se les llama planeación, organización, integración, dirección y control”. (15:8)

El proceso administrativo consta de cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control, las cuales se interrelacionan entre sí, como se muestra en la siguiente figura.

Figura No. 1
Proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia con base en Munch Galindo, Lourdes. 2014. Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 2ª. Ed. México D.F Editorial Pearson. 27 p.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización”. (14:244)

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo, es la que ayuda a la empresa a analizar dónde se encuentra, a dónde quiere ir y qué debe hacer para alcanzar sus objetivos.

a. Elementos de la planeación

a.1 Misión

“La misión es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir”. (4:20)

Es la razón de ser de la empresa logística y transporte, en la que se define a qué se dedica, los servicios que provee y el mercado hacia el cual se dirige.

a.2 Visión

“La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro”. (4:21)

La visión es la declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo.

a.3 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”. (2:46)

Los valores, son principios que orientan el comportamiento de los colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización.

a.4 Objetivos

“Los objetivos o metas, son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole”. (10:129) Los objetivos son los resultados que una organización pretende alcanzar en un determinado período de tiempo.

a.5 Políticas

“Las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones”. (10:130)

Las políticas son los lineamientos o guías de acción en el proceso para la toma de decisiones en una organización.

a.6 Estrategias

“Estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”. (10:130) Las estrategias establecen las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos por la organización, de forma eficiente y eficaz.

a.7 Procedimientos

“Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Son guías de acción no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades”. (10:131) Un procedimiento es el medio o la técnica a seguir para realizar una actividad dentro de la organización.

a.8 Programas

“Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado”. (10:132)

a.9 Presupuestos

“Un presupuesto es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos”. (10:133) Es la proyección de gastos e ingresos estimados en un período de tiempo.

b. Principios de la planeación

Los principios son premisas que guían la elaboración correcta de los planes.

b.1 De la precisión

“Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible”. (14:245) La planeación precisa contribuye a lograr acciones concretas en las organizaciones.

b.2 Flexibilidad

“Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, en razón de la parte imprevisible y de las circunstancias que hayan variado después de la previsión”. (14:245) La planeación flexible ayuda a la organización a adaptarse a las eventualidades no previstas.

b.3 Unidad de dirección

“Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar coordinados e integrados”. (14:246) Los planes encaminados a una misma dirección contribuyen a alcanzar de forma eficaz los objetivos organizacionales.

b.4 Consistencia

“Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poden alcanzar con eficiencia los objetivos”.

(14:247) Los diferentes planes de las unidades de la organización se integran para lograr la eficacia, en busca de los objetivos propuestos.

b.5 Rentabilidad

“Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige”. (14:247)

b.6 Participación

“Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas, para que se vean relacionadas con su funcionamiento”. La participación y el compromiso de los colaboradores, es fundamental para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación.

c. Instrumentos de planeación

c.1 Plan de acción

Un plan de acción es un resumen de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo determinado, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.

1.2.1.2 Organización

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

El proceso de organización es parte esencial en la empresa, en esta fase se estructura y se asigna el trabajo, la autoridad, la responsabilidad para alcanzar los objetivos propuestos.

a. Elementos de la organización

a.1 Funciones

“La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general”. (14:28) Son las diversas actividades que deben realizar los colaboradores en su puesto de trabajo.

a.2 Jerarquía

“Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización”. (14:28) Son las diferentes categorías o niveles que indican el grado de responsabilidad y autoridad, que se le asigna a los diferentes puestos de trabajo.

a.3 Puestos

“Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona”. (14:28) Cada una de las posiciones que se necesitan en las distintas unidades administrativas, que son desempeñadas por los colaboradores se conoce como puestos de trabajo.

b. Principios de la organización

b.1 De la especialización

Cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene.

b.2 De la unidad de mando

Para cada función debe existir un solo mando.

b.3 Equilibrio de autoridad y responsabilidad

Establecer el grado de autoridad y responsabilidad que le corresponde a cada líder en un nivel jerárquico contribuye a una organización eficaz.

b.4 Equilibrio de dirección y control

Implementar controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

b.5 Principio de la definición de puestos

Establecer por escrito las actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo contribuye a una organización adecuada.

c. Instrumentos de organización

c.1 Organigramas

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”. (9:78) Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares.

c.2 Descriptor de puestos

Describe las actividades, responsabilidades, requisitos, especificación del puesto y relaciones laborales de cada puesto de trabajo.

1.2.1.3 Integración

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. (14:336) La integración busca colocar al mejor talento humano dentro de la organización, y proveer al mismo de las herramientas necesarias para que desarrolle de forma eficiente las tareas asignadas.

a. Elementos de la integración

La fase de integración consta de los siguientes elementos:

- Recursos humanos
- Recursos materiales

- Recursos financieros
- Recursos tecnológicos

b. Principios de la integración

b.1 De la adecuación de hombres y funciones

Cada colaborador debe contar con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias en para desempeñar adecuadamente su puesto de trabajo.

b.2 De la provisión de elementos administrativos

Proveer al personal de los elementos administrativos necesarios para realizar de forma correcta sus labores.

b.3 De la importancia de la introducción adecuada

Cada colaborador debe ser capacitado de forma adecuada para su puesto de trabajo mediante la inducción.

Gestión del talento humano

El recurso humano es el capital más importante en las organizaciones, es por ello que la correcta administración de los mismos es de vital importancia para el logro de los objetivos organizacionales.

Procesos de gestión del talento humano

La gestión del talento humano es el conjunto de procesos dinámicos y relacionados entre sí, los cuales se enumeran a continuación:

1. Procesos para integrar personas

“Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Incluyen el reclutamiento y la selección del personal.

2. Procesos para organizar a las personas

Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

3. Procesos para recompensar a las personas

Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones.

4. Procesos para desarrollar a las personas

Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias.

5. Procesos para retener a las personas

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

6. Procesos para auditar a las personas

Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa". (5:15)

La gestión del talento humano es un conjunto integrado por seis procesos que tienen estrecha relación entre sí, como lo muestra la figura 1.

Figura No.2

Los seis procesos de la gestión del talento humano



Fuente: Chiavenato, I., Gestión del talento humano. Año 2009. Página 15.

El propósito de la gestión del talento humano es proporcionar a la empresa las personas que contribuyan con la estrategia de la organización, que mejoren su efectividad y eficiencia.

Los procesos para retener a las personas tienen como objetivo principal mantener a los colaboradores satisfechos y motivados, asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la empresa, estén comprometidos con ella y se sientan parte importante de la organización. Algunos de los procesos para retener a las personas son la adecuada administración de la cultura organizacional y la evaluación del clima organizacional.

1.2.1.4 Dirección

“Elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, vigilando simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada

todas las órdenes emitidas.” (14:384) En esta etapa se realiza todo lo planeado y se toman las decisiones que contribuyen para su correcta ejecución.

a. Elementos de la dirección

a.1 Liderazgo

“El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen de forma voluntaria y entusiasta, en el cumplimiento de metas grupales”. (10:532)

Liderazgo es la capacidad de dirigir de forma positiva a los subordinados para que alcancen los objetivos organizacionales.

a.2 Comunicación

“Es el proceso de transmisión de un mensaje que se realiza gracia a un código formado por gestos, palabras, símbolos y expresiones”. (2:224)

La comunicación es el proceso mediante el cual se transmite y se recibe información en una organización, ya sea en canales formales o informales.

a.3 Motivación

“Es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas”. (2:242) Motivar es estimular positivamente a los colaboradores para que cumplan los objetivos organizacionales.

a.4 Supervisión

La función de la supervisión es “ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas”. (14:432) Consiste en verificar el cumplimiento de las labores asignadas a cada colaborador y brindar la retroalimentación necesaria para una mejora continua.

b. Principios de dirección

b.1 De la coordinación de intereses

“El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se coordinen los intereses del grupo y los individuales”. (14: 387) En este principio los colaboradores luchan por alcanzar sus objetivos personales y se sienten satisfechos logrando las metas de la organización.

b.2 De la impersonalidad del mando

“La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda” (14:387) La autoridad en los puestos de trabajo surge como necesidad para alcanzar los objetivos organizacionales y no como la voluntad personal de los supervisores.

b.3 De la vía jerárquica

Es de suma importancia establecer un orden jerárquico en la transmisión de información, que se realice a través de los canales de comunicación adecuados y de conformidad a niveles jerárquicos correspondientes.

b.4 Del aprovechamiento de conflictos

Se refiere al aprovechamiento de las alternativas de solución a los conflictos presentados en la organización.

1.3 Cultura organizacional

“La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización”. (5:176)

La cultura organizacional determina la forma en que actúan los colaboradores, son los hábitos, creencias, normas y valores que comparten los miembros en una

empresa. Se manifiesta en los símbolos, el lenguaje y comportamiento de los directivos y colaboradores dentro de una organización.

La cultura organizacional es la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, es lo que la diferencia de las demás empresas. El ambiente laboral en la empresa, tiene una estrecha relación con la cultura organizacional, si el clima organizacional no es el adecuado, la cultura no tendrá la adaptación que se espera en los miembros de la organización.

1.3.1 Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Innovación y aceptación del riesgo. Es la medida en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Atención al detalle. La forma en que la empresa exige precisión, análisis y atención por los detalles por parte de los empleados.
- Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados organizacionales.
- Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- Agresividad. La forma en que la empresa se enfoca en la competitividad.
- Estabilidad. Grado en que las empresas se mantienen estáticas, en contraste con el crecimiento.

1.4 Clima organizacional

“Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que selecciona, organiza e interpreta la entrada sensorial para lograr la comprensión de su entorno”. (15:43)

El clima organizacional es el ambiente en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, la calidad de este ambiente influye directamente en la satisfacción de los colaboradores y en el desempeño de sus labores. En las organizaciones un buen clima laboral contribuye al desarrollo de la organización y de sus colaboradores. El personal de una organización con un adecuado clima organizacional se siente orgulloso de trabajar en ella y está comprometido con el alcance de los objetivos de la misma.

1.4.1 Importancia del clima organizacional

El clima organizacional parte de la demostración de que toda persona percibe de modo distinto el contexto laboral en el que se desenvuelve, y que esta percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización. La evaluación de clima organizacional estudia el conjunto de percepciones de todos los colaboradores de la empresa.

Un clima organizacional 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.

1.4.2 Elementos del clima organizacional

“El clima laboral está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados. El ambiente está integrado por los siguientes elementos:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado.
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- La estructura.
- Los procesos organizacionales, evaluación, comunicación y el proceso de toma de decisiones”. (19:103)

1.4.3 Teorías del clima organizacional

Existen diversas teorías que estudian el clima organizacional, para la realización de la presente investigación se tomaron en cuenta las siguientes:

1.4.3.1 Teoría de los dos factores de Herzberg

Esta teoría explica el comportamiento de las personas en las diferentes situaciones de trabajo, a través de la existencia de dos factores, la satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación, y la insatisfacción que es principalmente el resultado de los factores de higiene.

Frederick Herzberg propone en su teoría que motivación en el trabajo, está influida por dos tipos de necesidades que afectan el comportamiento humano y el

ambiente laboral en que se desempeñan, los factores higiénicos y los factores motivacionales.

Los factores higiénicos están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo, las relaciones interpersonales, comunicación, el salario, beneficios sociales, entre otros.

Los factores motivacionales o factores intrínsecos, que se relacionan con la satisfacción en el cargo, con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, la realización, el reconocimiento, el progreso profesional y la responsabilidad.

En la siguiente tabla se presentan los factores motivacionales y de higiene propuestos por Herzberg.

Tabla No. 1
Teoría de los dos factores de Herzberg

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
Factores motivacionales (de satisfacción)	Factores de higiene (de insatisfacción)
Contenido del cargo Como se siente el colaborador en relación a su cargo.	Contexto del cargo. Como se siente el colaborador en relación a las condiciones de la empresa.
1. El trabajo en sí 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Desarrollo personal 5. Responsabilidad	1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

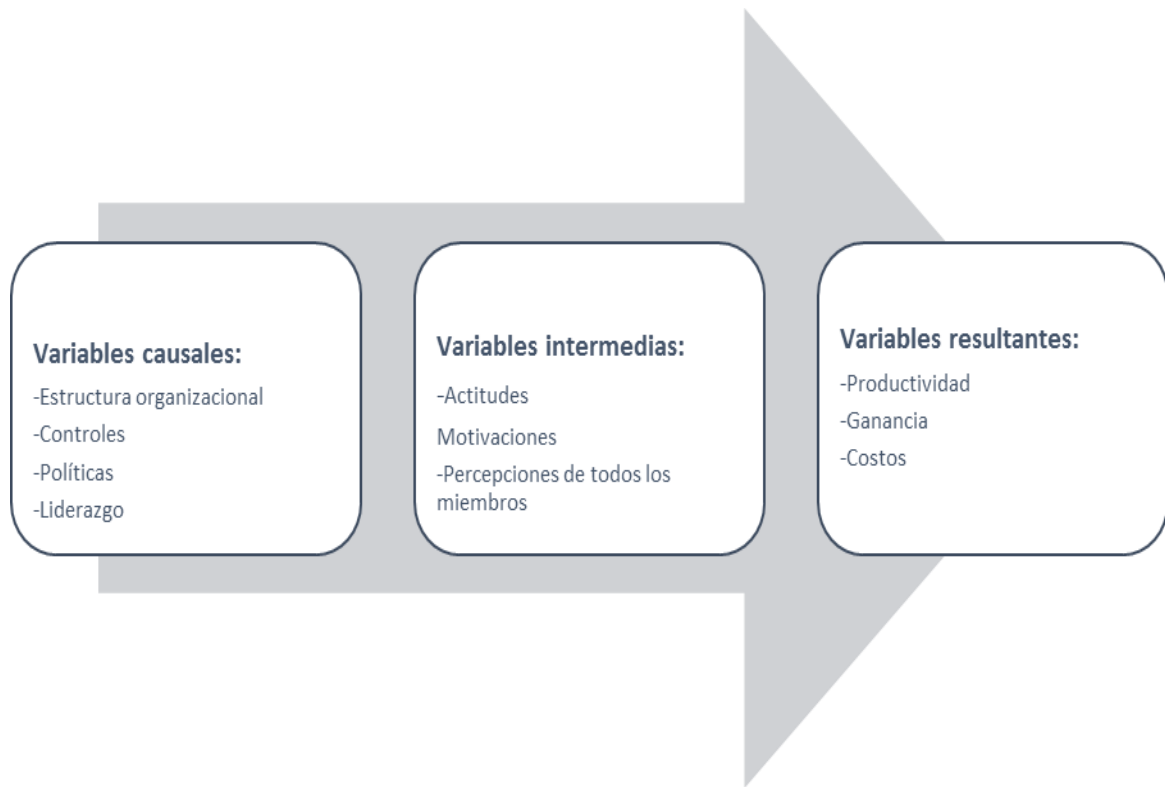
Fuente: Elaboración propia con base en Benavides Pañeda, Javier. 2004. Administración. 2ª. ed. México. McGraw-Hill.255 p.

1.4.3.2 Teoría de Rensis Likert

La teoría de clima laboral de Rensis Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

- Variables causales. Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- Variables intermedias. Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- Variables finales. Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida". (3: 28)

Figura No. 3
Modelo de las variables de Rensis Likert



Fuente: elaboración propia con base en Brunet, Luc. 2004. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definiciones, diagnóstico y consecuencias. 5ª ed. México. Editorial Trillas. 30p.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. En la siguiente tabla se definen los tipos de clima según la teoría propuesta por Rensis Likert.

Tabla No. 2

Tipos de clima organizacional según la teoría de Rensis Likert

Clima tipo autoritario - sistema I	Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación solo existe en forma de instrucciones.
Clima tipo paternalista sistema II	Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación solo existe en forma de instrucciones. Las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados.
Consultivo sistema III	La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes.
Clima tipo participativo sistema IV	Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo.

Fuente: elaboración propia con base en Brunet, Luc. 2004. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definiciones, diagnóstico y consecuencias. 5ª ed. México. Editorial Trillas. 30p.

Likert elaboró un cuestionario diseñado para detectar las características organizacionales de las empresas, con el fin de saber cuál sistema administrativo utilizan. Ese cuestionario define el llamado perfil organizacional de Likert y sitúa a la empresa en función del sistema de administración que en ella se utiliza. Como consecuencia de sus investigaciones, Likert comprobó que cuanto más próximo

del sistema IV esté situado el estilo de administración de la empresa mayor será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad.

Por otro lado cuanto más se aproxime una empresa al sistema I, mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras.

1.4.3.3 Teoría de Litwin y Stringer

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Este enfoque permite obtener mediante la aplicación de un cuestionario, un análisis sobre las percepciones y sentimientos asociados a diferentes aspectos de la organización. Las dimensiones propuestas por la teoría de Litwin y Stringer son las siguientes:

- **“Estructura.** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- **Responsabilidad.** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- **Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- **Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

- **Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos.** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo”. (22:s.p)

1.4.4 Instrumentos de medición de clima organizacional

Se han desarrollado técnicas e instrumentos que miden el ambiente existente dentro de una empresa. El instrumento más utilizado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Este se puede complementar con entrevistas individuales y entrevistas grupales a los miembros de la organización.

1.4.4.1 Cuestionario de clima organizacional

Un cuestionario de clima laboral es un estudio sobre las percepciones y puntos de vista que tienen los empleados sobre la empresa. Los cuestionarios abordan

las actitudes y preocupaciones que tienen los empleados, y esto ayuda a la organización a generar mejoras y cambios en la misma.

El cuestionario debe ser simple de interpretar, pero siempre deben darse las indicaciones y reglas claras para el registro del mismo. Se debe aplicar de manera anónima a toda la organización o a una muestra significativa de la población. Al finalizar se llevará a cabo un análisis de los resultados y la definición de una serie de acciones que conduzcan a mejorar los aspectos que no hayan resultado satisfactorios.

1.4.5 Factores de clima organizacional

Para la realización de la evaluación de clima organizacional en la empresa de logística y transporte se utilizaron los factores propuestos por la teoría de Litwin y Stringer: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares y algunos factores propuestos por Rensis Likert y Frederick Herzber, tales como desarrollo de personal, supervisión, comunicación y condiciones laborales. De esta manera se podrá evaluar el clima organizacional de una manera integral, cubriendo todos los aspectos que afectan la percepción del ambiente laboral en la empresa.

1.5 Planes de mejora

Un plan de mejora es un conjunto de estrategias que se realizan en una organización para mejorar su rendimiento. Los planes de mejora plantean las soluciones a las debilidades encontradas en la evaluación de clima organizacional en cada uno de sus factores. Los planes de mejora pueden ser talleres de trabajo en equipo, capacitación, estrategias para mejorar la comunicación en la empresa, programas de reconocimiento del personal.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE DE CARGA AÉREA, MARÍTIMA Y TERRESTRE, UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

En el presente capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos en las encuestas de clima organizacional aplicadas al personal de la empresa, así como el análisis de las mismas para determinar la percepción que tienen los empleados del ambiente de trabajo en el que se desempeñan.

2.1 Metodología utilizada

Para la realización del diagnóstico de la empresa de logística y transporte se aplicó el método científico en sus tres fases: la fase indagadora, al obtener la información de fuentes primarias a través de la entrevista dirigida al gerente de la organización, y la realización de encuestas de clima organizacional a todos los colaboradores.

La fase demostrativa para comprobar si las hipótesis planteadas son válidas y la fase expositiva para comunicar los resultados obtenidos.

a. Método deductivo-inductivo

La comprobación de las hipótesis planteadas y los resultados de la investigación permitieron establecer que, cuando se presenta un clima organizacional inadecuado en la empresa es necesario recurrir a técnicas y métodos específicos a fin de evitar problemas que puedan afectar el desempeño laboral de los colaboradores.

b. Técnicas

Las técnicas utilizadas para la realización de la presente investigación son las siguientes:

b.1 Observación directa no estructurada

Se utilizó la observación directa durante el periodo de trabajo de campo y recolección de información, con dicha técnica se lograron percibir varios aspectos, entre ellos, la forma en la que interactúan los colaboradores entre sí y con sus superiores.

b.2 Censo

Para la realización del presente diagnóstico se aplicó el cuestionario de clima organizacional a todo el universo poblacional, compuesto por 25 empleados, de los cuales 5 se desempeñan en el área administrativa, 10 en el área operativa y 10 pilotos.

b.3 Investigación bibliográfica

Se recolectó información de diferentes textos y páginas web los cuales sirvieron para elaborar la base teórica, esto permitió tener una mejor comprensión de la problemática.

c. Instrumentos

Para la realización de la investigación se utilizó los instrumentos siguientes:

- Guía de observación no estructurada
- Cuestionarios
- Cuadros de vaciado de información
- Fichas bibliográficas

El cuestionario aplicado en la investigación consta de 78 preguntas, en las cuales se agrupan los factores que conforman el clima organizacional tales como, estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad, desarrollo, supervisión, comunicación y condiciones laborales. La escala valorativa de las respuestas a las preguntas incluidas en el cuestionario se describe a continuación en la tabla 3.

Tabla No. 3.

Escala de medición de la percepción de los empleados

Respuesta	Descripción	Clima organizacional
Ninguno o nunca	Percepción negativa o desfavorable	Clima organizacional inadecuado
Poco	Percepción poco favorable	Clima organizacional inadecuado
Mucho	Percepción positiva	Clima organizacional Adecuado
Todo o siempre	Percepción positiva y favorable	Clima organizacional adecuado

Fuente: elaboración propia con base en la construcción de escalas de actitud tipo Likert.

2.2 Unidad de análisis

Se tomó información de los 16 puestos de trabajo existentes en la empresa proveedora de servicios de logística y transporte de carga aérea, marítima y terrestre, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala y de los 25 trabajadores de la misma.

2.2.1 Antecedentes

La empresa proveedora de servicios de logística y transporte fue fundada en el mes abril del 2002, en una pequeña oficina ubicada en la 16 avenida y 12 calle, de la zona 1 de la ciudad de Guatemala. Surge de la idea de su fundador de crear una organización que prestara un servicio integral en las áreas de gestión aduanal y transporte, brindando una asesoría completa. El fundador de la empresa tiene el respaldo de veinte años de experiencia, se ha desempeñado como asesor logístico en diferentes compañías transnacionales y como agente aduanal.

La empresa ha tenido un crecimiento favorable en los últimos años, lo que ha permitido la adquisición de 22 unidades de transporte equipadas con la más alta tecnología y un predio, ubicado en el municipio de San Miguel Petapa, el cual cuenta con todas las medidas de seguridad y sistema de circuito cerrado de televisión. En el año 2014 las oficinas administrativas fueron trasladadas a diagonal 6, 12-42 edificio Design Center, oficina 602, zona 10 de la ciudad de Guatemala.

Debido a su expansión la organización ha logrado consolidar operaciones con otros países mediante la intermediación de agencias de carga en Estados Unidos, México, El Salvador, Panamá, y las principales ciudades de Asia.

2.2.2 Filosofía organizacional

La filosofía empresarial de la empresa proveedora de servicios de logística y transporte fue realizada por el gerente general y está orientada a prestar un servicio integral a sus clientes.

2.2.2.1 Misión

“Somos una empresa que tiene como objetivo llegar a formar parte de su equipo de logística sirviéndoles con cordialidad, profesionalismo, honestidad y responsabilidad para lograr un fin específico que es ganar- ganar.”

La misión de la empresa objeto de investigación carece de algunos elementos que componen su estructura, debido a que no enuncia su razón de ser, los servicios que ofrece y tampoco define el mercado hacia el cual van dirigidos sus servicios.

a. Visión

“Ser una empresa transnacional orientada a permanecer en la preferencia de nuestros clientes, así como convertirnos en la elección de todos aquellos clientes potenciales que buscan una buena asesoría y un excelente servicio en el manejo de carga.”

La visión enuncia hacia dónde se dirige la organización a largo plazo, debe abarcar objetivos realistas y alcanzables.

Una organización donde los empleados conocen, se identifican y se comprometen con la misión y visión, tiene más oportunidades de alcanzar sus metas, pues los esfuerzos de todo el personal están encaminados a lograr objetivos en común. De un total de 25 colaboradores encuestados, solamente 15 indicaron conocer la filosofía organizacional.

b. Valores

- **Honestidad**

Actuar con transparencia en todos los procesos para lograr la confianza de nuestros clientes.

- **Responsabilidad**

Cumplir de una manera eficiente con los requerimientos y entregas de nuestros clientes, demostrando una alta confiabilidad y respaldo en el transporte de mercancías.

- **Puntualidad**

Cumplir con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.

De los 25 colaboradores encuestados, 13 indicaron no conocer los valores organizacionales, el resto de colaboradores indicó que conoce los valores, pero perciben que no son llevados a la práctica por todo el personal.

Los valores son principios que orientan el comportamiento de los colaboradores y son parte fundamental de la cultura organizacional. Es de suma importancia que todos los empleados los conozcan, comprendan los comportamientos que implican y se comprometan en ponerlos en práctica.

2.2.2.2 Objetivos

Los objetivos que la empresa de logística y transporte tiene establecidos a corto plazo son los siguientes:

a. Objetivo General

Brindar un servicio de excelencia en materia de logística, cumpliendo los estándares de calidad y normas internacionales que satisfagan las necesidades de los clientes, por medio del mantenimiento oportuno de las unidades de transporte, agilización de trámites y comunicación efectiva en todas las áreas de la organización.

b. Objetivos específicos

- Cumplir con los estándares de calidad en el manejo de mercancías.
- Realizar mantenimiento periódicamente a las unidades de transporte.
- Evitar atrasos en las gestiones de los clientes llevando a cabo los procedimientos adecuados.
- Brindar información oportuna y certera a los clientes sobre el estatus de sus gestiones, mejorando la comunicación en todas las áreas de la organización.

La empresa cuenta con objetivos bien definidos, medibles y alcanzables, pero solo a corto plazo; esto limita los resultados que la empresa desea obtener a largo plazo.

2.2.3 Servicios que ofrece

La empresa ofrece servicios de logística y transporte para el manejo de carga marítima, aérea y terrestre para importaciones y exportaciones, además de servicio de gestión aduanal y seguro de mercadería.

a. Transporte marítimo

Manejo de carga marítima para contenedores completos y carga suelta desde cualquier origen en el mundo, ofrece tarifas de puerta a puerta con una red ilimitada de negocios entre las principales navieras que operan en Guatemala y

el mundo. Control y seguimiento de las importaciones, desde el momento de la compra con el proveedor extranjero hasta la entrega en la bodega del cliente.

b. Transporte aéreo

La empresa trabaja con todas las líneas aéreas que llegan a Guatemala, provenientes de todas partes del mundo. Ofrece conexiones aéreas para proteger la carga de los clientes, embarques perecederos, envíos especiales y material peligroso.

c. Transporte terrestre

Ofrece el servicio de transporte terrestre para carga consolidada y carga suelta, recolección de mercancías en los diferentes países donde se origine la carga de los clientes. Cuenta con veintidós unidades de transporte, camiones, monitoreadas las veinticuatro horas por vía satélite.

d. Servicio de trámites aduanales

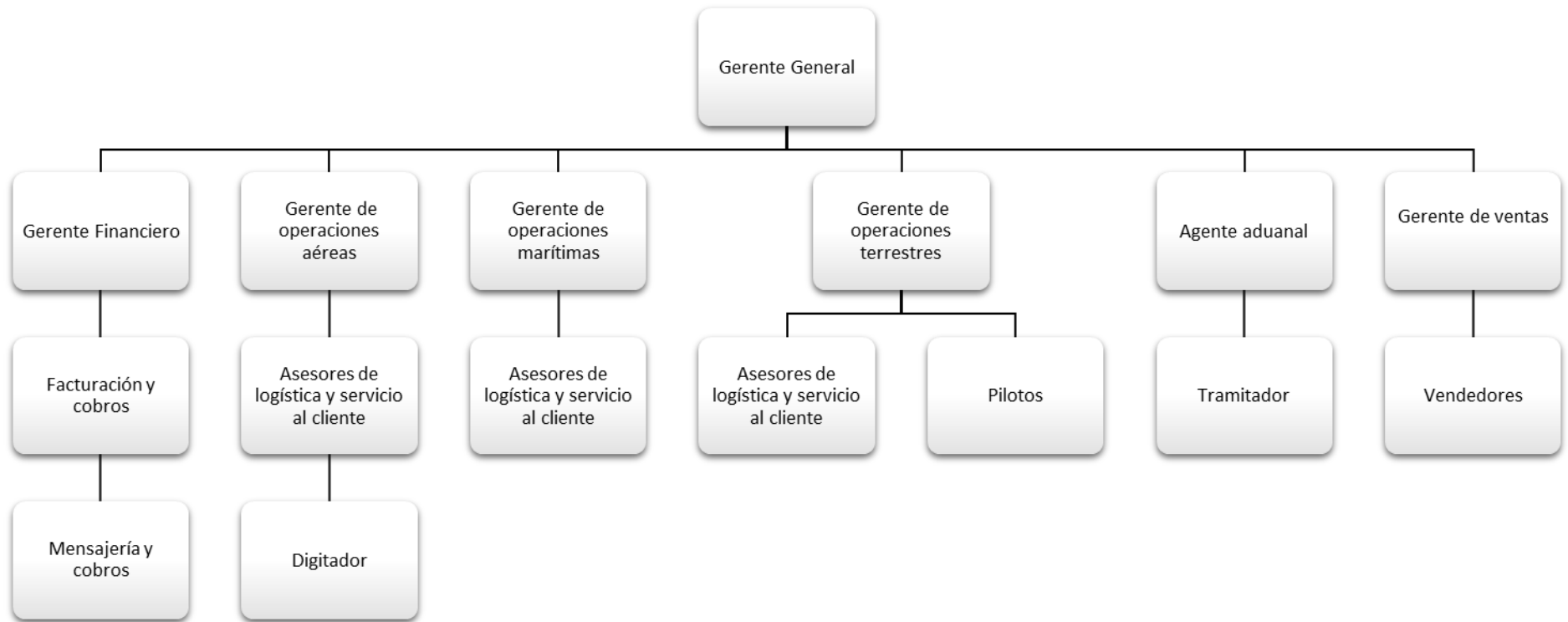
La empresa proveedora de servicios de logística y transporte, ofrece los siguientes servicios de trámites aduanales:

- Trámite aduanal en puertos, fronteras, aeropuertos, recintos fiscales tales como zona franca y almacenadoras.
- Trámites aduanal importación y exportación.
- Asesoría para la adecuada clasificación arancelaria.
- Trámite de permisos especiales.
- Trámite de traslados hacia y desde zonas francas.
- Almacenajes
- Permisos especiales.
- Certificaciones de origen de los productos.
- Asesoría jurídica aduanera

2.2.4 Estructura organizacional

A continuación se presenta como está estructurada la organización mediante su organigrama.

Figura No. 4
Organigrama nominal
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017



34

Fuente: Documento proporcionado por empresa proveedora de servicios de logística y transporte, enero 2017

El organigrama actual de la empresa es vertical, esta estructura determina el puesto de cada colaborador y su dependencia. El organigrama no está distribuido por departamentos y áreas, algunas personas realizan dobles funciones. Esto provoca constantemente errores, atrasos y en ocasiones conflictos entre los empleados.

Los asesores de logística, que tienen funciones operativas y de digitación también realizan la función de servicio al cliente, lo cual provoca que algunos procedimientos operativos no se terminen a tiempo o que los clientes no reciban la información oportuna de sus gestiones.

2.2.5 Ámbito geográfico

La investigación fue realizada en la diagonal 6, 12-42 zona 10, edificio Design Center, torre 2, nivel 6 oficina 602, ciudad de Guatemala.

2.2.6 Unidad de tiempo

El diagnóstico de la empresa proveedora de servicios de logística y transporte se realizó en el período de julio 2016 a marzo 2017.

2.3 Evaluación de clima organizacional

Para determinar la situación actual de la empresa proveedora de servicios de logística y transporte, se efectuó una medición del clima organizacional, información que fue útil para definir exactamente los factores que la empresa ha descuidado y que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Dicha medición brindó las bases para la elaboración de planes de mejora que contribuirán a favorecer el ambiente laboral. En la realización del presente diagnóstico se aplicó el cuestionario de clima laboral a los 25 empleados que laboran en la empresa. A continuación se presenta los datos generales de los colaboradores encuestados por medio de cuadros.

Cuadro No.1
Datos de los colaboradores encuestados
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Datos	Descripción	No. de colaboradores	Total
Edad	De 18 a 30 años	9	25
	De 31 a 45 años	6	
	De 45 a 60 años	10	
Sexo	Masculino	17	25
	Femenino	8	
Nivel escolar	Nivel básico	2	25
	Nivel medio	16	
	Universitario	7	
Área de trabajo	Administrativa	5	25
	Operativa	20	

Fuente: investigación de campo enero 2017.

De los 25 empleados de la empresa, 17 son de sexo masculino y el 8 de sexo femenino, comprendidos en las edades de 20 a 58 años, según la información obtenida en las encuestas realizadas. El mayor número de empleados que oscila entre los 45 y 58 años, se desempeñan en el área de transporte terrestre como pilotos. El resto de colaboradores están comprendidos entre los 18 y 44 años, los cuales laboran en oficinas centrales.

2.3.1 Análisis de resultados por factor

Se realizó un análisis por cada factor que influye en el ambiente laboral de la organización, los resultados se presentan por medio de gráficas basadas en las respuestas obtenidas a las preguntas realizadas en las encuestas de clima organizacional.

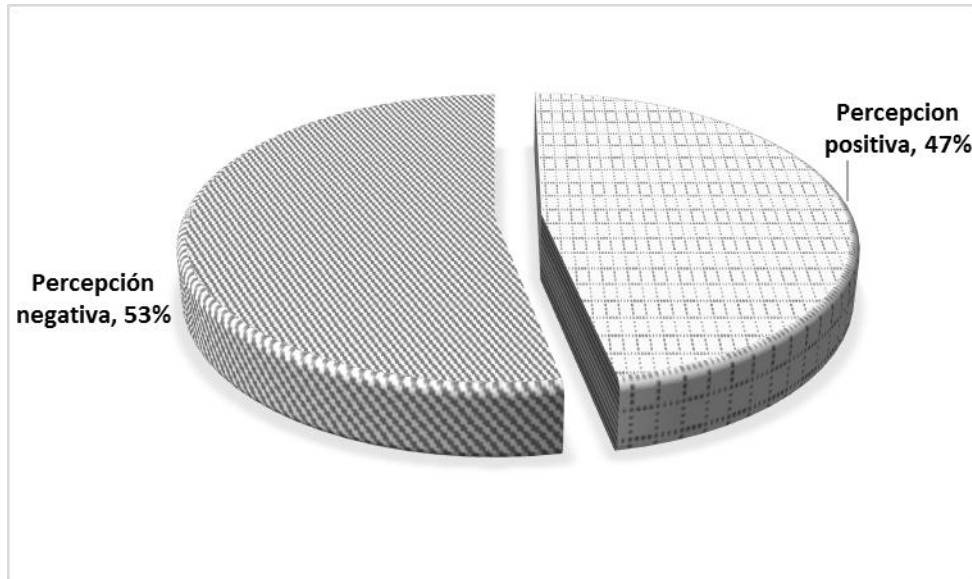
Las gráficas están dadas en número de empleados. Los factores que se evaluaron son: estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad, desarrollo de personal, supervisión, comunicación y condiciones laborales, cuyos resultados se analizan a continuación.

2.3.1.1 Análisis de factor estructura

En este factor se evalúa la percepción de los colaboradores en cuanto a la estructura de la organización, la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites que obstaculicen la realización eficiente de las tareas.

Si existen muchos papeleos para hacer las tareas y si las mismas están claramente definidas. A continuación se presentan los resultados de la percepción de colaboradores en la gráfica 1.

Gráfica No. 1
Percepción de la estructura
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017



Fuente: investigación de campo enero 2017.

Se determinó que algunas tareas en la empresa no están claramente definidas ni lógicamente estructuradas específicamente las tareas del área operativa y servicio al cliente. Algunas personas no conocen claramente las políticas de la empresa y para realizar su trabajo se basa en las instrucciones que le brinda su jefe inmediato.

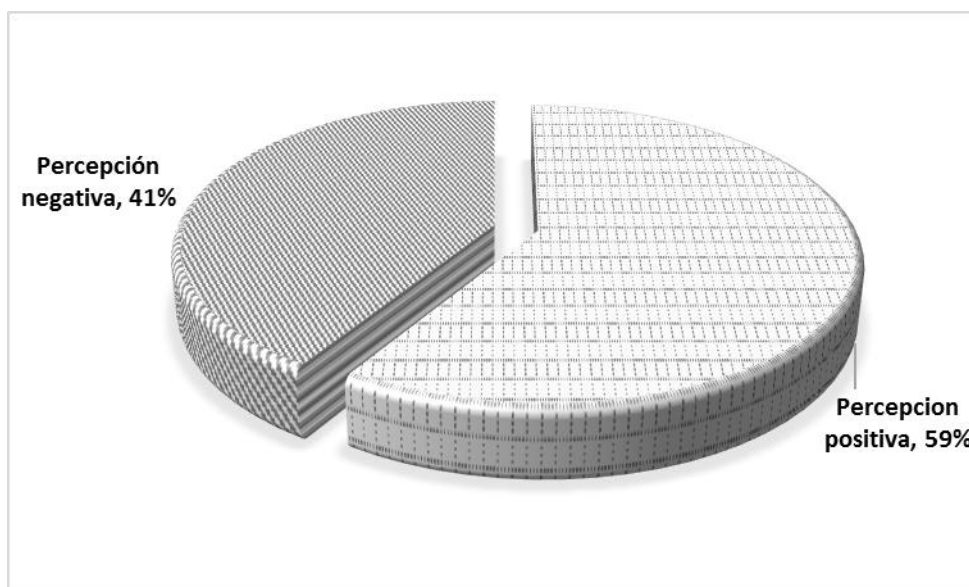
Las deficiencias en la estructura tienen un efecto negativo en el ambiente laboral de la empresa, ya que la falta de claridad en la asignación de tareas provoca que se cometan errores en las gestiones de los clientes y existan atrasos en los procesos, lo que genera tensión entre los empleados y afecta su desempeño.

Como aspectos positivos se determinó que las reglas y políticas en la organización son flexibles y no existen muchos papeleos para hacer las tareas. No hay un exceso de reglas y trámites administrativos que atrasen las gestiones de los clientes.

2.3.1.2 Análisis de factor responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Gráfica No. 2
Percepción de los colaboradores del factor responsabilidad
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017
(En porcentajes)



Fuente: investigación de campo enero 2017.

De acuerdo a los resultados obtenidos los empleados en el área administrativa sienten que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo, a la gerencia le gusta que se realice el trabajo sin que se tenga que verificar dos veces. Los superiores trazan los planes generales de lo que se debe realizar y cada persona es responsable por el trabajo realizado. Cada persona asume la responsabilidad por los errores cometidos en su puesto de trabajo.

Sin embargo en el área operativa los empleados indicaron que no pueden tomar decisiones sin la supervisión de su jefe inmediato y no existe un ambiente de confianza mutua que permita expresar sus ideas y soluciones para aplicarlas en el proceso laboral. Esto genera descontento en los empleados de ésta área ya que no tienen la suficiente autonomía en su puesto de trabajo, lo que provoca un ambiente laboral inadecuado.

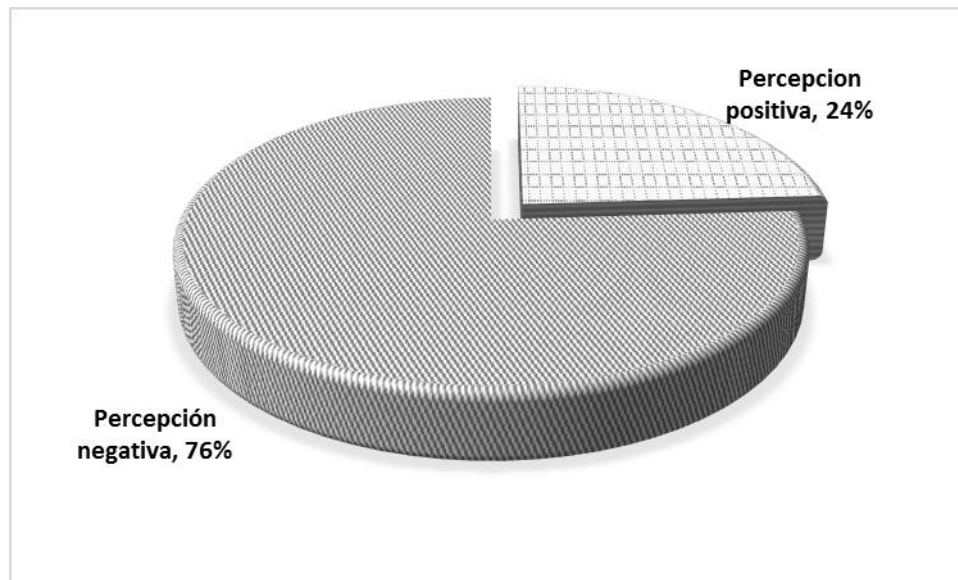
El personal operativo de la empresa requiere que se le permita la participación, adquisición de responsabilidades que representen un reto, control sobre los aspectos que influyen en su desempeño, acceso a la información; lo que en conjunto da la oportunidad de que los empleados adquieran mayor autonomía.

2.3.1.3 Análisis de factor recompensa

En este factor se analiza la percepción de los colaboradores en cuanto a la gratificación que reciben cuando el trabajo está bien hecho. Es la medida en que la organización premia a sus colaboradores por su buen desempeño.

En la siguiente gráfica se muestran los resultados obtenidos en el factor recompensa.

Gráfica No. 3
Percepción de los colaboradores del factor recompensa
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017
(En porcentajes)



Fuente: investigación de campo enero 2017.

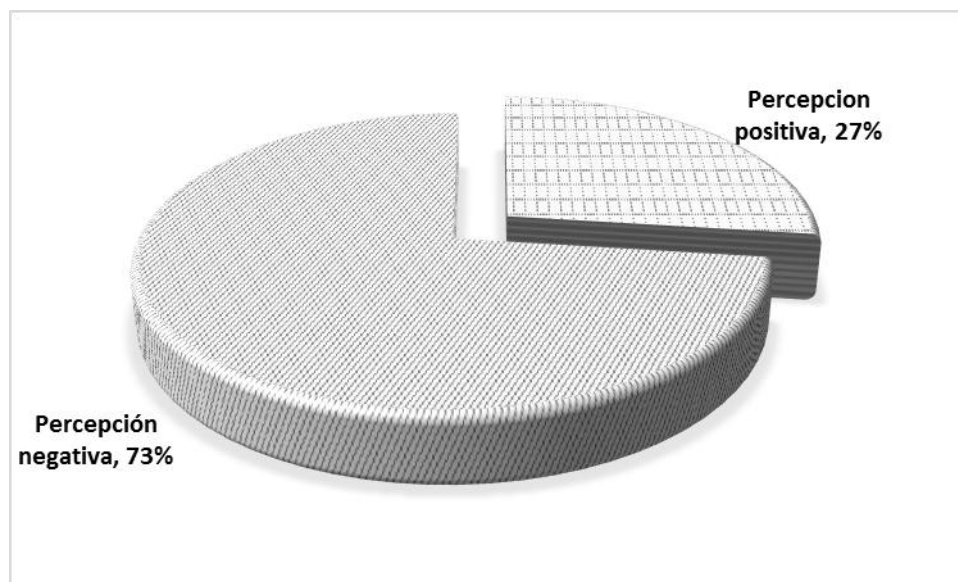
Según los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional, las personas no se sienten recompensadas según su desempeño, debido a que no existen incentivos que los premien.

Los colaboradores manifiestan que no existen muchas oportunidades de ascenso dentro de la empresa, lo anterior provoca que se sientan desmotivados al realizar sus funciones, ya perciben que no existe suficiente reconocimiento por hacer un buen trabajo.

2.3.1.4 Análisis de factor relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre colegas, jefes y subordinados.

Gráfica No. 4
Percepción de los colaboradores del factor relaciones
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017
(En porcentajes)



Fuente: investigación de campo enero 2017.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional, los empleados perciben que las relaciones entre compañeros no son buenas y existen tensiones entre los diferentes departamentos. En la organización no

existen buenas relaciones sociales entre colegas, algunas personas no interactúan fuera de la organización.

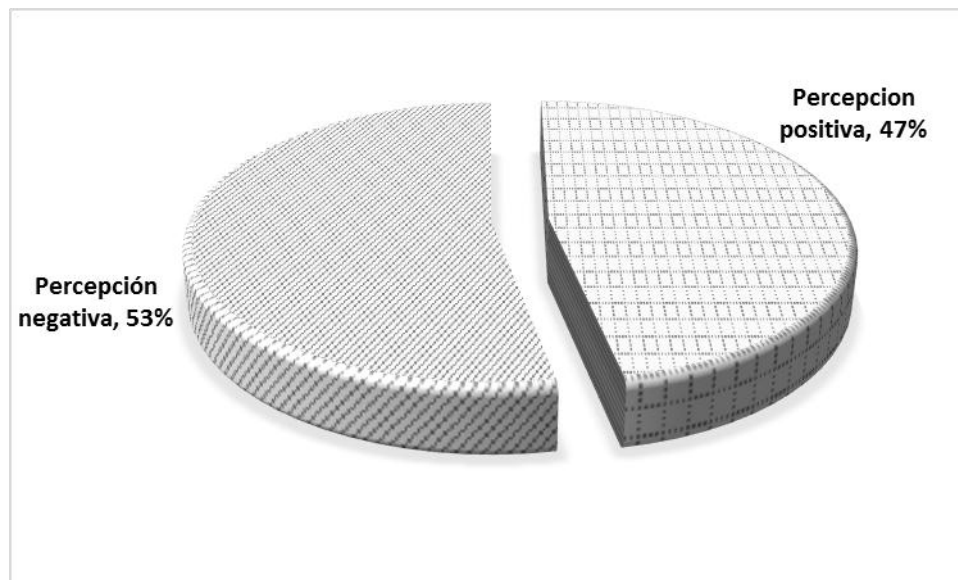
Lo anterior afecta de forma negativa a la organización, debido a las malas relaciones entre el personal no existe el trabajo en equipo, se generan conflictos entre departamentos y esto tiene un impacto directo en el ambiente laboral de la organización.

2.3.1.5 Análisis de factor cooperación

Está relacionado con el apoyo oportuno y el trabajo en equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

Gráfica No. 5

**Percepción de los colaboradores del factor cooperación
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017
(En porcentajes)**



Fuente: investigación de campo enero 2017.

Según los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional, los colaboradores que existe poca colaboración entre los diferentes departamentos. Los empleados piensan que es más importante tener un buen desempeño individual que trabajar en equipo.

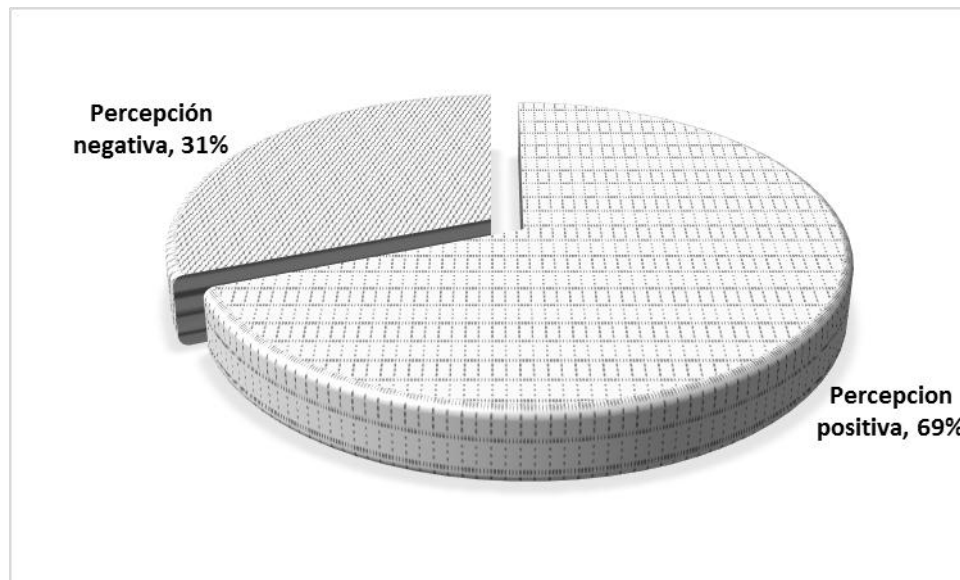
La mayoría realiza las actividades inherentes a sus puestos de trabajo de forma individual, con el único propósito de realizar sus funciones y colabora únicamente con sus compañeros de departamento, sin tomar en cuenta la forma en que los demás compañeros realizan sus tareas y si es posible colaborar con ellos para cumplir eficientemente con la labor.

2.3.1.6 Análisis de factor estándares

Es la percepción de los colaboradores acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y la productividad de los equipos de trabajo. La forma en que los estándares son factibles de ser cumplidos.

En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional acerca del factor estándares.

Gráfica No. 6
Percepción de los colaboradores del factor estándares
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017
(En porcentajes)



Fuente: investigación de campo enero 2017.

De acuerdo a los resultados obtenidos, los empleados perciben que la gerencia ha fijado estándares de rendimiento racionales y que son factibles para ser cumplidos por todos los miembros de la organización.

Las exigencias en la empresa son razonables y coherentes. Sin embargo, la empresa no realiza evaluaciones de desempeño a sus colaboradores, lo que dificulta medir el rendimiento y dar seguimiento al avance y cumplimiento de los objetivos y metas individuales de cada colaborador, y que a su vez estén alineadas a los objetivos de la organización.

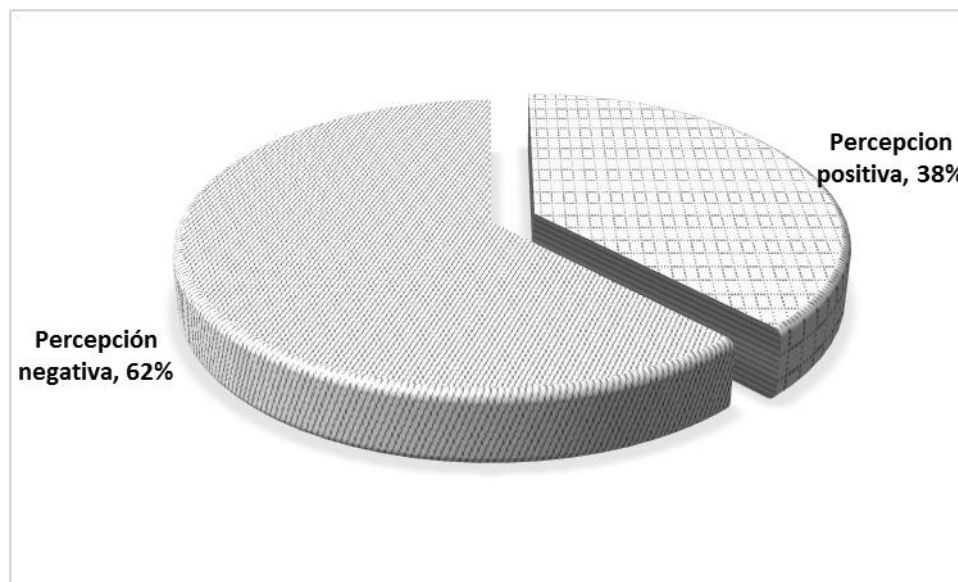
Así también, algunos empleados perciben falta de apoyo de sus líderes para el cumplimiento de sus metas, lo que afecta de forma negativa su desempeño, y por ende el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.3.1.7 Análisis de factor conflicto

Considera la forma en que los miembros de la organización aceptan las opiniones discrepantes y la actitud en la resolución de desacuerdos.

La tolerancia al conflicto es la capacidad de un colaborador de saber escuchar a los miembros de su organización, de cómo puede asimilar las diferentes opiniones y resolver de manera adecuada los desacuerdos que se presenten.

Gráfica No. 7
Percepción de los colaboradores del factor estándares
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017
(En porcentajes)



Fuente: investigación de campo enero 2017.

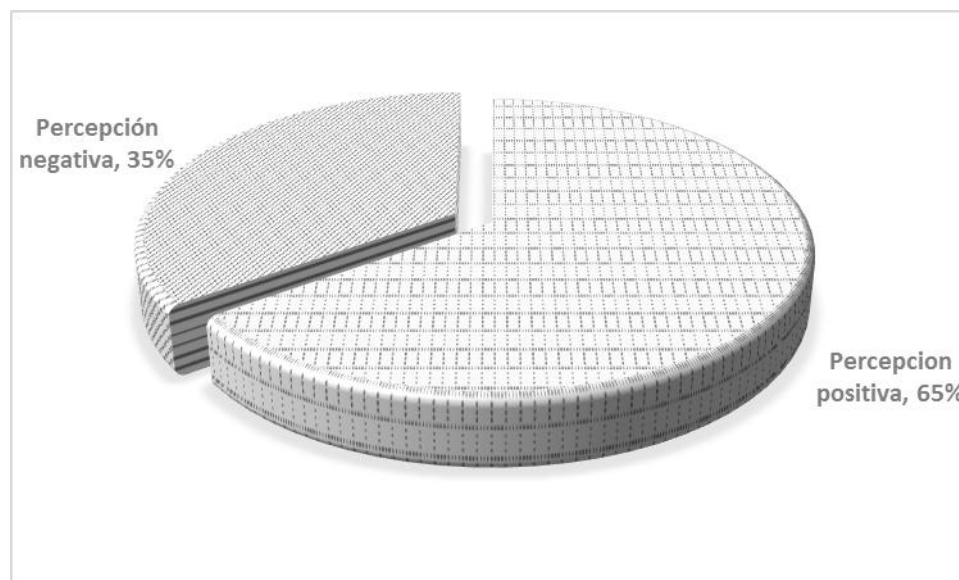
De acuerdo a los resultados reflejados en la presente gráfica, se puede observar que un únicamente 38% de los miembros de la organización percibe de forma positiva el factor conflicto, mientras que un 62% perciben de forma desfavorable la forma en que se solucionan los desacuerdos. Los miembros de la organización perciben que no pueden decir lo que piensan cuando no están de acuerdo con sus jefes, además la gerencia no estimula las discusiones abiertas entre individuos. No hay un buzón de sugerencias que permita que expresen su opinión.

Esto afecta de forma negativa a la empresa pues no se solucionan adecuadamente los conflictos y genera un mal ambiente de trabajo. Los empleados consideran importante que se les tome en cuenta para aportar ideas nuevas y sugerencias que contribuyan a soluciones efectivas a los conflictos.

2.3.1.8 Análisis de factor identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella. La forma en que el personal está comprometido con el alcance de los objetivos organizacionales y cómo se percibe la cultura organizacional.

Gráfica No. 8
Percepción de los colaboradores del factor identidad
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017
(En porcentajes)



Fuente: investigación de campo enero 2017.

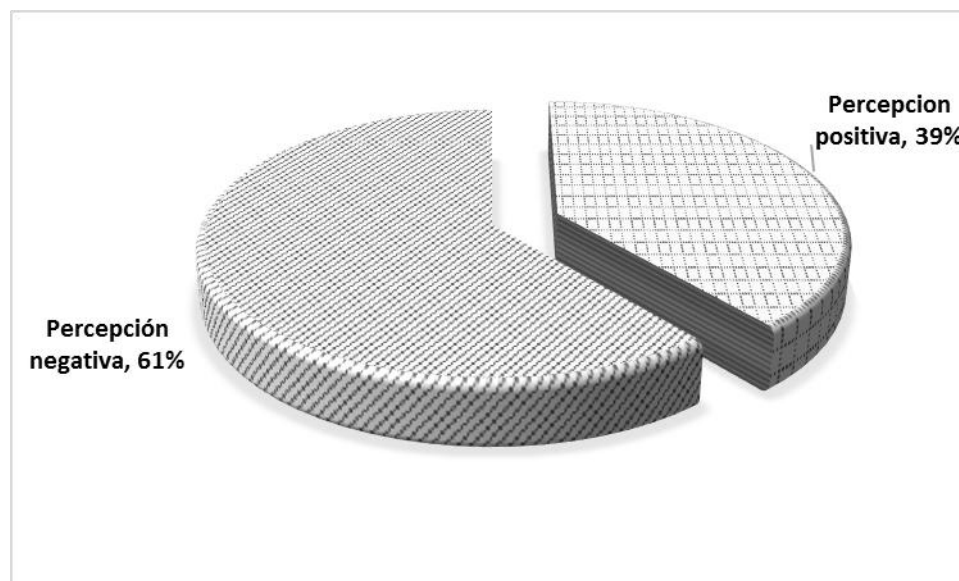
De acuerdo a los resultados obtenidos, en la presente gráfica se puede observar que un 65% de los colaboradores se siente muy identificado con la empresa. La mayoría de los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la organización y están muy comprometidos con el logro de los objetivos organizacionales.

Sin embargo un 35% de los colaboradores no se sienten identificados con la empresa, y afirman estar dispuestos a trabajar en una empresa diferente aun obteniendo los mismos beneficios económicos.

2.3.1.9 Análisis de factor desarrollo

Es la percepción de los colaboradores con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional.

Gráfica No. 9
Percepción de los colaboradores del factor desarrollo
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017
(En porcentajes)



Fuente: investigación de campo enero 2017.

Con base en los resultados obtenidos, se puede observar en la presente gráfica que 39% de los colaboradores percibe de forma positiva las posibilidades que la empresa le ofrece para su desarrollo personal y profesional, mientras que 61% perciben de forma desfavorable este factor.

Los empleados aprecian que las actividades en que se desempeñan permiten su desarrollo profesional pues adquieren experiencia en el área de logística y transporte. La gerencia apoya a sus empleados para que cursen la universidad.

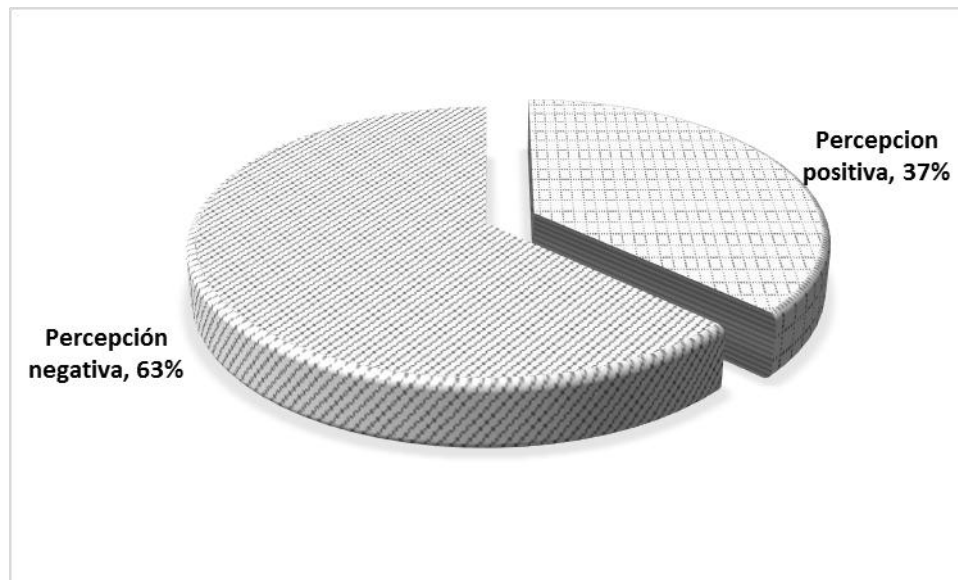
Sin embargo, algunos colaboradores indican que no están satisfechos con su trayectoria dentro de la empresa y existen pocas oportunidades de ascenso en la organización. Además no reciben capacitaciones que les permiten mejorar su desempeño laboral.

Esto afecta negativamente a la organización, pues al no contar con una capacitación constante y un desarrollo profesional adecuado, los empleados no están preparados para afrontar los nuevos retos del comercio internacional y la empresa no puede ser competitiva.

2.3.1.10 Análisis de factor supervisión

Es la percepción de los colaboradores en cuanto al apoyo que les proporcionan sus jefes, la objetividad en la supervisión, la equidad en el trato con los subordinados y la influencia positiva que ejerce para el alcance de los objetivos.

Gráfica No. 10
Percepción de los colaboradores del factor supervisión
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017
(En porcentajes)



Fuente: investigación de campo enero 2017.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente gráfica se puede observar que, 37% de los colaboradores percibe de forma positiva el estilo de liderazgo de sus supervisores y el apoyo que les proporcionan, mientras que 63% de los empleados perciben de forma negativa este factor.

La mayoría de colaboradores coinciden en que su jefe inmediato demuestra tener conocimientos de sus funciones, los exhorta a seguir haciendo mejor su trabajo y fomenta la fluidez de la comunicación organizacional en la transmisión de la información y de las ideas.

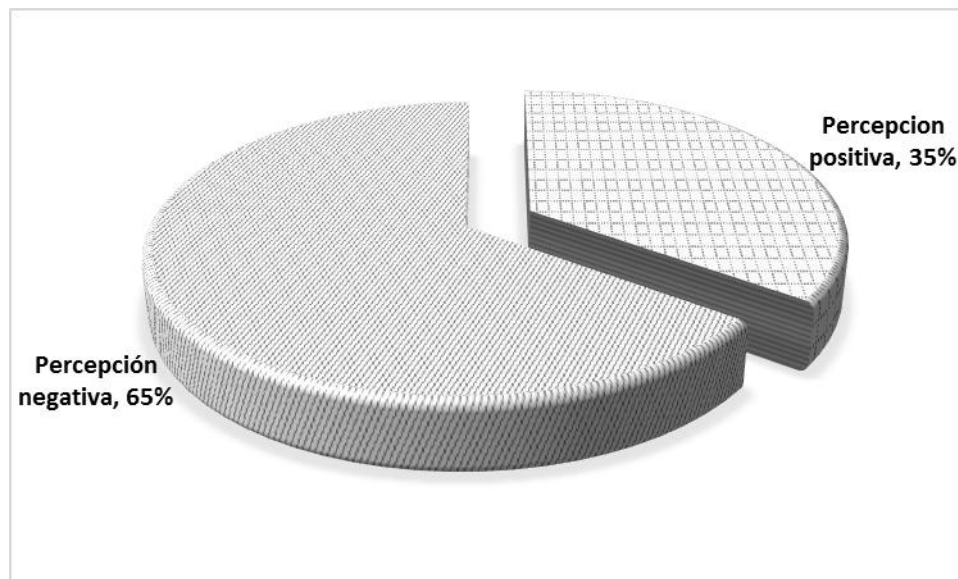
No obstante, los empleados creen que sus supervisores no les brindan el suficiente apoyo para superar los obstáculos que se presentan y no se atienden todas sus inquietudes con respecto al desarrollo de sus funciones.

Esto afecta de forma negativa a la empresa debido a la insuficiente orientación al personal y la supervisión inadecuada genera deficiencias en la ejecución de las funciones y atraso en las gestiones de los clientes.

2.3.1.11 Análisis de factor comunicación

Es la percepción del grado de fluidez, claridad y precisión de la información pertinente al funcionamiento interno de la empresa.

Gráfica No. 11
Percepción de los colaboradores del factor comunicación
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017
(En porcentajes)



Fuente: investigación de campo enero 2017.

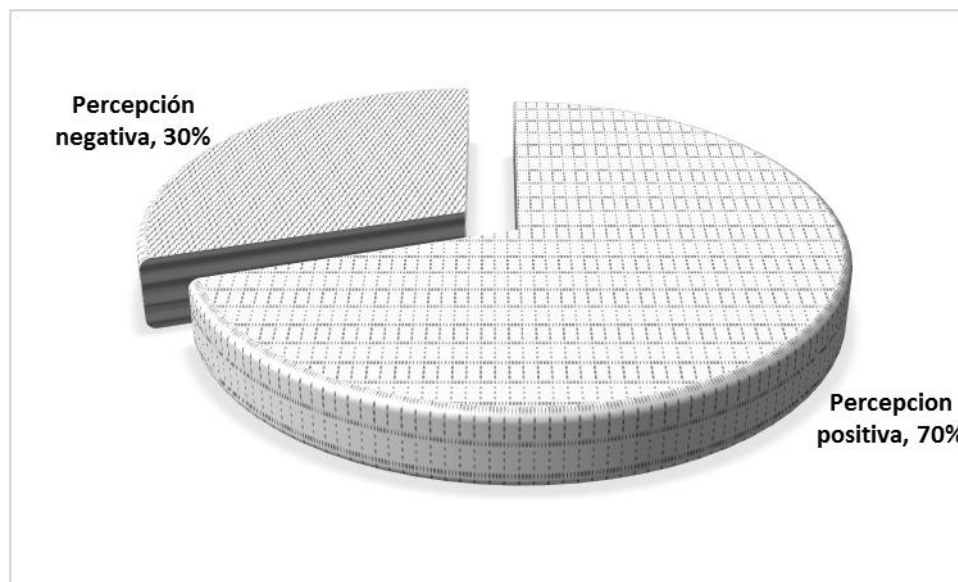
De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas, se puede observar según la gráfica que 35% de los colaboradores percibe de forma positiva el grado de fluidez, claridad y precisión de la comunicación en la empresa; mientras que 65% de los empleados percibe de forma desfavorable este factor. Según los colaboradores, se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo asignado, la información fluye de forma clara, coherente y precisa.

La información fluye de manera adecuada entre los distintos niveles de la empresa, sin embargo, ésta se ve afectada por las malas relaciones interpersonales entre algunos colaboradores, además no existen suficientes canales de comunicación. Algunos supervisores no escuchan los planteamientos del personal a su cargo. Por lo tanto, se deben implementar estrategias para fortalecer las relaciones entre los miembros de la organización, para que no se vea afectada la comunicación y la correcta fluidez de la información.

2.3.1.12 Análisis de factor condiciones laborales

Es la percepción de los empleados acerca de las condiciones de trabajo en que se desempeñan.

Gráfica No. 12
Percepción de los colaboradores del factor condiciones laborales
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017
(En porcentajes)



Fuente: investigación de campo enero 2017.

De acuerdo a la información obtenida en las encuesta de clima organizacional, se puede observar en la presente gráfica 70% de los colaboradores percibe de forma positiva las condiciones laborales en la empresa y únicamente 30% de los empleados perciben de forma desfavorable este factor.

Según los empleados el ambiente físico en la empresa es adecuado en iluminación, ventilación, ruido y temperatura. Las instalaciones son adecuadas y cuentan con el mobiliario, quipo y tecnología necesaria para la realización de las tareas.

2.4 Análisis de resultados generales

Luego de analizar los resultados obtenidos en la evaluación de clima organizacional, se obtuvo que un 46% de los colaboradores percibe de forma positiva el ambiente de trabajo, mientras que un 54% lo percibe de forma negativa lo cual genera un clima laboral inadecuado como se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 2
Resultados de la evaluación del clima organizacional
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017
(En porcentajes)

No.	Factor	% Percepción positiva	% Percepción negativa
1	Estructura	47	53
2	Responsabilidad	59	41
3	Recompensa	24	76
4	Relaciones	27	73
5	Cooperación	47	53
6	Estándares	69	31
7	Conflicto	38	62
8	Identidad	65	35
9	Desarrollo de personal	39	61
10	Supervisión	37	63
11	Comunicación	35	65
12	Condiciones laborales	70	30
	Total/factores	557/12	643/12
	Promedio	46	54

Fuente: investigación de campo enero 2017.

Los resultados de las gráficas de la evaluación de clima organizacional fueron convertidos en porcentajes y se promediaron entre los doce factores que lo conforman.

Los factores que afectan de forma negativa la percepción que tienen los empleados sobre el ambiente de trabajo en el que se desempeñan son la falta de recompensa, las malas relaciones entre colaboradores, inadecuada comunicación y resolución de conflictos, falta de liderazgo y supervisión inadecuada, la falta de desarrollo de los empleados y algunas deficiencias en la estructura de la empresa; además de la falta de cooperación entre departamentos.

Los factores que influyen de manera positiva en el ambiente laboral son el alto grado de identidad y sentimiento de pertenencia que tienen los empleados con la empresa, condiciones laborales y ambiente físico adecuado, alto grado de responsabilidad y compromiso de los empleados para la correcta realización de sus funciones.

La recompensa es uno de los principales factores que afecta negativamente la percepción del clima organizacional en la empresa, las personas no se sienten recompensadas según su desempeño y no existen incentivos que los motiven. La organización no posee un sistema de promoción que ayude a que los mejores empleados asciendan.

El factor de relaciones también afecta negativamente la percepción del clima laboral pues entre algunos de los empleados no prevalece una atmósfera amistosa y existen tensiones entre los diferentes departamentos.

Los empleados perciben que la comunicación en la empresa se ve afectada por las malas relaciones entre colegas y falta de suficientes canales de comunicación.

Los empleados consideran que la empresa está estructurada de forma correcta, y existen manuales en el área operativa, sin embargo, las tareas en este departamento no están claramente definidas ni asignadas específicamente a algún puesto de trabajo, lo que genera duplicidad de funciones o que algunas gestiones no sean realizadas.

En el capítulo siguiente, se presenta la propuesta para la elaboración de planes de mejora de clima organizacional, con el cual se pretenden reducir los aspectos negativos detectados a raíz de esta investigación y que puedan convertirse luego de la implementación de este programa en fortalezas para la organización.

CAPITULO III

PROPUESTA DE PLANES DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE DE CARGA AÉREA, MARÍTIMA Y TERRESTRE, UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Presentación

Después de analizar los resultados de la evaluación de clima organizacional, se determinó que los factores de recompensa, relaciones laborales, comunicación, resolución de conflictos, desarrollo de personal, supervisión y estructura, tienen deficiencias que influyen negativamente en la percepción que tienen los colaboradores del ambiente laboral en que se desempeñan.

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta para la implementación de planes de mejora, los cuales buscan fortalecer las deficiencias en el clima organizacional en la empresa proveedora de servicios de logística y transporte. Dicha propuesta es una herramienta administrativa que tiene como propósito mejorar el ambiente laboral y motivar a los miembros de la organización, para influir de manera positiva en sus actitudes y promover la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones.

La propuesta está integrada por los objetivos que se desean alcanzar, la definición de los planes de mejora, la programación y su respectiva calendarización de actividades descritas, los planes de acción, el costo aproximado para su implementación y la metodología para su seguimiento y retroalimentación.

3.2 Justificación de la propuesta

El talento humano es el capital más valioso en las organizaciones, pues son las personas que con su trabajo y esfuerzo logran que la empresa cumpla sus objetivos y alcance sus metas. Por ello es de vital importancia que el ambiente laboral en que se desempeñan los colaboradores sea adecuado.

Al lograr un equilibrio en el clima organizacional, los empleados trabajan de una manera más eficaz, aumenta el sentimiento de pertenencia y se genera compromiso con la organización.

Con la implementación de la propuesta se pretende iniciar una mejora continua en la organización, para establecer un compromiso integral ante las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, teniendo presente el hecho de que el buen clima organizacional es un factor determinante en la eficiencia de la gestión administrativa.

3.3 Objetivos

Los objetivos de la propuesta de planes de mejora de clima organizacional son los siguientes:

3.3.1 Objetivo general

Mejorar el clima organizacional en la empresa proveedora de servicios de logística y transporte, logrando un 80% de percepción positiva de los colaboradores, mediante la implementación de planes de acción que permitan promover un ambiente laboral adecuado, a mediano plazo.

3.3.2 Objetivos específicos

- Incrementar en un 80% el reconocimiento a los colaboradores por el buen desempeño de sus actividades, para mejorar el sentimiento de pertenencia hacia la organización, a mediano plazo.

- Promover el trabajo en equipo entre el personal y mejorar las relaciones laborales en un 80%, para fomentar el apoyo entre departamentos, a mediano plazo.
- Mejorar la resolución de conflictos en un 90%, fomentando la participación de todos los colaboradores a mediano plazo.
- Fortalecer el liderazgo en la empresa en un 90%, incentivar el cambio de actitud de los supervisores con respecto a su trato con los subordinados, a mediano plazo.
- Propiciar un ambiente de comunicación efectiva en un 80% en todos los niveles de la empresa, a mediano plazo.
- Incrementar el desarrollo del personal, en un 80%, mediante la implementación de un programa de capacitación permanente, a mediano plazo.
- Incrementar en un 85% la cooperación entre departamentos, a mediano plazo
- Aumentar en un 80% el grado de autonomía que tienen los colaboradores, en la toma de decisiones relacionadas a su puesto de trabajo, a mediano plazo.
- Contribuir a la mejora del desempeño de los colaboradores, incrementando la asignación clara y coherente de tareas en un 80%, en a mediano plazo.

- Mejorar en un 85% el establecimiento de estándares de rendimiento para que sean factibles de alcanzar, a mediano plazo.

3.4 Alcance de la propuesta

Los planes de mejora contenidos en la presente propuesta, son medidas que contribuyen a mejorar la percepción negativa que tienen los colaboradores en algunos factores que conforman el clima organizacional.

Dichos planes son estrategias, que buscan minimizar y/o eliminar las causas que generan un clima inadecuado y responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Se sugiere su implementación en toda la organización, para lograr resultados favorables a través del mejoramiento continuo del clima organizacional, para que los colaboradores se sientan identificados con la organización, perciban que se reconoce su buen desempeño, mejore la comunicación y la supervisión, trabajen en equipo apoyándose unos a otros y por ende mejoren las relaciones interpersonales, para alcanzar los objetivos organizacionales de una manera eficaz.

3.5 Plan de mejora propuesto

El contenido de la propuesta de mejora de clima organizacional está basado en cuatro fases, las cuales se presentan en el siguiente esquema:

Tabla No.4
Proceso para la implementación de planes de mejora del clima
organizacional
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Fase	1. Metodología	2. Diseño	3.Implementación	4. Monitoreo
Descripción	Se presenta a los directivos los resultados de la evaluación de clima organizacional y se lleva a cabo la sensibilización y concientización a los directivos y colaboradores de la empresa, sobre la importancia de ejecutar planes de mejora del clima organizacional. Se designa a los facilitadores de la propuesta, se establece el proceso y la calendarización de la misma.	Se presenta a los directivos de la empresa, el diseño de la propuesta y los instrumentos contenidos en la misma, para su aprobación.	Se lleva a cabo la implementación de planes de mejora del clima organizacional, por parte del comité facilitador y el apoyo de los directivos y colaboradores de la empresa. Se determinó un período de doce meses para su ejecución.	Se realiza el monitoreo y evaluación de los resultados de la implementación de planes de mejora de clima organizacional, por medio de reuniones trimestrales, las cuales están estipuladas en el cronograma de implementación de la propuesta.

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

3.5.1. Programación de la propuesta

La programación y calendarización de la implementación de la propuesta, partiendo desde la presentación y aprobación, continuando con el desarrollo de los planes de acción y culminando con la evaluación de los resultados se presenta a continuación en el siguiente cronograma de planes de mejora.

Actividad	Responsable	2017	Enero 2018	Febrero 2018	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie	Octu bre	Noviem bre	Diciem bre
Primera reunión trimestral a nivel Gerencial para análisis del desarrollo de planes de mejora	Facilitador, gerente, supervisores													
Segunda reunión trimestral a nivel Gerencial para análisis del desarrollo de planes de mejora	Facilitador, gerente, supervisores													
Tercera reunión trimestral a nivel Gerencial para análisis del desarrollo de planes de mejora	Facilitador, gerente, supervisores													
Cuarta reunión trimestral a nivel Gerencial para análisis del desarrollo de planes de mejora	Facilitador, gerente, supervisores													

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

3.5.2 Recursos

Para la implementación de la propuesta de planes de mejora de clima organizacional se deberá contar con los siguientes recursos:

a. Humanos

- Gerente General
- Jefes de departamento
- Colaboradores
- Comité facilitador

b. Institucionales

La implementación de la propuesta requerirá los servicios de las siguientes instituciones.

- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
- Empresas privadas de consultoría.

c. Mobiliario y equipo

Los planes de mejora de clima organizacional, serán implementados en las oficinas de la empresa proveedora de servicios de logística y transporte, los talleres o seminarios que así lo requieran se realizarán fuera de las instalaciones. Las capacitaciones internas y las reuniones trimestrales con el facilitador, se realizaran en la sala de reuniones, que tiene un amplio espacio con el mobiliario y equipo necesario, cuenta con una mesa gerencial, doce sillas y un proyector.

d. Papelería y útiles

El costo estimado de la papelería y útiles necesarios para la implementación de la propuesta, están detallados en los recursos financieros en cada programa de plan de mejora.

3.5.3 Actualización de filosofía empresarial

En el diagnóstico realizado a la organización, se determinó que la misión y la visión de la empresa proveedora de servicios de logística y transporte, carecían de algunos elementos importantes. A continuación se presenta la filosofía organizacional propuesta.

Misión

“Somos una empresa guatemalteca especializada en brindar soluciones integrales en logística y transporte de carga aérea, marítima y terrestre, enfocados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, por medio de un servicio personalizado prestado por nuestro personal altamente calificado, garantizando excelencia y calidad”.

Visión

“Ser la empresa de logística y transporte líder a nivel nacional, reconocida por la alta calidad en los servicios, orientada a permanecer en la preferencia de nuestros clientes, así como convertirnos en la elección de todos aquellos clientes potenciales que buscan una buena asesoría y un excelente servicio en el manejo de carga.”

Valores

Honestidad

Actuar con transparencia en todos los procesos para lograr la confianza de nuestros clientes.

Responsabilidad

Cumplir de una manera eficiente con los requerimientos y entregas de nuestros clientes, demostrando una alta confiabilidad y respaldo en el transporte de mercancías.

Puntualidad

Cumplir con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.

3.5.4 Descripción de la propuesta

La presente propuesta contiene seis planes de mejora de clima organizacional con sus respectivos programas y presupuestos, tomando en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico, dicha propuesta será de utilidad como una herramienta administrativa que permita mejorar la percepción del ambiente laboral en la empresa de logística y transporte. Las actividades propuestas en cada plan de mejora se presentan a continuación en el esquema 3.

3.5.4.1 Plan de mejora I: “Optimización de la estructura”

a. Presentación

Según los resultados obtenidos en la evaluación de clima organizacional, la empresa de logística y transporte, tiene algunas deficiencias en la estructura organizacional. El organigrama de la empresa no está debidamente separado por áreas y la organización no cuenta con descriptores de puestos. Debido a esto, las tareas en la empresa no están claramente definidas, lo que produce atrasos en los procesos y que algunas tareas no se realicen.

La optimización de la estructura organizacional busca analizar y definir una estructura funcional que permita la coherencia entre la determinación de las funciones y el perfil de los puestos, evitar la duplicidad de funciones y la sobrecarga de trabajo. Por ello, se propone la modificación del organigrama de la empresa por áreas de trabajo y la elaboración del modelo de descriptores de puestos, para que sea de conocimiento de cada colaborador las tareas que le corresponden en su puesto de trabajo.

b. Objetivos

- Contribuir a la mejora del desempeño de los colaboradores, incrementando la asignación clara y coherente de tareas en un 80%, optimizando la estructura organizacional a mediano plazo.
- Presentar de forma clara y objetiva la estructura jerárquica de la empresa, dividida por áreas funcionales, para mejorar la asignación de tareas en un 80% a mediano plazo.
- Incrementar la asignación clara y coherente de tareas en un 80%, definiendo las funciones que realiza cada puesto, para evitar la duplicidad de funciones y la sobrecarga de trabajo, a mediano plazo.

c. Plan de acción

Las actividades necesarias para llevar a cabo el plan de mejora de fortalecimiento de la estructura organizacional, se presentan a continuación en el siguiente plan de acción.

Cuadro No. 4
Plan de acción estrategia “Optimización de la estructura”
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

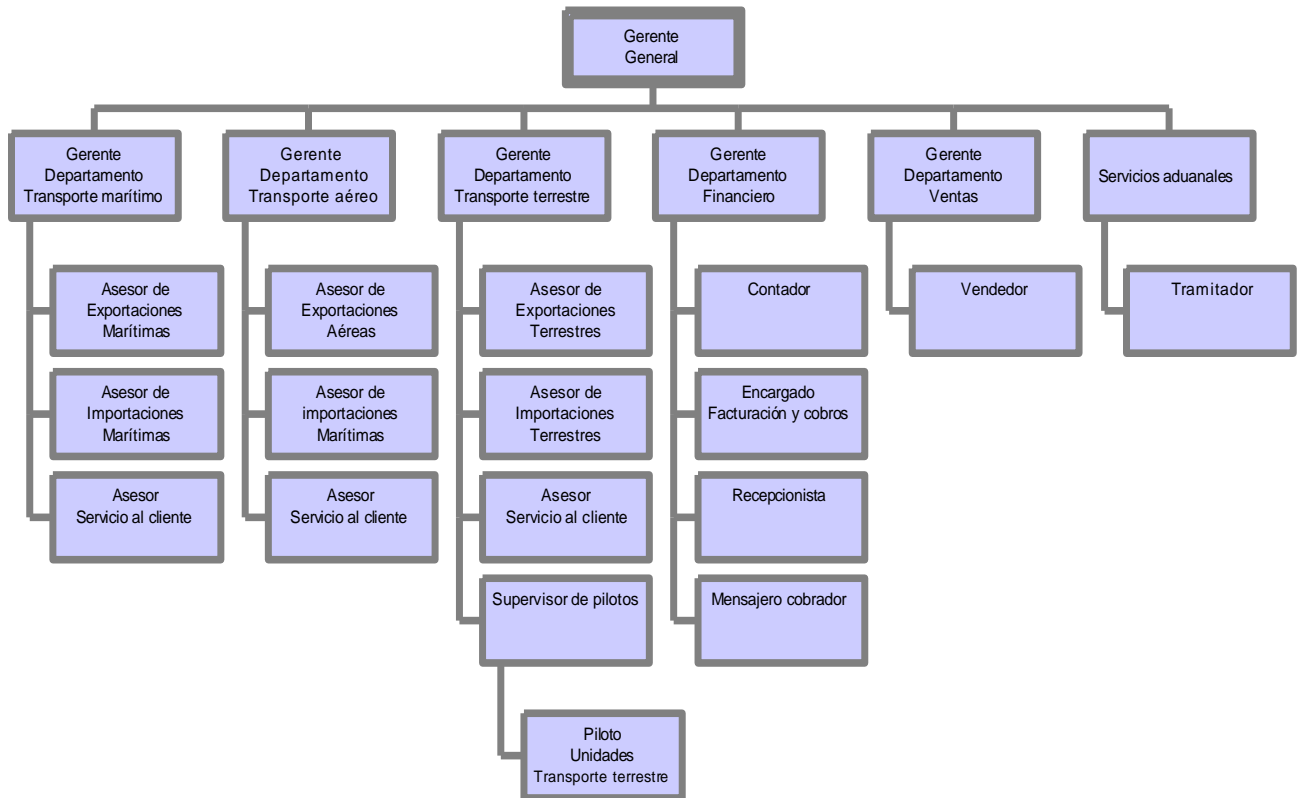
Nombre de la empresa: Empresa proveedora de servicios de logística y transporte.						Fecha: año 2017-2018	
Nombre de la estrategia: “Optimización de la estructura”							
Objetivo: Establecer las actividades necesarias para realizar la estrategia optimización de la estructura para contribuir a la mejora del desempeño de los colaboradores, incrementando la asignación clara y coherente de tareas.							
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto	
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta	Que el gerente general conozca el 100% de la estrategia	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	0	
2	Aprobación de la propuesta	Que el gerente se comprometa al 100% a implementar la estrategia	Gerente	Febrero 2018	Febrero 2018	0	
3	Actualización de organigrama físico y en página web	Presentar en forma clara la estructura jerárquica de la empresa en un 100%	Comité facilitador	Abril 2018	Abril 2018	Q200.00	
4	Implementación de descriptores de puestos	Definir de forma clara y sencilla las tareas que corresponden a cada puesto.	Comité facilitador	Abril 2018	Noviembre 2018	Q300.00	
5	Evaluación de la estrategia	Conocer la efectividad de la estrategia.	Gerente	Noviembre 2018	Diciembre 2018	0	
El costo estimado de la implementación asciende a quinientos quetzales exactos.						Q500.00	

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Táctica 1: Propuesta actualización de organigrama

A continuación, se presenta la propuesta organigrama general dividido por departamentos, para mejorar la distribución de las tareas en la empresa de logística y transporte.

Figura No.5
Organigrama nominal
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

La presente propuesta de organigrama general, está dividido por departamentos y cada departamento cuenta con puestos específicos para cada función de la organización. Su presentación es mixta, para facilitar su comprensión.

Táctica 2: Implementación de descriptores de puestos

Los descriptores de puestos son una herramienta que contribuye a mejorar la estructura de la empresa, ya que en él se identifica y describe el objetivo general, las responsabilidades, funciones, actividades, jerarquía y los requisitos necesarios para desempeñar cada puesto, lo que permite la asignación clara y coherente de tareas, evita la duplicidad de funciones y la sobrecarga de trabajo.

Se presenta el modelo para la implementación de descriptores de puestos, con sus especificaciones, los cuales se encuentran desarrollados en el anexo 2. Los mismos deben ser entregados a cada colaborador para que sea de su conocimiento las funciones inherentes a su puesto de trabajo.

d. Recursos

- **Humanos**

Gerente general, gerentes de departamento y colaboradores.

- **Materiales**

Los recursos materiales a utilizar para la ejecución del presente plan de mejora, consisten en material de oficina, mobiliario y equipo de cómputo para la reproducción de los descriptores de puestos.

- **Financieros**

Los costos para la implementación del plan de mejora se detallan a continuación en el cuadro número 8.

Cuadro No. 5
Costo del plan de mejora “Optimización de la estructura”
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Concepto	Costo aproximado
Propuesta organigrama	Q200.00
Implementación de descriptores de puestos	Q300.00
Total	Q500.00

Fuente: Propuesta, tesis 2017.

Se determinó con base en información del cuadro 5, que el monto estimado para la implementación del plan de mejora “Optimización de la estructura”, asciende a un total de Q500.00 el cual contempla los siguientes rubros: La cantidad de Q300.00 para la reproducción de los descriptores de puestos, Q200.00 para la impresión y colocación de la propuesta de nuevo organigrama, en el lugar donde se encuentra el organigrama actual, así como la actualización del mismo en la página web de la empresa.

e. Evaluación

Para comprobar la efectividad del presente plan de mejora, los gerentes de cada departamento presentarán informes a la gerencia de forma trimestral, para conocer sobre los resultados y la respuesta obtenida por parte de los colaboradores.

3.5.4.2 Plan de mejora II: “Reconocemos tu esfuerzo”.

a. Presentación

Según los resultados obtenidos en la evaluación de clima organizacional, los colaboradores de la empresa de logística y transporte no se sienten recompensados, la organización no reconoce su buen desempeño y algunos estándares de rendimiento no están bien establecidos.

Es por ello que la presente estrategia llamada “Reconocemos tu esfuerzo”, busca mejorar la percepción de los empleados en cuanto la gratificación que reciben cuando el trabajo está bien hecho.

Los incentivos laborales son una de las mejores herramientas para que los empleados se encuentren a gusto en su trabajo y mejoren su desempeño.

b. Objetivos

- Incrementar en un 80% el reconocimiento a los colaboradores por el buen desempeño de sus actividades, para mejorar el sentimiento de pertenencia hacia la organización, en el mediano plazo.
- Mejorar en un 75% el establecimiento de estándares de rendimiento de los colaboradores, con la implementación de evaluaciones de desempeño mensuales, en el mediano plazo.

c. Plan de acción

Las actividades necesarias para llevar a cabo el plan de mejora “Reconocemos tu esfuerzo” se detallan a continuación en un plan de acción. Se presentan diferentes tipos de incentivos que pueden realizarse dentro de la organización, los cuales son de carácter no económico, pero que pueden ser muy eficaces para reconocer a los colaboradores y mejorar su ambiente de trabajo.

Cuadro No.6
Plan de acción estratégica: “Reconocemos tu esfuerzo”.
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Nombre de la empresa: Empresa proveedora de servicios de logística y transporte.						Fecha: año 2017-2018	
Nombre de la estrategia: “Reconocemos tu esfuerzo”							
Objetivo: Establecer las actividades necesarias para realizar la estrategia de reconocimiento del buen desempeño de los colaboradores.							
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto	
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta	Que el gerente general conozca el 100% de la estrategia	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	0	
2	Aprobación de la propuesta	Que el gerente se comprometa al 100% a implementar la estrategia	Gerente	Enero 2018	Enero 2018	0	
3	Presentación del programa de incentivos a empleados	Que el personal conozca en una 100% el programa de incentivos y motivarlos a mejorar su desempeño	Comité facilitador	Enero 2018	Diciembre 2018	0	
4	Implementación de evaluaciones de desempeño (ver anexo 3)	Evaluar el desempeño de los colaboradores para detectar las áreas de mejora en cada proceso que realizan.	Gerente Comité facilitador	Enero 2018	Diciembre 2018	Q500.00	

5	Otorgar incentivos a empleados de acuerdo a criterios establecidos	Reconocer el esfuerzo de los colaboradores en el desempeño de sus actividades en un 80%.	Gerente	Enero 2018	Diciembre 2018	Q12,467.00
6	Evaluación de la estrategia	Conocer la efectividad de la estrategia.	Gerente	Diciembre 2018	Diciembre 2018	0
Total						Q12,967.00
El costo estimado de la implementación asciende a doce mil novecientos sesenta y siete quetzales exactos.						

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Táctica 1: Plan de incentivos por buen desempeño




La presente táctica del plan de mejora “Reconocemos tu esfuerzo”, consiste en evaluar el desempeño de los empleados de la empresa de logística y transporte, y premiarlos al obtener una alta calificación por medio de incentivos no salariales. Luego de la aprobación de la propuesta se procederá a sociabilizar el programa a toda la organización para motivar a los empleados a mejorar su desempeño, para poder acceder a los beneficios del mismo.

Posteriormente, se aplicarán evaluaciones de desempeño a todo el personal de la empresa. La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados, y el alcance de metas establecidas. Permite visualizar el rendimiento progresivo de los colaboradores y determinar estrategias de mejoramiento.

En el anexo 3 se presentan tres modelos de evaluación de desempeño: el primero evalúa el desempeño del personal administrativo, el segundo del personal operativo y el tercero evalúa el desempeño de los pilotos. Dichas evaluaciones están divididas en ítems, los cuales suman en su totalidad cien puntos.

En el siguiente cuadro se presentan los indicadores de medición del desempeño.

Cuadro No.7
Calificación de desempeño de colaboradores
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017





Nota	Criterio	Indicador	Reconocimiento o sanción en evaluación mensual
85 a 100	Muy bueno	 Verde	Correo de felicitación por gerente. Diploma y pin de reconocimiento al empleado del mes.
75 a 84	Bueno	 Amarillo	Correo de felicitación por parte de gerente de área.
60 a 74	Regular	 Rojo	Llama de atención oral por gerente de área. Plan de acción en áreas de mejora.
Menos de 60	Muy malo		Carta de llamada de atención firmada por gerente. Plan de acción para áreas de mejora.

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Es de suma importancia tomar en cuenta que los empleados deben mantener el buen desempeño en sus labores de forma constante para obtener los incentivos. Además los empleados con una calificación de buen desempeño constante serán tomados en cuenta para acceder a puestos de mayor jerarquía en la organización.

En el siguiente cuadro se presentan los criterios de evaluación para la entrega de incentivos.

Cuadro No.8
Tabla de incentivos según desempeño laboral
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Período	Indicador	Incentivo	Costo unitario	Costo total
3 meses consecutivos	 Verde	-Diploma de reconocimiento. (Ver figura 9) -1 día de descanso con goce de salario.	Q166.66	Q4,167.00 (Q166.66 por 25 colaboradores)
6 meses consecutivos	 Verde	-Diploma de reconocimiento. Certificado de regalo supermercado	Q100.00	Q2,500.00 (Q100.00 por 25 colaboradores)
9 meses consecutivos	 Verde	-Diploma de reconocimiento -Beca de idioma inglés Intecap para un nivel .(Ver figura 7)	Q200.00 cada nivel	Q5,000.00 (Q200.00 por 25 colaboradores)
12 meses consecutivos	 Verde	-Diploma reconocimiento -Viaje de fin de semana para dos personas en Hostales del Irtra.(Ver figura 8)	Q650.00	Q1,300.00 (Se otorgarán dos estadías)

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

d. Recursos

- **Humanos**

El éxito en la implementación del programa de reconocimientos requiere la disposición y compromiso de todos los miembros de la organización, facilitador asignado para la ejecución de la propuesta, el gerente general, supervisores y colaboradores.

- **Materiales**

Los recursos materiales a utilizar para la ejecución del programa de reconocimientos, consisten en material de oficina, equipo de cómputo para presentaciones de informes. Diplomas y pines de reconocimiento.

- **Financieros**

Para ejecutar el plan de mejora de “Reconocemos tu esfuerzo” se incurre en costos que se detallan a continuación.

Cuadro No.9
Costo del plan de mejora “Reconocemos tu esfuerzo”
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Concepto	Costo
Plan de incentivos	Q12,967.00
Total	Q12,967.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

El monto estimado para la implementación del plan de mejor “Reconocemos tu esfuerzo”, según información del cuadro número 9 asciende a la cantidad de Q12, 967.00 el cual contempla los siguientes rubros:

- Diplomas de reconocimiento Q1,000.00 (100 unidades a 10.00)
- Día de descanso día de cumpleaños: Salario promedio Q5, 000.00/30 días del mes= Q166.66 salario diario. Total Q4, 167.00 (Q166.66 x 25 empleados).
- Certificados de regalo en supermercado Q100.00 cada uno por 25 colaboradores.
- Cursos de inglés en Instituto Técnico de Capacitación INTECAP, Q5,000.00 (Q200.00 por nivel x 25 colaboradores).
- Viajes hostales del Irtra Q1, 300.00 (Q650.00 x 2).

Los costos pueden variar dependiendo del número de empleados que alcancen los estándares establecidos en la evaluación de desempeño y los criterios de calificación expuestos en el cuadro 12 para acceder al programa de incentivos.

e. Evaluación

Al concluir el proceso de implementación del programa de incentivos, “Reconocemos tu esfuerzo”, podrán evaluarse los resultados y logro de los objetivos a través de informes gerenciales cada tres meses y el cambio favorable en la percepción del reconocimiento que la organización brinda a sus colaboradores.

f. Diseños

A continuación se presentan los diseños propuestos para la implementación del plan de mejora “Reconocemos tu esfuerzo”.

Figura No. 6
Afiche programa de incentivos
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Figura No.7
Certificado beca idioma inglés
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017



Empresa proveedora de servicios de logística y transporte

CERTIFICADO BECA DE INGLÉS POR 6 MESES

Nombre de empleado: _____

Nombre institución que imparte el curso: _____

Firma _____

Fecha de Vencimiento: Diciembre 2018

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Figura No. 8
Certificado de regalo hospedaje Hostales de Irttra
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017



Certificado de regalo

Empresa de servicios de logística y transporte.

Vale por hospedaje para dos personas por dos días y una noche en Hostales del Irttra

Nombre de empleado: _____

Firma _____

Fecha de Vencimiento: Diciembre 2018

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Figura No.9
Diploma de reconocimiento empleado destacado
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

3.5.4.3 Plan de mejora III: “Trabajo en equipo”.

a. Presentación

Según el diagnóstico de clima organizacional, las relaciones entre empleados de diferentes departamentos en la empresa de logística y transporte no son buenas, esto afecta la cooperación, aumenta los conflictos y genera un ambiente laboral inadecuado.

Es por ello que la presente propuesta busca fortalecer y mejorar las relaciones entre empleados, fomentar la confianza, la colaboración y estimular el trabajo en equipo.

b. Objetivos

- Promover el trabajo en equipo entre el personal y mejorar las relaciones laborales en un 80%, para fomentar la cooperación entre departamentos, en el mediano plazo.
- Incrementar en un 85% la cooperación entre departamentos, en el mediano plazo.

c. Plan de acción

Las actividades necesarias para llevar a cabo el plan de mejora de relaciones laborales y trabajo en equipo, se detallan a continuación en un plan de acción.

Cuadro No. 10
Plan de acción estrategia 1. Trabajo en equipo
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Nombre de la empresa: Empresa proveedora de servicios de logística y transporte.						Fecha: año 2017-2018	
Nombre de la estrategia: Mañana recreativa							
Objetivo: Establecer las actividades necesarias para llevar a cabo una mañana recreativa, para fomentar el trabajo en equipo y mejorar las relaciones entre empleados.							
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto	
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta	Que el gerente general conozca el 100% de la estrategia	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	0	
2	Aprobación de la propuesta	Que el gerente se comprometa al 100% a implementar la estrategia	Gerente	Enero 2018	Febrero 2018	0	
3	Planificación de actividades	Realizar actividades y dinámicas en la que toda la empresa participe, conviva y realice trabajo en equipo en un 100%	Comité facilitador	Febrero 2018	Mayo 2018	0	
4	Contratación de servicios: alquiler de parque y almuerzo	Reservar los servicios de forma adecuada, cancelando un 50% del total del evento.	Comité facilitador	Febrero 2018	Mayo 2018	Q500.00	
5	Definición de dinámicas	Designar a los grupos encargados de la realización de cada actividad para que la actividad sea llevada a cabo con éxito	Comité facilitador	Abril 2018	Mayo 2018	0	

6	Convocatoria a empleados	Convocar la participación en la mañana recreativa del 100% de los empleados	Comité facilitador	Abril 2018	Mayo 2018	Q125.00
7	Realización de mañana recreativa	Comprometer al equipo en un 100% para la realización de actividades de trabajo en equipo y cooperación.	Gerente Comité facilitador	Mayo 2018	Mayo 2018	Q500.00
8	Evaluación de estrategia	Conocer la efectividad de la estrategia.	Gerente	Junio 2018	Junio 2018	0
El costo estimado de la implementación asciende a mil ciento veinticinco quetzales exactos.						Q1,125.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Cuadro No. 11
Plan de acción estrategia 2 Trabajo en equipo
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Nombre de la empresa: Empresa proveedora de servicios de logística y transporte.						Fecha: año 2017-2018
Nombre de la estrategia: Taller de cuerdas						
Objetivo Establecer las actividades necesarias para llevar a cabo un taller de cuerdas dirigido a fomentar el trabajo en equipo.						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Presentación de la propuesta	Que el gerente general conozca el 100% de la estrategia	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	0
2	Aprobación	Que el gerente se comprometa al 100% con la implementación de la estrategia	Gerente	Febrero 2018	Febrero 2018	0
3	Contratación de taller de cuerdas	Contratar a empresa que cumpla con el 100% de los requerimientos del taller	Comité facilitador	Abril 2018	Abril 2018	Q8,281.25
4	Convocatoria a empleados	Convocar la participación del 100% de los empleados	Comité facilitador	Julio 2018	Agosto 2018	0
5	Realización de taller de cuerdas	Comprometer en un 100% al personal en la realización de actividades.	Empresa consultora	Agosto 2018	Agosto 2018	0
6.	Evaluación de estrategia	Conocer la efectividad de la estrategia.	Gerente	Sept. 2018	Sept. 2018	0
El costo estimado de la implementación asciende a ocho mil trescientos ochenta y uno con veinticinco						Q8,381.25

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Cuadro No. 12
Plan de acción estrategia 3. Trabajo en equipo
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Nombre de la empresa: Empresa proveedora de servicios de logística y transporte.						Fecha: año 2017-2018	
Nombre de la estrategia: Campeonato de fútbol							
Objetivo: Establecer las actividades necesarias para llevar a cabo un campeonato de fútbol dirigido a fomentar el trabajo en equipo.							
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto	
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta	Que el gerente general conozca el 100% de la estrategia	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	0	
2	Aprobación de la propuesta	Que el gerente se comprometa al 100% a implementar la estrategia	Gerente	Febrero 2018	Febrero 2018	0	
3	Convocatoria a colaboradores	Presentar en forma clara la estructura jerárquica de la empresa en un 100%	Comité facilitador	Agosto 2018	Agosto 2018	Q200.00	
4	Integrar equipos	Convocar la participación del 100% de los empleados	Comité facilitador	Agosto 2018	Agosto 2018	Q1,300.00	
5	Realización campeonato y premiación	Fomentar el trabajo en equipo en un 80%	Comité facilitador	Septiembre 2018	Septiembre 2018	0	
6	Evaluación de la estrategia	Conocer la efectividad de la estrategia	Gerente	Diciembre 2018	Diciembre 2018		
El costo estimado de la implementación asciende a mil quinientos quetzales						Q1,500.00	

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

a. Taller de cuerdas bajas

A continuación se presenta el contenido de la actividad taller de cuerdas bajas, sugerido para mejorar las relaciones entre colaboradores y fortalecer el trabajo en equipo en la empresa proveedora de servicios de logística y transporte.

En el taller de cuerdas bajas, se organizan actividades donde se ponen en juego habilidades trabajo en equipo en un ambiente natural, lo que permite combinar la acción de actividades al aire libre, el riesgo controlado de ejercicios individuales y grupales, y la reflexión compartida. Cada ejercicio implica un espacio para la reflexión que permite a cada participante y al equipo observar su accionar e identificar las conductas que desean mantener y las que quieren modificar.

Cuadro No. 13
Contenido taller de cuerdas
Empresa de consultoría Balam be
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Taller de cuerdas
<p>Dirigido a: Toda la personal empresa proveedora de servicios de logística y transporte.</p> <p>Objetivo: Desarrollar actividades de trabajo en equipo.</p>
<p>Taller de cuerdas</p> <p>Descripción</p> <p>Los talleres de cuerdas bajas son excelentes medios para fomentar el espíritu de cuerpo, la solidaridad, el trabajo en equipo, la cohesión, la comunicación, el pensamiento crítico, el liderazgo, establecimiento de vínculos de confianza, estímulo de la creatividad, la importancia de la planificación, la visión, la optimización de los recursos, valoración del tiempo y el vivir los valores personales y compartidos.</p>

Es una herramienta de capacitación muy efectiva, utilizada exitosamente alrededor del mundo. Ejecutadas al nivel del suelo o a muy poca altura con una alta flexibilidad de adaptación para satisfacer las necesidades de desarrollo del comportamiento de las organizaciones, comunicación efectiva, liderazgo, compromiso y confianza. Este tipo de actividad genera el aprendizaje basado en experiencias concretas transformándolas en aprendizaje de vida. Permite potenciar las competencias de cada persona y crear equipos efectivos y de alto rendimiento.

Temas a desarrollar

Trabajo en equipo

Comunicación

Liderazgo

Confianza

Creatividad

Solidaridad

Beneficios para la organización

- Dinamismo, diversión y crecimiento organizacional.
- Empoderamiento de equipos de trabajo.
- Incrementar el compromiso de los colaboradores.

Contenido general de la agenda

- Bienvenida e inscripción
- Plática de Introducción y Seguridad
- Sendero de Cuerdas Bajas 1
- Refacción
- Sendero de Cuerdas Bajas 2
- Almuerzo
- Actividad Facilitada
- Taller de integración y cierre



Metodología

Metodología basada en aprendizaje experiencial utilizando una serie de actividades o dinámicas participativas con enfoque de aventura. Después de cada actividad se analizará y reflexionará sobre el aprendizaje de cada ejercicio y cómo aplicar esas lecciones en las relaciones cotidianas de la organización.

Costo:

Q8,381.25 para 25 colaboradores

Incluye uso de instalaciones, talleres, refacción y almuerzo.

Fuente: Empresa de consultoría Balambé. 2017.

b. Mañana recreativa

Para fomentar el trabajo en equipo y mejorar las relaciones entre empleados, se propone realizar una mañana recreativa en marzo de 2018 en el parque ecológico Cayalá. En dicha actividad se presentarán diferentes desafíos para fomentar el trabajo en equipo y fortalecer las relaciones entre colaboradores

Luego de la actividad se realizará un pequeño almuerzo. Se formarán grupos 4 grupos de 6 personas, las cuales deben ser elegidas al azar. Al finalizar la actividad realizará un almuerzo para que todo el grupo comparta. A continuación se presentan algunos ejemplos de dinámicas a realizar.

Cuadro No. 14
Dinámicas sugeridas mañana recreativa
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Dinámica 1: ¿A qué te dedicas?		
Objetivo: Presentar a los participantes al inicio de la actividad.		
Lugar	Material	Desarrollo
Parque ecológico	Ninguno	I. El Facilitador dice a los participantes que el objetivo de esta dinámica de presentación es adivinar quién es y a qué se dedica cada persona. II. Una vez que los participantes se hayan sentado, se turnarán para levantarse y actuar una pantomima y todos deberán adivinar
Dinámica 2: Búsqueda del tesoro		
Objetivo: Trabajar en equipo para encontrar el tesoro.		
Lugar	Material	Desarrollo
Parque ecológico	Premio escondido en un pequeño	I. El facilitador esconderá un premio dentro de un área designada como la isla. II. Se formarán equipos que serán aprovisionados con

	cofre.	un mapa que contendrá las pistas que los guiarán hacia donde está el tesoro. III. El primero equipo en encontrarlo tiene como premio el tesoro.
Dinámica 3: Los ciegos		
Objetivo: Fomentar la confianza y el trabajo en equipo.		
Lugar Parque ecológico	Material Pañuelos y señalización	Desarrollo I. El facilitador parte cada equipo en dos. II. La mitad del grupo son ciegos y el otro guía. III. Los ciegos deben dejarse llevar por sus compañeros guías, recorriendo el parque. IV. Luego de cinco minutos se cambian de rol. V. Al final del ejercicio guía y ciego se sientan a conversar sobre la experiencia de confiar en el otro.
Dinámica 4: Fortalezas y debilidades		
Objetivo: Demostrar que toda persona tiene fortalezas y debilidades.		
Lugar Parque ecológico	Material Hojas de papel y lápiz	Desarrollo. El instructor expondrá al grupo lo siguiente: " Todos tenemos debilidades, fallas y limitaciones. Si la persona pudiera darse cuenta que el ser humano es imperfecto, y aceptará sus debilidades, sabiendo que se está haciendo lo mejor que se puede por ahora, su autoestima mejoraría notablemente II. El instructor pedirá que cada participante escriba tres o cuatro cosas que más le molestan de sí mismo, sus más grandes fallas o debilidades. III. Cada participante escogerá un compañero y hablará sobre lo que escribió, tratando de no tener una actitud defensiva. IV. Sentados en el suelo en círculo cada participante dirá su debilidad más importante, empezando con "yo soy..." Ejemplo: "yo soy muy agresivo", "yo soy floja",

		<p>V. Que cada persona diga cómo puede transformar esa debilidad en logro.</p> <p>VI. El instructor sugerirá que se atrevan a llevarlo a cabo.</p>
Dinámica 6: La telaraña		
Objetivo: Que los participantes planifiquen estrategias para buscar soluciones		
Lugar	Material	Desarrollo
Parque ecológico	Lana	<p>I. El facilitador indica que todas las personas participantes pasen a través de una telaraña sin tocarla.</p> <p>II. Utilizando una lana, construir una telaraña entre árboles o postes de unos dos metros de ancho.</p> <p>III. El grupo debe pasar por la telaraña sin tocarla, es decir, sin tocar las cuerdas. Hay que buscar la solución para pasar los primeros con la ayuda de los demás. Luego uno a uno van saliendo hasta llegar al otro lado.</p>
Dinámica 7: La bandera		
Objetivo: Que los participantes trabajen en equipo y planifiquen estrategias.		
Lugar	Material	Desarrollo:
Parque ecológico	Bandera	<p>I. El juego empieza con la creación de dos grupos antagonistas (policías y ladrones) y la elección de una persona neutral.</p> <p>II. Se coloca la bandera en el interior del campo de los policías. El juego termina cuando la bandera es robada y llevada al campo de los ladrones o cuando un ladrón es cazado con la bandera.</p>

Fuente: Dinámicas para trabajo en equipo. Tesis 2017.

Táctica 3: Campeonato de fútbol

El deporte favorece la integración y fortalece la visión de conjunto, siendo dos características fundamentales para desarrollar un buen trabajo en equipo.

En la empresa proveedora de servicios de logística y transporte, 16 de 25 colaboradores comparten afición por practicar fútbol, es por ello que realizar una cuadrangular entre los empleados resultaría muy beneficioso para mejorar el ambiente laboral. Para organizar el campeonato se colocará la convocatoria en la cartelera informativa y se distribuirán fichas para inscripción de los equipos. (Ver anexo 6).

Se formarán 4 equipos de 5 jugadores cada uno. Cada equipo deberá conseguir sus uniformes. El campeonato se realizará durante dos domingos en las instalaciones de Futeca zona 14. Se llevará un registro de control de puntuación (Ver anexo 7). El equipo ganador obtendrá un trofeo.

d. Recursos

- **Humanos**

Para lograr el fortalecimiento de las relaciones entre empleados y fomentar el trabajo en equipo se requiere la disposición y compromiso de todos los miembros de la organización, el gerente general, gerentes de departamento, facilitador y colaboradores.

- **Materiales**

Los recursos materiales a utilizar para la ejecución del presente plan de mejora, consisten en material de oficina, equipo de cómputo para presentaciones de informes, implementos para mañana recreativa: pelotas, lana, hojas lapiceros y pañuelos, uniformes para los equipos y trofeo para el campeonato de fútbol.

- **Financieros**

Los costos necesarios para implementar la estrategia de “Equipos de trabajo eficaces” se detalla a continuación en el siguiente cuadro.

Cuadro No.15
Costo del plan de mejora “Trabajo en equipo”
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Concepto	Costo aproximado
Mañana recreativa	Q1,125.00
Taller de cuerdas	Q8,381.25
Torneo de fútbol	Q1,500.00
Total	Q11,006.25

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Se determinó con base en el cuadro 15, que el monto estimado para la implementación del plan de mejora “Trabajo en equipo”, asciende a un total de Q11, 006.25, el cual contempla los siguientes rubros:

Para la realización de la mañana recreativa se estima un total de Q1, 125.00, desglosado así: Q250.00 por alquiler de instalaciones “Parque ecológico Cayalá”, Q800.00 en alimentación del personal y Q75.00 en materiales para la realización de dinámicas. La actividad del taller de cuerdas tiene un costo de Q8, 381.25 para 25 colaboradores, la cual incluye alquiler de instalaciones, sendero de cuerdas, alimentación y charla de retroalimentación.

El campeonato de futbol tiene un costo de Q1, 500.00 que incluye: Q900.00 por alquiler de canchas, Q300.00 arbitraje y Q300.00 por trofeo.

e. Evaluación

Se llevará a cabo una reunión trimestral donde se presentarán reportes e informes para la evaluación del presente plan de mejora, para verificar el cumplimiento de los objetivos planeados, si se han conformado equipos de trabajo eficaces y si se ha mejorado las relaciones entre empleados.

f. Diseños

A continuación se presentan los diseños propuestos para la implementación del plan de mejora "Trabajo en equipo".

Figura No. 10
Afiche convocatoria mañana recreativa
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Figura No. 11
Afiche convocatoria campeonato de futbol
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Figura No. 12
Trofeo campeonato de fútbol
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017



Fuente: Catalogo trofeos Premia. Tesis 2017.

3.5.4.4 Plan de mejora IV: “Comunicación efectiva”

a. Presentación

La comunicación es un factor relevante dentro de una empresa, por medio de ella se transmite la información necesaria a los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales y los procesos que se deben realizar.

Según los resultados de la evaluación de clima organizacional, la comunicación en la empresa de logística y transporte fluye de forma clara y precisa, pero no existen suficientes canales de comunicación y los empleados no pueden decir lo que piensan cuando no están de acuerdo con sus jefes, además algunos empleados no tienen información de las actividades que se realizan. No hay una adecuada resolución de conflictos y no existe un buzón de sugerencias que permita que los empleados expresen su opinión.

Es por ello que el presente plan de mejora contiene actividades que propiciarán un ambiente de comunicación efectiva en todos los niveles y la forma de resolver los conflictos de manera idónea.

b. Objetivos

- Propiciar un ambiente de comunicación efectiva en un 80% en todos los niveles de la empresa, en el mediano plazo
- Mejorar la resolución de conflictos en un 80%, mediante la comunicación efectiva en el mediano plazo.

c. Plan de acción

Las actividades necesarias para llevar a cabo la estrategia de comunicación efectiva se presentan a continuación en los siguientes planes de acción.

Cuadro No.16
Plan de acción estrategia 1. Comunicación realización grupo de enfoque
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Nombre de la empresa: Empresa proveedora de servicios de logística y transporte.						Fecha: año 2017-2018	
Nombre de la estrategia: Grupo focal							
Objetivo: Establecer las actividades necesarias para realizar un grupo de enfoque que contribuya a mejorar la comunicación en la empresa en 80%							
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto	
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta	Que el gerente general conozca el 100% de la estrategia	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	0	
2	Aprobación de la propuesta	Que el gerente se comprometa al 100% a implementar la estrategia	Gerente	Febrero 2018	Febrero 2018	0	
3	Selección de moderador y guía.	Seleccionar las preguntas adecuadas y la persona idónea para moderar la reunión	Comité facilitador	Febrero 2018	Febrero 2018	0	
4	Realización grupo de enfoque	Mejorar la comunicación interna en la empresa en un 80%	Comité facilitador	Febrero 2018	Febrero 2018	Q500.00	
5	Elaboración de reporte reunión grupo de enfoque	Conocer las propuestas de los colaboradores en un 100%.	Comité facilitador	Febrero 2018	Febrero 2018		
6	Evaluación de la estrategia	Conocer la efectividad de la estrategia.	Gerente	Noviembre 2018	Diciembre 2018	0	
El costo estimado de la implementación asciende a quinientos quetzales exactos.						Q500.00	

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Cuadro No.17
Plan de acción estrategia 2. Comunicación: difusión de la filosofía organizacional
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Nombre de la empresa: Empresa proveedora de servicios de logística y transporte.						Fecha: año 2017-2018
Nombre de la estrategia: Difusión de la filosofía organizacional						
Objetivo: Establecer las actividades necesarias para realizar la estrategia optimización de la estructura para contribuir a la mejora del						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Presentación de la propuesta	Que el gerente general conozca el 100% de la estrategia	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	0
2	Aprobación de la propuesta	Que el gerente se comprometa al 100% a implementar la estrategia	Gerente	Febrero 2018	Febrero 2018	0
3	Colocar la misión, visión y valores de la empresa en un lugar visible	Que el 100% del personal conozca y se identifique con la filosofía organizacional	Comité facilitador	Febrero 2018	Diciembre 2018	Q300.00
4	Evaluación de la estrategia	Conocer la efectividad de la estrategia.	Gerente	Noviembre 2018	Diciembre 2018	0
El costo estimado de la implementación asciende a trescientos quetzales exactos.						Q300.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Cuadro No.18
Plan de acción estrategia 3. Comunicación: buzón de sugerencia.
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Nombre de la empresa: Empresa proveedora de servicios de logística y transporte.						Fecha: año 2017-2018	
Nombre de la estrategia: Buzón de sugerencia							
Objetivo: Establecer las actividades necesarias para la implementación del buzón de sugerencias en la empresa, para mejorar la comunicación en un 80%.							
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto	
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta	Que el gerente general conozca el 100% de la estrategia	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	0	
2	Aprobación de la propuesta	Que el gerente se comprometa al 100% a implementar la estrategia	Gerente	Enero 2018	Enero 2018	0	
3	Colocar buzón de sugerencias	Fomentar la participación del personal en generar nuevas propuestas, en un 80%.	Comité facilitador	Febrero 2018	Diciembre 2018	Q175.00	
4	Motivar al personal para la utilización del buzón de sugerencias.	Estimular la creatividad y la innovación en los colaboradores	Comité facilitador	Febrero 2018	Diciembre 2018	0	
5	Tabulación de boletas	Revisión de las propuestas de los colaboradores para definir planes de acción.	Comité facilitador	Febrero 2018	Diciembre 2018	Q50.00	

6	Elaboración de informe	Conocer las propuestas de los colaboradores para definir su implementación.	Comité facilitador	Febrero 2018	Diciembre 2018	0
7	Definición de plan de mejora	Establecer los planes de acción a seguir.	Comité facilitador	Febrero 2018	Diciembre 2018	0
8	Implementación de plan de mejora	El 100% de los colaboradores se encuentre motivados a emitir sus sugerencias	Comité facilitador	Febrero 2018	Diciembre 2018	0
9	Evaluación de la estrategia	Conocer la efectividad de la estrategia	Gerente	Diciembre 2018	Diciembre 2018	0
El costo estimado de la implementación asciende doscientos veinticinco quetzales exactos.						Q225.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Cuadro No.19
Plan de acción estrategia 4. Comunicación: boletín informativo
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Nombre de la empresa: Empresa proveedora de servicios de logística y transporte.						Fecha: año 2017-2018
Nombre de la estrategia: Boletín informativo						
Objetivo: Establecer las actividades necesarias para la implementación del boletín informativo en la empresa, para mejorar la comunicación en un 80%.						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Presentación de la propuesta	Que el gerente general conozca el 100% de la estrategia	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	0
2	Aprobación de la propuesta	Que el gerente se comprometa al 100% a implementar la estrategia	Gerente	Enero 2018	Enero 2018	0
3	Informar al personal sobre la implementación del boletín informativo	Fomentar la participación del personal en un 80%.	Comité facilitador	Febrero 2018	Diciembre 2018	0
4	Planificación del contenido mensual	Estimular la creatividad y la innovación en los colaboradores.	Comité facilitador	Febrero 2018	Diciembre 2018	0
5	Selección de la información a publicar	Publicar información de interés para el 100% del personal	Comité facilitador	Febrero 2018	Diciembre 2018	0
6	Elaboración de boletín	Mejorar la comunicación interna en un 80%	Comité facilitador	Febrero 2018	Diciembre 2018	Q300.00

7	Envío de boletín a correos electrónicos, publicación página web y redes sociales	Mejorar la comunicación y la participación del personal en un 80%	Comité facilitador	Febrero 2018	Diciembre 2018	0
8	Evaluación de la estrategia	Conocer la efectividad de la estrategia	Gerente	Diciembre 2018	Diciembre 2018	0
El costo estimado de la implementación asciende a trescientos quetzales.						Q300.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Cuadro No.20
Plan de acción estrategia 5. Comunicación: cartelera informativa
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Nombre de la empresa: Empresa proveedora de servicios de logística y transporte.						Fecha: año 2017-2018	
Nombre de la estrategia: Cartelera informativa							
Objetivo: Establecer las actividades necesarias para la implementación de la cartelera informativa, para mejorar la comunicación en un 80%.							
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto	
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta	Que el gerente general conozca el 100% de la estrategia	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	0	
2	Aprobación de la propuesta	Que el gerente se comprometa al 100% a implementar la estrategia	Gerente	Enero 2018	Enero 2018	0	
3	Informar al personal sobre la implementación de cartelera informativa	Fomentar la participación del personal en un 80%.	Comité facilitador	Febrero 2018	Diciembre 2018	0	
4	Planificación del contenido mensual	Estimular la creatividad y la innovación en los colaboradores.	Comité facilitador	Febrero 2018	Diciembre 2018	0	
5	Selección de la información a publicar	Publicar información de interés para el 100% del personal	Comité facilitador	Febrero 2018	Diciembre 2018	0	
6	Colocación de la información en cartelera	Mejorar la comunicación interna en un 80%	Comité facilitador	Febrero 2018	Diciembre 2018	Q500.00	

7	Evaluación de la estrategia	Conocer la efectividad de la estrategia	Gerente	Diciembre 2018	Diciembre 2018	0
El costo estimado de la implementación asciende a quinientos quetzales.						Q500.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

a. Difusión de la filosofía empresarial

La comunicación interna es una herramienta clave en la empresa, puesto que mediante un buen empleo de la información se puede transmitir de forma correcta los objetivos y metas que la organización desea alcanzar. Para mejorar el ambiente laboral y lograr la identificación de los colaboradores, es necesario que todos conozcan la filosofía empresarial mediante la circulación clara de mensajes que inculquen los valores, la visión y la misión.

Es de suma importancia que todos los colaboradores conozcan y practiquen la filosofía empresarial, para lo cual se propone que se coloque la misma en un lugar visible de la empresa y se envíe a todo el personal por medio de correo electrónico.

b. Realización de grupo focal

Es una de las técnicas cualitativas que sirve para diagnosticar si la comunicación interna en la organización es la adecuada. Se propone la realización de una sesión de grupo focal en el mes de enero, para discutir las propuestas a implementar durante el año. Los pasos para la realización de un grupo focal son:

- Planificación de los temas a discutir.
- Nombrar a participantes
- Elaboración de guía: Incluyendo actividades para romper el hielo, bienvenida y despedida.
- Selección de moderador: Tiene que ser un colaborador que tenga conocimiento sobre los temas a desarrollar
- Elaboración de reporte final: Para presentarlo a la gerencia. Si el grupo focal se realiza en instalaciones especializadas con cámara para presentar el video a la gerencia.

c. Implementación de buzón de sugerencias

Para fortalecer la comunicación interna en la empresa, se sugiere la implementación de un buzón de sugerencias, el cual será una herramienta que ayude a fomentar la participación del personal, estimule la creatividad y la innovación, y genere un sentimiento de pertenencia en el personal.

Características del buzón de sugerencias:

- Material: acrílico. (Ver figura 14).
- Dimensiones: Ancho 24 cm., alto 18 cm., profundidad 18 cm.
- Se recomienda colocarlo en el escritorio de la recepción principal, para que se encuentre al alcance de todos los colaboradores

Figura No. 13

Buzón de sugerencias

Empresa proveedora de servicios de logística y transporte

Ciudad de Guatemala









Año 2017



Fuente: Catálogo de productos, empresa Publix 2017.

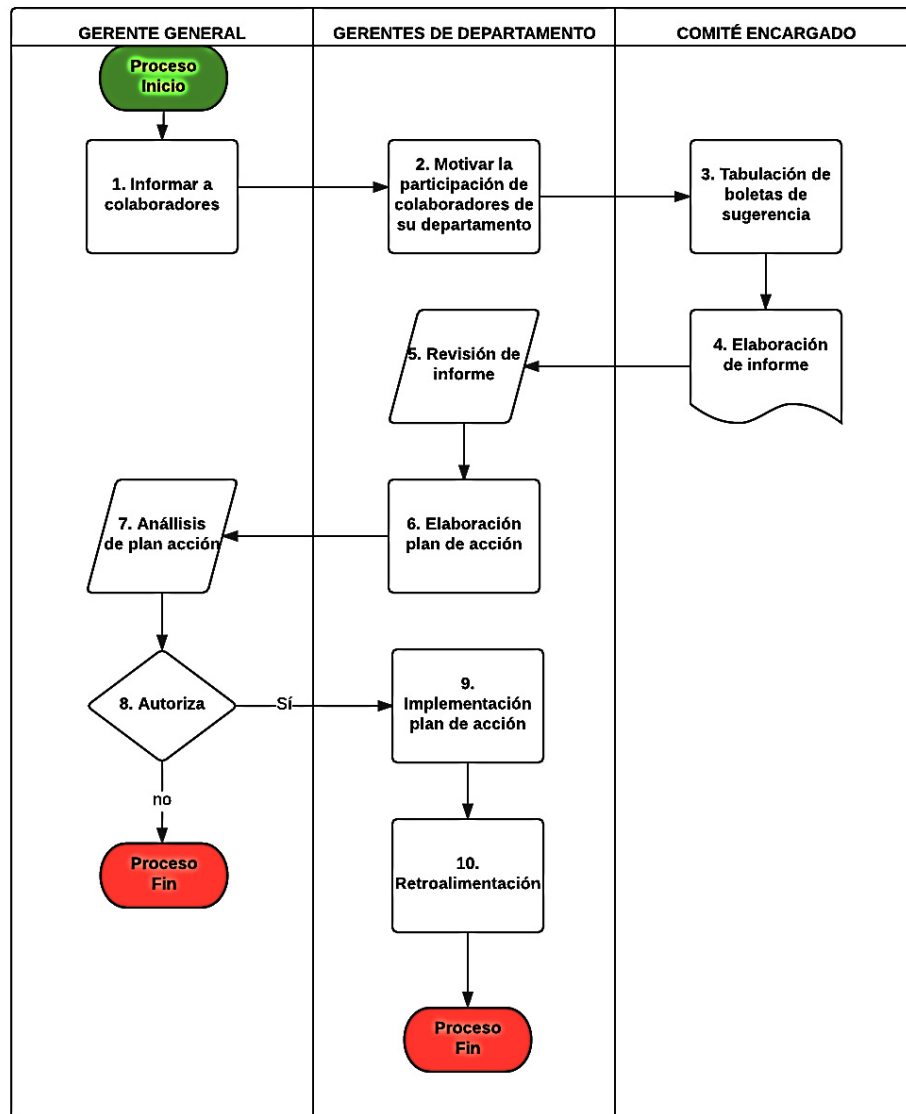
A continuación se presenta la simbología utilizada en los flujogramas de implementación de las tácticas del plan de mejora “Comunicación efectiva”.

Tabla No. 5
Simbología utilizada en flujograma
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio y Fin del Proceso
	Operación Representa la actividad que se llevará a cabo.
	Revisión que requiere supervisión o firma o visto bueno.
	Elaboración del documento
	Conector Fuera de la hoja
	Archivo de documento
	Traslado del documento
	Toma de decisión donde se puede dar el sí – no

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Figura No. 14
Flujograma del proceso de implementación buzón de sugerencias
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Las boletas de sugerencias que se utilizarán para que los colaboradores emitan sus opiniones, se encontrarán en el área de recepción junto al buzón de sugerencias. A continuación se presenta el formato.

Figura No. 15
Boleta para buzón de sugerencias
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

<p>BOLETA DE SUGERENCIAS</p> <p>Eres parte importante de la organización, queremos conocer tus ideas. Si tienes alguna recomendación para la mejora continua de nuestra empresa o haz detectado algún problema que implique atraso para la ejecución de tus funciones, te agradecemos que plantees tus sugerencias para solucionarlo.</p> <p>Departamento o área:</p> <hr/> <p>Problema detectado:</p> <hr/> <hr/> <p>Solución propuesta:</p> <hr/> <hr/> <p>Sugerencias de mejoramiento en la organización:</p> <hr/> <hr/>

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

d. Boletín informativo mensual

Para fortalecer la comunicación en la empresa, se propone la elaboración de un boletín informativo mensual el cual contendrá información la siguiente información:

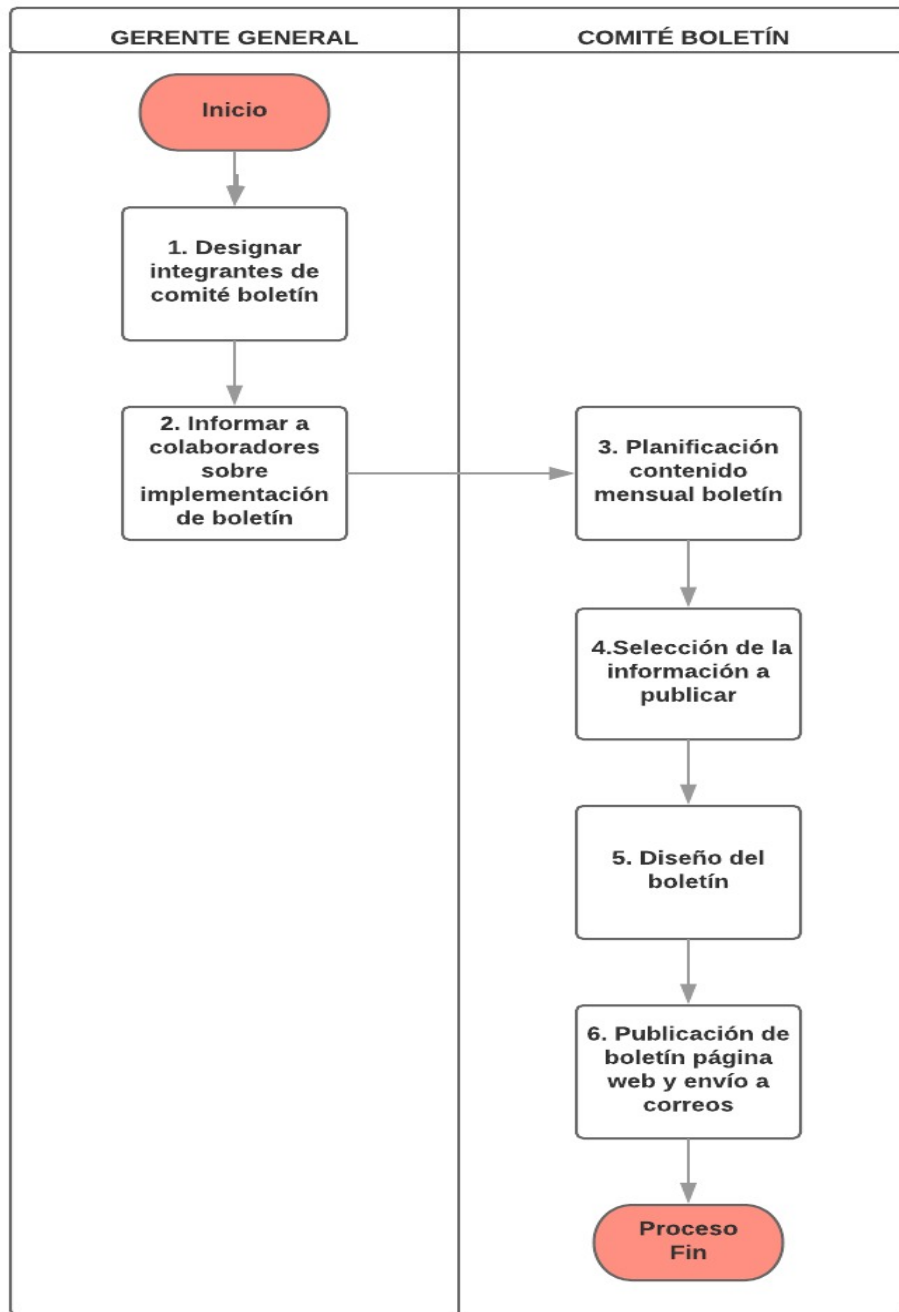
- Capacitaciones a impartirse en el mes.
- Cumpleaños del mes.
- Celebraciones especiales
- Nuevos ingresos a la organización.
- Ascensos.
- Empleado del mes.
- Una sección dedicada a noticias de logística, leyes aduanales y de transporte, para que todo el personal se informe sobre las últimas regulaciones en materia de comercio internacional.

Para la implementación del boletín mensual se propone la creación de un comité encargado, el cual estará integrado por seis personas de diferentes áreas, quienes se deberán ofrecer como voluntarios. Dicho boletín deberá ser enviado a todo el personal cada mes por medio de correo electrónico. En la figura 17, se presenta la propuesta para la portada del boletín.

A continuación se presenta el flujograma que representa la implementación del boletín informativo.

Figura No. 16

**Flujograma del proceso de implementación buzón del boletín mensual
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017**



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

e. Cartelera informativa

Para propiciar un ambiente de comunicación adecuada y que fluya de forma correcta la información, se propone la implementación de una cartelera informativa, la cual deberá estar en el comedor a la vista de todo el personal.

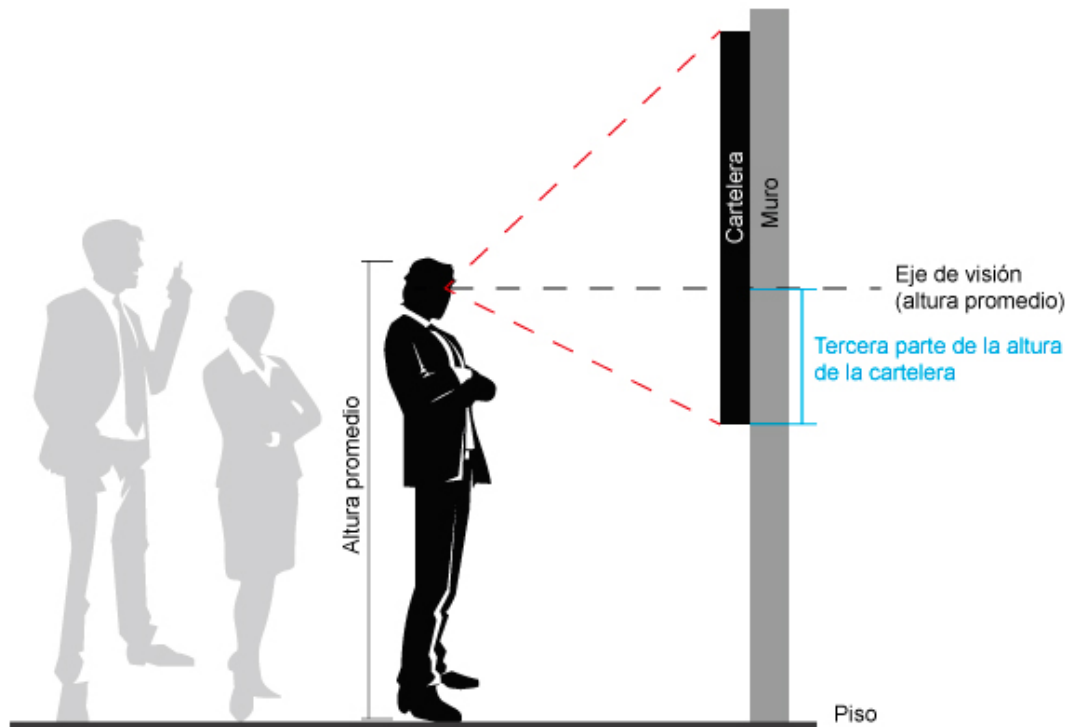
La cartelera informativa es un medio ideal para dar a conocer campañas de la entidad, noticias relevantes y para estimular actitudes en los equipos de trabajo hacia metas generales de la organización. Se utilizará un pizarrón mediano para que funcione como cartelera, en el cual se podrá pegar o escribir la información.

Para la correcta implementación de la cartelera informativa se sugiere asignar a un comité integrado por 3 personas, las cuales estarán encargadas de mantener actualizada la información.

Además la cartelera deberá contar un espacio habilitado para la expresión espontánea de los empleados, de acuerdo con necesidades personales de comunicación, siendo muy cuidadosos de mantener el orden y el respeto hacia el resto de sus compañeros.

La cartelera debe ubicarse en un sitio donde haya buen tránsito de personas, teniendo la precaución de no entorpecer la circulación. El lugar debe garantizar visibilidad e iluminación. Deberá colocarse a 90 centímetros del suelo, quedando en el eje de visión de los colaboradores, como lo muestra a continuación la figura 15.

Figura No. 17
Colocación adecuada de cartelera informativa
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017



Fuente: Elaboración propia, con base en manual de implementación carteleras. 2010.

La cartelera estará dividida por 3 secciones, en las cuales se colocaran los siguientes aspectos:

- Programación de actividades especiales.
- Cumpleaños del mes
- Capacitaciones
- Estatus de las gestiones de los clientes.
- Actividades importantes de la semana.

- Convocatorias
- Noticias relacionadas a comercio internacional

A continuación se presenta la propuesta de la distribución de la cartelera informativa.

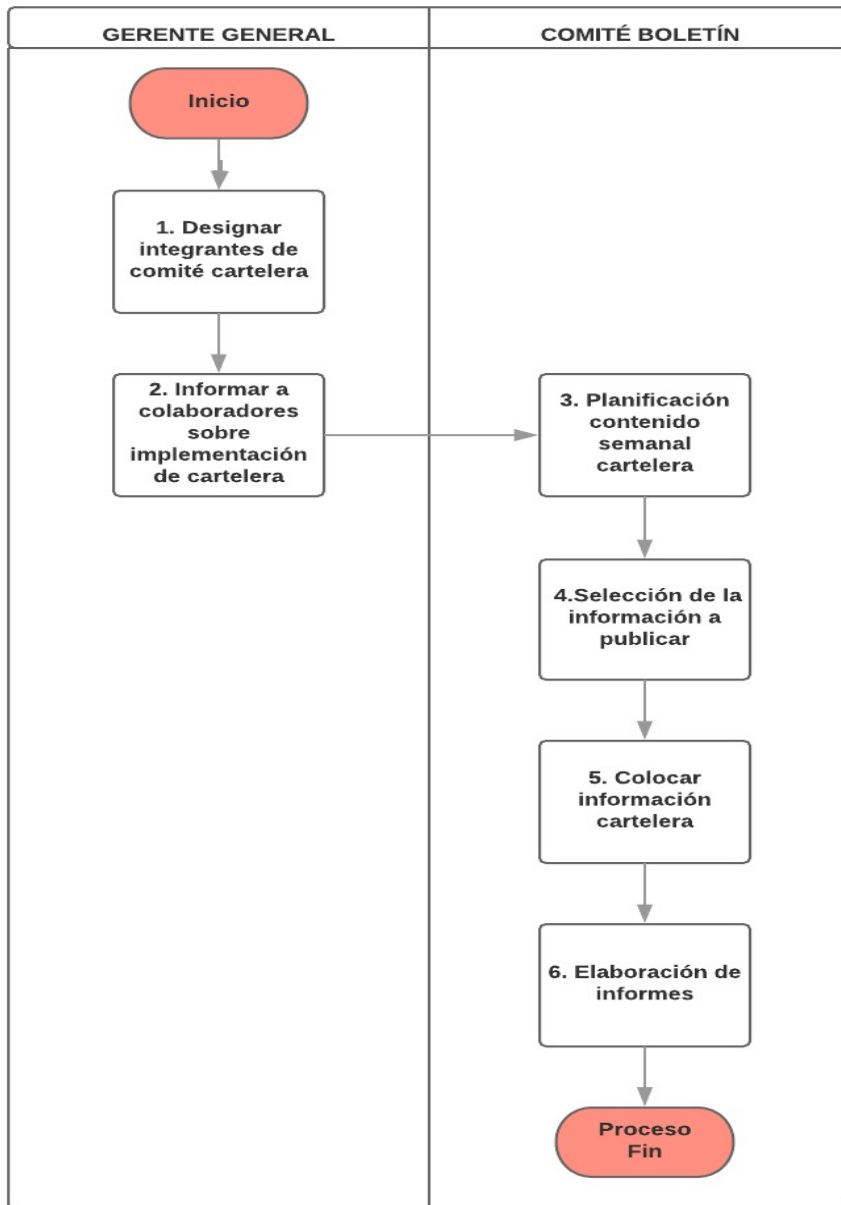
Figura No.18
Cartelera informativa
Distribución de secciones
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017



Fuente: Propuesta. Tesis 2017

El proceso de implementación de la cartelera informativa, se describe en el flujograma siguiente.

Figura No. 19
Flujograma del proceso de implementación cartelera informativa
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

d. Recursos

- **Humanos**

Facilitador, gerente general, supervisores y colaboradores.

- **Materiales**

Los recursos materiales a utilizar para la ejecución del presente plan de mejora, consisten en material de oficina, equipo de cómputo para presentaciones de informes y elaboración de boletín mensual, hojas para impresión de boletas de sugerencias, buzón de sugerencias, pizarrón para cartelera informativa.

- **Financieros**

Los costos necesarios para la implementación de la estrategia de comunicación efectiva se detallan a continuación en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 21
Costo del plan de mejora “Comunicación efectiva”
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Concepto	Costo aproximado
Difusión de la filosofía empresarial	Q300.00
Grupo focal	Q500.00
Buzón de sugerencias	Q225.00
Boletín informativo	Q300.00
Cartelera informativa	Q500.00
Total	Q1,825.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Se determinó con base en el cuadro 21, que el monto estimado para la implementación del plan de mejora “Comunicación efectiva”, asciende a un total de Q1, 825.00 el cual contempla los siguientes rubros:

El buzón de sugerencias tiene un costo de Q125.00, y se estima Q100.00 para la impresión de boletas de sugerencia y elaboración de informes. Para la divulgación de la filosofía empresarial, se propone colocar la misión, visión y valores en cuadros a la vista de todos, el costo total es de Q300.00.

El boletín informativo será enviado por correo electrónico e impreso, se estima un total de Q300.00. La colocación de la cartelera tendrá un costo de Q300.00 y se estima un monto de Q200.00 para impresión de material para la cartelera. Para realizar el grupo focal se estima una inversión de Q500.00.

e. Evaluación

La evaluación de la estrategia de comunicación efectiva se realizará cada tres meses, para verificar el alcance de los objetivos. Los jefes de departamento juntamente con el comité facilitador, presentarán informes a la gerencia sobre el cumplimiento de las actividades.

Se sugiere la tabulación de las boletas de sugerencia de forma mensual, para que la implementación del buzón sea efectiva y no se convierta solamente en un programa de quejas o que los empleados perciban que no se toma en cuenta su opinión.

f. Diseños

A continuación se presentan los diseños propuestos para la implementación del plan de mejora “Comunicación efectiva”.

Figura 20.
Portada boletín informativo
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

3.5.4.5 Plan de mejora V: “Liderazgo”

a. Presentación

Para lograr un clima organizacional idóneo se requiere que en la empresa exista un liderazgo efectivo, capaz influir en las personas para lograr los objetivos deseados, por tal razón, se propone implementar el presente plan de mejora sobre liderazgo para coadyuvar a la sensibilización y concientización de los supervisores para que estimulen la participación del empleado, apoyen de forma adecuada a sus subordinados y les brinden la autonomía necesaria en la toma de decisiones relacionadas a su puesto de trabajo.

El ejercicio de un liderazgo efectivo creará oportunidades para que la organización manifieste un desarrollo pleno, encaminado hacia el cumplimiento de las metas establecidas.

b. Objetivos

- Mejorar en un 85% las habilidades de liderazgo efectivo en supervisores y colaboradores, con el fin de lograr los objetivos organizacionales, requeridos en la gestión eficaz, en el mediano plazo
- Aumentar en un 80% el grado de autonomía que tienen los colaboradores en la toma de decisiones relacionadas a su puesto de trabajo, mediante el apoyo de un liderazgo efectivo por parte de sus supervisores, en el mediano plazo.

c. Plan de acción

En el siguiente plan de acción se detalla las actividades a realizar para el desarrollo plan de acción de la estrategia de liderazgo

Cuadro No.22
Plan de acción estrategia “Liderazgo” Propuesta A
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Nombre de la empresa: Empresa proveedora de servicios de logística y transporte.						Fecha: año 2017-2018	
Nombre de la estrategia: Liderazgo							
Objetivo: Establecer las actividades necesarias para realizar el taller de liderazgo que contribuya a mejorar las habilidades de supervisión de los gerentes y directivos							
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto	
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta	Que el gerente general conozca el 100% de la estrategia	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	0	
2	Aprobación de la propuesta	Que el gerente se comprometa al 100% a implementar la estrategia	Gerente	Febrero 2018	Febrero 2018	0	
3	Convocatoria	Fomentar la participación del 100% de los colaboradores	Comité facilitador	Febrero 2018	Abril 2018	0	
4	Realización de taller	Mejorar en un 80% las habilidades de liderazgo de supervisores.	Empresa consultora	Mayo 2018	Mayo 2018	Q13,875.00	
5	Evaluación de la estrategia	Conocer la efectividad de la estrategia.	Gerente	Junio 2018	Junio 2018	0	
El costo estimado de la implementación asciende a trece mil ochocientos setenta y cinco quetzales.						Q13,875.00	

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Cuadro No.23
Plan de acción estrategia “Liderazgo” Propuesta B
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Nombre de la empresa: Empresa proveedora de servicios de logística y transporte.						Fecha: año 2017-2018	
Nombre de la estrategia: Liderazgo							
Objetivo: Establecer las actividades necesarias para realizar el taller de liderazgo que contribuya a mejorar las habilidades de supervisión de los gerentes y directivos							
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto	
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta	Que el gerente general conozca el 100% de la estrategia	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	0	
2	Aprobación de la propuesta	Que el gerente se comprometa al 100% a implementar la estrategia	Gerente	Febrero 2018	Febrero 2018	0	
3	Convocatoria	Fomentar la participación del 100% de los colaboradores	Comité facilitador	Febrero 2018	Abril 2018	0	
4	Realización de taller	Mejorar en un 80% las habilidades de liderazgo de supervisores.	Empresa consultora	Mayo 2018	Mayo 2018	Q1,000.00	
5	Evaluación de la estrategia	Conocer la efectividad de la estrategia.	Gerente	Junio 2018	Junio 2018	0	
El costo estimado de la implementación asciende a trece mil ochocientos setenta y cinco quetzales.						Q13,875.00	

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Taller de liderazgo dirigido a gerentes de departamento

Este taller dirigido a los gerentes de los diferentes departamentos de la empresa proveedora de servicios de logística y transporte, busca desarrollar en los participantes habilidades de liderazgo profesional y personal, además de mejorar sus vínculos laborales, así como su desempeño y su capacidad de trabajo en equipo. A continuación se presentan dos propuestas para la realización del taller de liderazgo, las cuales quedan a elección de la empresa.

La propuesta A es un taller dirigido a directivos desarrollado por la empresa Panamerican Consulting Group, el cual se realiza en 6 módulos durante 3 días.

Cuadro No.24

Propuesta A

Taller de liderazgo y dirección de personas

Empresa Panamerican consulting group

Año 2017

Taller de liderazgo y dirección de personas
Dirigido a: Gerentes
Objetivo: Fortalecer las habilidades de liderazgo de los gerentes de departamento con el fin de lograr los objetivos organizacionales.
Metodología Se desarrollan 6 módulos con los temas definidos para que los participantes desarrollen y amplíen sus conocimientos sobre liderazgo, analicen las posibilidades de aplicación y se logre la consecución de objetivos tanto a nivel personal como profesional.

<p>Contenido</p> <p>Módulo I: Desarrollo y dirección de equipos de alto desempeño</p> <p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapas de desarrollo de los equipos • Comunicación: herramienta clave en todo trabajo de equipo • Conducción, dirección y movilización de su equipo de trabajo • Administrar el proceso de equipo • Efectividad en reuniones de equipo • Retroalimentación positiva <p>Módulo II: Desarrollo de las habilidades de liderazgo con enfoque a resultados</p> <p>Temas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolución del liderazgo • La personalidad del líder del cambio • Las 9 cualidades del Líder para el cambio • Liderazgo basado en el compromiso • Las 7 señales para medir el compromiso • La influencia, la confianza y la integridad del líder en situaciones de cambio. • La comunicación asertiva <p>Módulo III Inteligencia emocional y</p>	<p>Módulo IV Motivar al personal</p> <p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación del equipo de trabajo para lograr acción con productividad • Factores que motivan y desmotivan a los trabajadores • Motivación a través de la retroalimentación • ¿Cómo mantener la motivación en el personal? <p>Módulo V Coaching gerencial</p> <p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es el coaching? • Diferentes tipos de coaching • Condiciones para el coaching • El coaching como herramienta de transformación • Medición de los resultados de un proceso de coaching • Habilidades fundamentales en un coach • Proceso de coaching <p>Módulo VI Manejo de conflictos y toma de decisiones</p> <p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de problemas • Causas y efectos
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>habilidades interpersonales</p> <p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las 5 dimensiones de la inteligencia emocional: autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas y soluciones sistémicos • Problemas humanos y problemas técnicos. Su diferencia y tratamiento • Obtención de la información • Desarrollo de alternativas • Valoración de alternativas
<p>El curso incluye</p> <p>Material</p> <p>Refacción</p> <p>Evaluación</p>	
<p>Costo</p> <p>Q2,775.00 por persona</p>	

Fuente: Empresa consultora Panamerican Consulting Group 2017.

La propuesta B es un curso desarrollado por Intecap dirigido a gerentes, el cual se desarrolla a distancia en un período de 2 meses. Durante el desarrollo del curso el participante adquiere capacidades para fundamentar el autoconcepto del liderazgo, desarrollar habilidades y ejercer un liderazgo estratégico efectivo en situaciones diversas y demandantes en su organización, con base en las diferentes teorías y enfoques.

Cuadro No.25
Propuesta B Taller de liderazgo y dirección de personas
Instituto técnico de capacitación INTECAP
Año 2017

Curso liderazgo estratégico
<p>Dirigido a: Gerentes de departamento</p> <p>Objetivo: Mejorar las habilidades de liderazgo de los directivos de la empresa para que logren la consecución de objetivos tanto a nivel personal como profesional.</p>

<p>Contenido del programa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco conceptual del liderazgo • El liderazgo efectivo • Valorización del liderazgo • Construyendo el liderazgo • Habilidades esenciales del liderazgo • El liderazgo como funciona dentro de la organización • El líder en acción • Estrategias contemporáneas del liderazgo • Liderazgo situacional • Liderazgo participativo
<p>El curso incluye</p> <p>Inscripción</p> <p>Material impreso</p> <p>Evaluaciones</p>
<p>Costo</p> <p>Q200.00 por persona</p>

Fuente: INTECAP 2017.

d. Recursos

- **Humanos**

Gerente general, supervisores y capacitadores.

- **Institucionales**

Empresa consultora de capacitación.

- **Materiales**

Los recursos materiales a utilizar para la ejecución del presente plan de mejora, consisten en material de oficina, mobiliario y equipo de cómputo para presentación de informes.

- **Financieros**

Los costos necesarios para la implementación de la estrategia de liderazgo eficaz, se detallan a continuación por medio de dos propuestas, las cuales queda a elección del gerente general de la empresa de logística y transporte.

Cuadro No. 26
Costo del plan de mejora “Liderazgo”
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Concepto	Costo propuesta A	Costo propuesta B
Taller de liderazgo dirigido a gerentes de departamento.	Q13,875.00	Q1,000.00
Total	Q13,875.00	Q1,000.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Se determinó con base en el cuadro 26, que el monto estimado para la implementación del plan de mejora “Liderazgo” asciende a un total de Q13,875.00, inversión de Q2, 775.00 por persona, si la empresa opta por invertir en la propuesta A. La implementación de la propuesta B asciende a un total de Q1, 000.00

e. Evaluación

La evaluación del presente plan de mejora de liderazgo y supervisión se realizará por medio de una encuesta realizada a los empleados cada seis meses, en la que se determine la percepción que tienen los subordinados en cuanto a la supervisión, estilo de liderazgo y apoyo ejercido por sus jefes.

f. Diseños

A continuación se presentan los diseños propuestos para la implementación del plan de mejora “Liderazgo”.

Figura No.21
Afiche convocatoria taller de liderazgo
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Taller de liderazgo



Desarrolla tus habilidades
Marzo 2018

Empresa Logística y
transporte

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

3.5.4.6 Plan de mejora VI “Capacitación y desarrollo”

a. Presentación

En los resultados de la evaluación de clima organizacional se pudo determinar que en la empresa de proveedora de servicios de logística y transporte no existe programa de capacitación que contribuya el desarrollo de sus colaboradores.

Es de suma importancia implementar un programa de capacitación que permita personal adquirir los conocimientos necesarios para desempeñar de forma eficiente sus labores

b. Objetivos

- Incrementar el desarrollo del personal, en un 41%, mediante la implementación de un programa de capacitación permanente, en un período de 12 meses.
- Elaborar un plan de carrera para mejorar el desarrollo de personal de los colaboradores en un 41%, en un término de 12 meses.

c. Plan de acción

En el siguiente plan de acción se detalla las actividades a realizar para el desarrollo del plan de mejora “Capacitación y desarrollo”.

Cuadro No.27

**Plan de acción estrategia “Capacitación y desarrollo”.
 Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
 Ciudad de Guatemala
 Año 2017**

Nombre de la empresa: Empresa proveedora de servicios de logística y transporte.						Fecha: año 2017-2018	
Nombre de la estrategia: Capacitación y desarrollo							
Objetivo: Establecer las actividades necesarias para realizar la estrategia de capacitación para mejorar el desarrollo de personal en un 80%.							
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto	
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta	Que el gerente general conozca el 100% de la estrategia	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	0	
2	Aprobación de la propuesta	Que el gerente se comprometa al 100% a implementar la estrategia	Gerente	Enero 2018	Enero 2018	0	
3	Realización de diagnóstico de necesidades de capacitación DNC	Detectar las necesidades de capacitación de todo el personal de la empresa.	Comité facilitador	Enero 2018	Febrero 2018	Q1,000.00	
4	Diseño de programa de capacitación	Definir el contenido del programa de capacitación para mejorar el desarrollo de personal en un 80%.	Comité facilitador	Marzo 2018	Marzo 2018	0	
5	Designación de capacitadores	Seleccionar al personal adecuado que impartirá la capacitación.	Gerente	Marzo 2018	Marzo 2018	0	

	Ejecución de programa de capacitación.	Capacitar al 100% del personal para que sea más competitivo y desarrolle de forma correcta sus tareas.	Comité facilitador	Marzo 2018	Diciembre 2018	
	Presentación de informe	Llevar un control periódico sobre las capacitaciones.	Comité facilitador	Marzo 2018	Diciembre 2018	
	Evaluación de resultados	Conocer la efectividad de la estrategia.	Gerente	Marzo 2018	Diciembre 2018	
El costo estimado de la implementación asciende a seis mil quetzales exactos						Q6,000.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

a. Programa de capacitación

Se propone la implementación de un programa de capacitación interno, en el cual se impartan conocimientos de logística, importaciones, exportaciones, transporte aéreo, marítimo y terrestre. Se debe realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación previo a realizar el diseño del programa. A continuación se presenta el formato para la realización del DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación) por puesto y el flujograma del proceso de implementación del programa.

Figura No.22

Boleta diagnóstico de necesidades de capacitación
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

DNC POR PUESTO	
Puesto:	Departamento:
Nivel académico	
Experiencia laboral en la organización:	

Requerimientos de aprendizaje	Justificación	Prioridad*

*A: Urgente B: Importante C: Puede esperar

Responsable: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Los pasos para la implementación del programa de capacitación son los siguientes:

1. Asignar comité encargado de capacitación.
2. Realizar DNC por puesto en cada departamento, según formato 2.
3. Clasificar las necesidades de capacitación de acuerdo a su prioridad.
4. Diseñar un programa de capacitación. Ver formato 3
5. Designar facilitador interno o externo.
6. Presentar programa de capacitación a gerente general para su aprobación.
7. Aprobación de programa de capacitación por gerente general.
8. Ejecutar el programa de capacitación. Llevar registro de la asistencia del personal a las capacitaciones.
9. Presentar informe a gerente.
10. Evaluar los resultados obtenidos.

Figura No.23
Registro de programas de capacitación
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

DATOS GENERALES	
Nombre de la actividad de capacitación:	
Departamento:	
Nombre del puesto:	
INFORMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	
Requerimientos del aprendizaje	
Conocimientos, habilidades físicas, actitudes y comportamientos:	
Duración:	
Horario sugerido:	
Objetivo:	
Contenido mínimo:	
Capacitador sugerido	
Interno:	Departamento:
Externo:	Empresa:

Responsable: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Fuente: Elaboración propia. Tesis 201

A continuación se presenta el contenido sugerido para la implementación del programa anual de capacitación con base en información proporcionada por Gerente general.

Cuadro No.28
Contenido sugerido programa de capacitación
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Programa capacitación empresa logística y transporte	
<p>Dirigido a: Todo el personal.</p> <p>Objetivo: Incrementar el desarrollo del personal, en un 41%, mediante la implementación de un programa de capacitación permanente, en un período de 12 meses.</p>	
<p>Contenido del programa</p> <p>Personal operativo</p> <p>Transporte Marítimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características • Tipos de transporte marítimo • Contenedores completos • Tarifas • Documentación • Carga consolidada • Carga a granel • Equipos especiales • Cargas refrigeradas • Cargas sobredimensionadas: • Tarifas • Documentación 	<p>Impartido por</p> <p>Gerente departamento de transporte marítimo</p>

<p>Transporte aéreo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características • Nomenclatura • Tipos de aeronaves • Tarifas • Documentación • Guía aérea y sus características <p>Transporte terrestre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características • Tipos de transporte terrestre • Documentación • Aduana sin papeles • Carta de porte • DUT (Declaración única de tránsito) • FAUCA (Formulario único aduanero centroamericano) • Transporte multimodal 	<p>Gerente departamento transporte aéreo</p> <p>Gerente departamento transporte terrestre</p>
<p>Metodología</p> <p>Desarrollar módulos de 12 meses, al finalizar realizar evaluaciones para comprobar el aprendizaje de los colaboradores.</p>	
<p>El curso incluye</p> <p>Material impreso.</p> <p>Refacción.</p>	
<p>Costo</p> <p>Q12,000.00</p>	

Fuente: Elaboración propia con base en requerimientos Gerente general. Tesis 2017.

d. Recursos

- **Humanos**

Gerente general, supervisores y capacitadores.

- **Institucionales**

Instituto técnico de capacitación y productividad (INTECAP)

Empresas de consultoría

- **Materiales**

Los recursos materiales a utilizar para la ejecución del presente plan de mejora, consisten en material de oficina, pizarrón, escritorios, cañonera, mobiliario y equipo de cómputo para presentación de informes.

- **Financieros**

Los costos necesarios para la implementación de la estrategia de liderazgo eficaz, se detallan a continuación en el siguiente cuadro.

Cuadro No.29
Costo del plan de mejora “Capacitación y desarrollo”
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Concepto	Costo aproximado
Programa de capacitación	Q6,000.00
Total	Q6,000.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Para la implementación del programa de capacitación mensual en la empresa se estima una inversión aproximada de Q500 mensuales en utilización de materiales de oficina, impresión de materiales de apoyo, utilización de cañonera,

realizando sesiones de capacitación de una hora, una vez por semana, al realizar la capacitación dentro de la empresa.

e. Evaluación

La evaluación del presente plan de mejora de capacitación y desarrollo se realizará por medio de resultados de la evaluación de desempeño de colaboradores. (Ver anexo 3), y la presentación de informes trimestrales a la gerencia.

f. Diseños

A continuación se presentan los diseños propuestos para la implementación del plan de mejora “Capacitación y desarrollo”.

Figura No. 25
Afiche programa de capacitación anual
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

3.6 Costo de la implementación de planes de mejora de clima organizacional

A continuación, se detalla el total de la inversión necesaria para la implementación de los planes de mejora propuestos como estrategias para fortalecer el clima organizacional en la empresa proveedora de servicios de logística y transporte, en un período de doce meses, la cual asciende a la cantidad de Q46, 173.00 en la opción A y Q33, 298.00 en la opción B.

Cuadro No. 30
Presupuesto total de la implementación de planes de mejora
Empresa proveedora de servicios de logística y transporte
Ciudad de Guatemala
Año 2017

Plan de mejora	Costo total propuesta	
	A	B
“Optimización de la estructura”	Q500.00	Q500.00
“Reconocemos tu esfuerzo”	Q12,967.00	Q12,967.00
“Trabajo en equipo”	Q11,006.25	Q11,006.25
“Comunicación efectiva”	Q1,825.00	Q1,825.00
“Liderazgo”	Q13,875.00	Q1,000.00
“Capacitación y desarrollo”	Q6,000.00	Q6,000.00
TOTAL	Q46,173.00	Q33,298.00

Fuente: propuesta, tesis 2017

Conclusiones

Luego de analizar los resultados de la evaluación de clima organizacional en la organización objeto de investigación, se concluye lo siguiente:

1. En la empresa proveedora de servicios de logística y transporte de carga aérea, marítima y terrestre, existe un inadecuado clima organizacional debido a la percepción negativa que tienen los colaboradores acerca de los factores de recompensa, relaciones interpersonales, supervisión, comunicación, resolución de conflictos, desarrollo profesional y estructura.
2. Las relaciones entre los colaboradores no son buenas y existen tensiones entre los diferentes departamentos, esto provoca que no prevalezca un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones entre colegas. El trabajo en equipo no se promueve en la empresa lo que ha ocasionado indiferencia, atrasos y falta de cooperación en los distintos procesos.
3. Los colaboradores no se sienten recompensados, pues la empresa no cuenta con un programa de incentivos que premien su buen desempeño. Se debe tomar en cuenta que los incentivos que se pueden otorgar al personal, no son necesariamente de origen monetario. Los incentivos laborales son una de las mejores herramientas para que los empleados se encuentren a gusto en su trabajo y mejoren su rendimiento.
4. Los empleados consideran que no existe demasiado papeleo ni exceso de políticas para la realización de sus funciones y además existen manuales para todos los procesos, sin embargo, las tareas no están claramente definidas ni asignadas específicamente a algún puesto de trabajo, lo que genera duplicidad de funciones o que algunas gestiones no se realicen y esto afecta de forma negativa el ambiente de trabajo.

5. La comunicación en la empresa de logística y transporte no fluye de forma clara y precisa y no existen suficientes canales de comunicación. No hay una adecuada resolución de conflictos y no existe un buzón de sugerencias que permita que los empleados expresen su opinión. La comunicación se ve afectada por las malas relaciones entre empleados.
6. Los empleados perciben que sus jefes no siempre les brindan el apoyo suficiente para la realización de sus tareas y no pueden decir lo que piensan cuando no están de acuerdo con ellos. No existe un liderazgo adecuado que sea capaz de lograr en el colaborador una actitud positiva, un sentido de pertenencia y un compromiso con la organización.
7. Para mantener un adecuado ambiente laboral la empresa proveedora de servicios de logística y transporte, debe contar con una medición periódica de su clima organizacional que vaya ligado con el fortalecimiento de los factores que afectan el ambiente en la empresa, para que la problemática no se vuelva a presentar.

Recomendaciones

1. Que la empresa de logística y transporte implemente los planes de mejora propuestos, para fortalecer las deficiencias en los factores que afectan de forma negativa el clima organizacional en la empresa. Así también se recomienda darle el seguimiento necesario, actualizando las estrategias de acuerdo a las necesidades que vaya presentando el personal.
2. La empresa debe fortalecer las relaciones laborales, desarrollando constantemente diversas actividades en la empresa que coadyuven al desarrollo de un adecuado clima organizacional.
3. Aplicar de forma permanente en la organización, programas de reconocimiento al empleado, para que perciba que su labor es importante y que contribuye con el logro de los objetivos organizacionales.
4. Implementar los descriptores de puestos propuestos en esta investigación, para brindar a todos los colaboradores la información detallada de las funciones, responsabilidades, competencias y requisitos mínimos que deben poseer para desempeñar su puesto dentro de la organización.
5. Impulsar en la empresa de logística y transporte, actividades que fomenten la buena comunicación, orientadas a que el personal exprese su opinión con toda confianza por ser importante para la toma de decisiones. Darle seguimiento a las sugerencias propuestas en el buzón de forma mensual.

6. Fomentar el liderazgo en la organización, ejecutando el plan de mejora propuesto con el propósito de contar con líderes que puedan influenciar de manera positiva a sus colaboradores y los puedan apoyar de forma eficaz.

7. Una vez concluida la implementación de la propuesta, la empresa debe evaluar de forma periódica el clima organizacional, dar seguimiento y ejecutar los esfuerzos necesarios para la mejora continua de la organización.

Bibliografía

1. Ballou Ronald H. 2004. Logística. Administración de la cadena de suministro. 5ª. ed. México. Pearson educación. 816 páginas.
2. Benavides Pañeda, Javier. 2004. Administración. 2ª. ed. México. McGraw-Hill. 354 páginas.
3. Brunet, Luc. 2004. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definiciones, diagnóstico y consecuencias. 5ª. reimpresión. México. Editorial Trillas. 114 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. 2007. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8ª. ed. México. McGraw-Hill. 500 páginas.
5. Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del talento humano. 3ª. ed. México. McGraw-Hill. 626 páginas.
6. Chopra, Sunil & Peter Meindl. 2008. Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación. 3ª. ed. México. Pearson educación. 552 páginas.
7. Cristopher, Martin. 2002. Logística. Aspectos estratégicos. 1ª. ed. México. Editorial Limusa. 327 páginas.
8. Dessler, Gary & Ricardo Varela. 2011. Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. 5ª. ed. México. Pearson educación. 137 páginas.

9. Franklin, Enrique Benjamín. 2004. Organización de empresas. 2ª. ed. México. McGraw-Hill. 369 páginas.
10. Koontz, Harold, Heinz Weihrich. 1998. Administración, una perspectiva global. 11ª. ed. México. McGraw-Hill. 796 páginas.
11. Münch, Lourdes. 2014. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 2ª ed. México. Editorial Pearson. 320 páginas.
12. Newstrom, John. 2007. Comportamiento humano en el trabajo. 12ª. ed. México. McGrawhill. 501 páginas.
13. Render, Barry & Jay Heizer. 2009. Principios de administración de operaciones. 7ª. ed. México. Pearson educación. 684 páginas.
14. Reyes Ponce, Agustín. 2003. Administración moderna. 7ª. ed. México. Editorial Limusa. 2003. 480 páginas.
15. Robbins, Stephen & Mary Coulter. 2010. Administración. 10ª. ed. México. Prentice Hall Hispanoamericana. 453 páginas.
16. SAT (Superintendencia de Administración Tributaria). 2014. El ABC de las aduanas. 1ª. ed. Guatemala. 16 páginas.
17. Stephen, Robbins, y Judge, Timothy A. 2009. Comportamiento Organizacional. 13ª. ed. México. Pearson educación. 752 páginas.
18. Uribe Prado, Jesús Felipe. 2015. Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales. 1ª. ed. México. Editorial Manual Moderno. 228 páginas.

19. Velásquez, R. 2003. Clima organizacional a nivel universitario. 1ª. ed. México. Prentice Hall. 203 páginas.
20. Wayne Mondoy. 2005. Administración de Recursos Humanos. 11ª. ed. México. Pearson Educación. 512 páginas.

E-grafía

21. Asercomex. Transporte, aduana y seguro. 2013. (En línea). Consultado 08 de agosto de 2016. Disponible en:
<http://www.asercomex.net/acerca-de-nosotros.html>
22. Carteleras corporativas. Todo sobre carteleras corporativas 2013. (En línea). Consultado 20 de septiembre 2017. Disponible en:
<http://cartelerascorporativas.com/todo-sobre-carteleras-corporativas>
23. Goncalves, Alexis. 2000. Dimensiones de clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la calidad. SLC. (En línea). Consultado 6 de agosto de 2016. Disponible en:
<http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Anexos

Anexo 1

Cuestionario de clima organizacional

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

ESCALA DE OPINIONES

DATOS PERSONALES.

Edad: _____

Sexo: M F

Nivel académico: Universitario Técnico Diversificado

Tiempo de servicio en la organización: _____

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una equis (X) sólo la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

		Nada o Nunca	Poco	Mucho	Todo o Siempre
	Estructura				
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas				

		Nada o Nunca	Poco	Mucho	Todo o Siempre
7	Las reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas y tomadas en cuenta.				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
Responsabilidad					
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12	La gerencia aprecia que el trabajo esté bien realizado.				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidad				
Recompensa					
18	En esta organización existe un sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				

		Nada o Nunca	Poco	Mucho	Todo o Siempre
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20	En esta organización hay muchísima crítica.				
21	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
22	Cuando cometo un error me sancionan.				
Relaciones					
23	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
24	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
25	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
26	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
27	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables				
Cooperación					
28	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
29	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
30	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				

		Nada o Nunca	Poco	Mucho	Todo o Siempre
31	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.				
32	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
33	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
Estándares					
34	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
35	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
36	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra				
37	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
38	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano				
Conflicto					
39	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
40	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
41	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
42	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
43	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				

		Nada o Nunca	Poco	Mucho	Todo o Siempre
	Identidad				
44	Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización.				
45	Los trabajadores están comprometidos con la Organización.				
46	Hay una clara definición de visión, misión y valores en la Organización.				
47	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
48	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.				
	Desarrollo del personal				
49	Existen oportunidades de progresar en la organización.				
50	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.				
51	Se reconocen los logros en el trabajo.				
52	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.				
53	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.				
54	La organización promueve el desarrollo del personal.				
55	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.				

		Nada o Nunca	Poco	Mucho	Todo o Siempre
	Supervisión				
56	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.				
57	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.				
58	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.				
59	Existe un trato justo en la Organización.				
	Comunicación				
60	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.				
61	En mi oficina, la información fluye en forma clara y precisas				
62	Existen suficientes canales de comunicación.				
63	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.				
64	En la organización, se afrontan y superan los obstáculos.				
65	La organización fomenta y promueve la comunicación.				
66	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.				
67	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.				

		Nada o Nunca	Poco	Mucho	Todo o Siempre
68	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.				
Condiciones laborales					
69	Los objetivos de trabajo son retadores.				
70	El ambiente físico en la empresa es el adecuado (iluminación, ventilación, ruido y temperatura)				
71	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.				
72	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.				
73	Existe una buena administración de los recursos.				
74	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.				
75	Los objetivos de trabajo guardan relación con la misión y visión de la organización.				
76	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.				
77	La empresa en que laboro es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.				

Anexo 2

Modelo de descriptores de puesto

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
1.1 Información general	
Nombre del puesto:	Gerente General
Departamento:	Administración
Jefe inmediato superior:	Ninguno
Subalternos:	Gerente financiero, Gerente de ventas, Gerente de operaciones marítimas, Gerente de operaciones aéreas, Gerente de operaciones terrestres, Gerente aduana.
1.2 Naturaleza del cargo	
Cargo de nivel superior encargado de coordinar y supervisar el buen funcionamiento de la empresa, asistiendo en el desarrollo de objetivos de mejora a corto y largo plazo.	
1.3 Funciones	
<ul style="list-style-type: none">• Dirige la empresa.• Establece metas y objetivos organizacionales• Aprueba inversiones.• Planea estrategias operativas, comerciales y financieras.• Asesora a cada una de las gerencias en la toma de sus decisiones.• Aprueba y revisa los planes de trabajo de cada uno de las gerencias.• Velar por la maximización de las utilidades de la empresa.• Analizar los reportes de cada una de las gerencias.• Aprobar y controlar los presupuestos anuales de la empresa.• Autoriza incrementos salariales.	

2. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO
2.1 Educación
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en administración de empresas, psicología industrial, Ingeniería industrial o carrera afín. • De preferencia estudios de maestría administración de negocios.
2.2 Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 5 años de experiencia en puestos gerenciales, preferiblemente en el área de logística y transporte.
2.3 Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Administración de personal • Planificación • Toma de decisiones • Negociación • Comunicación • Relaciones interpersonales
2.4 Conocimientos
<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Logística • Comercio internacional • Tratados de libre comercio • Procesos de aduana • Gestión de transporte • Finanzas • Mercadeo • Inglés avanzado • Paquetes de office

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
1.1 Información general	
Nombre del puesto:	Gerente de operaciones marítimas
Departamento:	Transporte marítimo
Jefe inmediato superior:	Gerente general
Subalternos:	Asesor de importaciones marítimas, asesor de exportaciones marítimas, servicio al cliente, tramitador.
1.2 Naturaleza del cargo	
Desarrollar estrategias para el crecimiento y funcionamiento del departamento de transporte marítimo.	
1.3 Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa las gestiones en el manejo de carga marítima para contenedores completos y carga suelta. • Administra al personal del departamento de transporte marítimo. • Autoriza cotizaciones de servicios de transporte marítimo. • Controla y da seguimiento al traslado de mercaderías en transporte marítimo hasta la entrega en bodegas del cliente. 	

2. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO
2.1 Educación
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en comercio internacional, administración de empresas, Ingeniería o carrera afín. • De preferencia estudios de maestría en comercio internacional.
2.2 Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en puestos gerenciales en el área de logística y transporte marítimo.
2.3 Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Toma de decisiones • Negociación • Resolución de conflictos • Comunicación • Relaciones interpersonales • Servicio al cliente
2.4 Conocimientos
<ul style="list-style-type: none"> • Logística y comercio internacional. • Tipos de transporte marítimo y documentación. • Manejo de carga consolidada, carga a granel, cargas refrigeradas, cargas sobredimensionadas y carga peligrosa. • Renta de buques. • Conocimientos de regímenes aduanales. • Seguridad en la cadena logística. • Procesos de importación y exportación • Transporte intermodal y multimodal. • Inglés avanzado.

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

1.1 Información general

Nombre del puesto:	Gerente de operaciones aéreas
Departamento:	Transporte aéreo
Jefe inmediato superior:	Analista de importaciones aéreas, asesor de exportaciones marítimas, servicio al cliente, tramitador.
Subalternos:	

1.2 Naturaleza del cargo

Responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de logística y transporte aéreo de la empresa, tanto a nivel de producto como a nivel de gestión de personal, con el objetivo de distribuir a los clientes los pedidos de mercancía en tiempo y forma correcta.

1.3 Funciones

- Supervisa las gestiones en el manejo de carga aérea para contenedores completos y carga suelta.
- Administra al personal del departamento de transporte aéreo.
- Autoriza cotizaciones de servicios de transporte aéreo.
- Controla y da seguimiento al traslado de mercaderías en transporte aéreo hasta la entrega en bodegas del cliente.

2. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO
2.1 Educación
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en administración y comercio internacional, administración de empresas, ingeniería o carrera afín. • De preferencia estudios de maestría en comercio internacional.
2.2 Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en puestos gerenciales en el área de logística y transporte marítimo.
2.3 Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Planificación • Toma de decisiones • Negociación • Comunicación • Relaciones interpersonales
2.4 Conocimientos
<ul style="list-style-type: none"> • Logística y comercio internacional. • Regulaciones internacionales IATA (Asociación Internacional de Transporte aéreo) y FIATA (Federación Internacional de Asociaciones de Transitarios). • Conocimiento de regímenes aduanales • Alquiler de chárter. • Manejo de carga consolidada, cargas refrigeradas, cargas sobredimensionadas. • Transporte intermodal y multimodal • Manejo de carga peligrosa • Procesos de importación y exportación. • Inglés avanzado

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

1.1 Información general

Nombre del puesto:	Gerente de operaciones terrestres
Departamento:	Transporte terrestre
Jefe inmediato superior:	Gerente general
Subalternos:	Asesor de importaciones, asesor de exportaciones, servicio al cliente, tramitador.

1.2 Naturaleza del cargo

Dirigir, organizar y planificar todos los procedimientos relacionados con las actividades de transporte terrestre dentro de la empresa, garantizando la seguridad y tiempos de entrega a los clientes.

1.3 Funciones

- Supervisa las operaciones del departamento de transporte terrestre.
- Asesora al personal a su cargo.
- Establece relaciones con diferentes proveedores, para garantizar el buen mantenimiento de las unidades (camiones, paneles, plataformas, grúas).
- Desarrolla estrategias para el crecimiento y buen funcionamiento de su departamento.
- Mantenerse al día en conocimientos sobre regulaciones del transporte pesado en Guatemala y Centroamérica.

2. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO
2.1 Educación
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura comercio internacional, administración de empresas, Ingeniería o carrera afín. • De preferencia estudios de maestría en comercio internacional.
2.2 Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en puestos gerenciales en el área de logística y transporte marítimo.
2.3 Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Planificación • Toma de decisiones • Negociación • Comunicación • Relaciones interpersonales
2.4 Conocimientos
<ul style="list-style-type: none"> • Logística. • Comercio internacional. • Tratados de libre comercio. • Conocimientos aduanales. • Conocimiento de software de administración de flotillas con GPS. • Manejo de carga consolidada, carga a granel, cargas refrigeradas, cargas sobredimensionadas. • Procesos de aduana. • Seguridad en la cadena logística. • Procesos de importación y exportación. • Inglés avanzado.

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
1.1 Información general	
Nombre del puesto:	Asesor de importaciones marítimas
Departamento:	Transporte marítimo
Jefe inmediato superior:	Gerente de departamento transporte marítimo
Subalternos:	Ninguno
1.2 Naturaleza del cargo	
Ejecutar y dar seguimientos a los procesos de importación de los clientes.	
1.3 Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Realización de trámites de importación. • Elaboración de cotizaciones • Codificación de facturas de proveedores • Notificación de estatus de operaciones a servicio al cliente. • Digitación de DUA (Documento único administrativo) presentado para la declaraciones de importación. 	

2. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO
2.1 Educación
<ul style="list-style-type: none"> • Tercer año de la carrera de comercio internacional, administración de empresa o carrera afín.
2.2 Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 años de experiencia como asistente de importaciones y compras.
2.3 Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Planificación • Trabajo en equipo • Comunicación • Relaciones interpersonales • Servicio al cliente
2.4 Conocimientos
<ul style="list-style-type: none"> • Logística. • Importaciones • Tipos de transporte marítimo y documentación. • Manejo de carga consolidada, carga a granel, cargas refrigeradas, cargas sobredimensionadas. • Procesos de aduana. • Inglés intermedio

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
1.1 Información general	
Nombre del puesto:	Asesor de importaciones aéreas
Departamento:	Transporte aéreo
Jefe inmediato superior:	Gerente de departamento transporte aéreo
Subalternos:	Ninguno
1.2 Naturaleza del cargo	
Ejecutar y dar seguimientos a los procesos de importación de los clientes.	
1.3 Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Realización de trámites de importación. • Elaboración de cotizaciones • Codificación de facturas de proveedores • Notificación de estatus de operaciones a servicio al cliente. • Digitación de DUA (Documento único administrativo) presentado para la declaraciones de importación. 	

2. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO
2.1 Educación
<ul style="list-style-type: none"> • Tercer año de la carrera de comercio internacional, administración de empresa o carrera afín.
2.2 Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 años de experiencia como asistente de importaciones y compras.
2.3 Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Planificación • Trabajo en equipo • Comunicación • Relaciones interpersonales • Servicio al cliente
2.4 Conocimientos
<ul style="list-style-type: none"> • Logística. • Importaciones • Tipos de transporte aéreo y documentación. • Manejo de carga consolidada, carga a granel, cargas refrigeradas, cargas sobredimensionadas. • Procesos de aduana. • Inglés intermedio

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
1.1 Información general	
Nombre del puesto:	Asesor de exportaciones marítimas
Departamento:	Transporte marítimo
Jefe inmediato superior:	Gerente de departamento transporte marítimo
Subalternos:	Ninguno
1.2 Naturaleza del cargo	
Ejecutar y dar seguimientos a los procesos de exportación de los clientes.	
1.3 Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Realización de trámites de exportación. • Digitación de DUA (Documento único administrativo) presentado para la declaraciones de exportación. • Elaboración de cotizaciones. • Codificación de facturas de proveedores • Notificación de estatus de operaciones a servicio al cliente. 	

2. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO
2.1 Educación
<ul style="list-style-type: none"> • Tercer año de la carrera de comercio internacional, administración de empresa o carrera afín.
2.2 Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 años de experiencia como asistente de exportaciones y negociación con proveedores de servicios.
2.3 Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Planificación • Trabajo en equipo • Comunicación • Relaciones interpersonales • Servicio al cliente • Negociación
2.4 Conocimientos
<ul style="list-style-type: none"> • Logística. • Exportaciones. • Conocimiento y manejo del decreto 29-89 Ley de fomento y desarrollo de la actividad exportadora y de maquila. • Coordinación de transporte terrestre. • Documentación: carta de porte. • Procesos de aduana. • Inglés intermedio

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
1.1 Información general	
Nombre del puesto:	Asesor de exportaciones aéreas
Departamento:	Transporte aéreo
Jefe inmediato superior:	Gerente de departamento transporte aéreo
Subalternos:	Ninguno
1.2 Naturaleza del cargo	
Ejecutar y dar seguimientos a los procesos de exportación de los clientes.	
1.3 Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Realización de trámites de exportación. • Digitación de DUA (Documento único administrativo) presentado para la declaraciones de exportación. • Elaboración de cotizaciones. • Codificación de facturas de proveedores • Notificación de estatus de operaciones a servicio al cliente. 	

2. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO
2.1 Educación
<ul style="list-style-type: none"> • Tercer año de la carrera de comercio internacional, administración de empresa o carrera afín.
2.2 Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 años de experiencia como asistente de exportaciones y negociación con proveedores de servicios.
2.3 Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Planificación • Trabajo en equipo • Comunicación • Relaciones interpersonales • Servicio al cliente • Negociación
2.4 Conocimientos
<ul style="list-style-type: none"> • Logística. • Exportaciones. • Conocimiento y manejo del decreto 29-89 Ley de fomento y desarrollo de la actividad exportadora y de maquila. • Coordinación de transporte terrestre. • Documentación: carta de porte. • Procesos de aduana. • Inglés intermedio

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

1.1 Información general

Nombre del puesto:	Tramitador aduanal
Departamento:	Transporte terrestre
Jefe inmediato superior:	Gerente de operaciones aéreas
Subalternos:	Ninguno

1.2 Naturaleza del cargo

Realiza operaciones de tramitación de despacho aduanero de importación, exportación y destinación aduanera, trabaja con documentación legal de importación y se desempeña en agencias de aduanas.

1.3 Funciones

- Realización de trámites y mensajería ante la aduana.
- Realización de trámites de despacho aduanero de importación y exportación.
- Presentación de documentos.
- Revisión de mercancías.
- Realización de trámites en bancos (depósitos y cambio de cheques).
- Recolección, revalidación y entrega de guías.
- Realización de actividades de apoyo en oficina.

2. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO
2.1 Educación
<ul style="list-style-type: none"> • Graduado a nivel medio
2.2 Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de 1 año en realización de trámites aduanales. • Licencia de conducir tipo M.
2.3 Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Planificación • Comunicación • Relaciones interpersonales • Servicio al cliente • Negociación
2.4 Conocimientos
<ul style="list-style-type: none"> • Legislación aduanera. • Términos de compra y venta. • Conocimiento de documentación a presentar en aduana (facturas comerciales, documentos de embarque). • Paquetes de office.

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

1.1 Información general

Nombre del puesto:	Piloto de unidades de transporte
Departamento:	Transporte terrestre
Jefe inmediato superior:	Supervisor de pilotos
Subalternos:	Ninguno

1.2 Naturaleza del cargo

Realizar el traslado de la mercadería previamente asignada en rutas locales e internacionales.

1.3 Funciones

- Traslado de mercaderías cubriendo rutas desde Guatemala a diferentes países de México y Centroamérica.
- Recolección de mercaderías en los diferentes países donde se origine la carga de los clientes.
- Realizar la revisión diaria de su vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado.
- Abastecer de gasolina el vehículo antes de comenzar las labores cotidianas.
- Realizar el conteo diario de kilómetros recorridos, anotando el kilómetro inicial y el kilometraje al finalizar las labores diarias. }
- Descargar mercadería y acomodarla en bodega de cliente.
- Elaborar un reporte de entregas, donde estipule cualquier problema que se haya presentado durante su jornada laboral.

2. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO
2.1 Educación
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo tercero básico o graduado a nivel medio
2.2 Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de 2 años en manejo de camión de 3 a 12 toneladas y cabezales con sistema de arrastre. • Experiencia en reparto de mercadería.
2.3 Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo defensivo • Organización • Iniciativa
2.4 Conocimientos
<ul style="list-style-type: none"> • Indispensable licencia de conducir tipo A. • Conocimiento de rutas de traslado y rutas alternas que le prevengan de contratiempos para realizar su trabajo. • Mantenimiento de unidades • Conocimientos de mecánica.

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Anexo 3

Boleta de evaluación de desempeño a gerentes y supervisores

I. Datos del evaluado

Fecha:

Nombres		Puesto	
----------------	--	---------------	--

II. Datos del evaluador

Nombres	
----------------	--

III. Indicadores de Gestión

Marcar con una "X" en el recuadro indicado según la siguiente escala:

1= Malo 2= Necesita mejorar 3= Bueno 4= Excelente

Calidad y productividad	1	2	3	4	Comentarios
La productividad es adecuada a las metas propuestas y responde a los compromisos con los objetivos de la organización.					
Notifica al cliente el estatus de sus operaciones de forma oportuna.					
Fomenta que su equipo de trabajo utilice de forma óptima los recursos humanos, materiales, para el desarrollo eficiente y eficaz de las tareas asignadas.					
Muestra un esfuerzo constante por mejorar la productividad de su departamento.					
Demuestra conocimientos, habilidades, experiencia y buena actitud en la realización de sus funciones.					
Subtotal: 20 puntos					
Responsabilidad					
Cumple con sus responsabilidades en el tiempo asignado.					
Se identifica con la misión, visión y objetivos organizacionales de la empresa realizando sus tareas con entrega y responsabilidad para cumplirlos.					
Acepta y cumple con las obligaciones que se le asignan, cuidando los recursos disponibles, para satisfacer las necesidades inmediatas de la empresa.					
Subtotal: 12 puntos					

Trabajo en equipo					
	1	2	3	4	Comentarios
Demuestra habilidad y disposición para trabajar en colaboración con otros y se ajusta rápidamente a tipos diferentes de trabajo					
Subtotal: 8 puntos.					
Liderazgo					
Influye de forma positiva en su equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos de forma eficiente y eficaz.					
Tiene capacidad para dirigir y motivar a su personal, tiene habilidad para enseñar a sus colaboradores.					
Apoya el desarrollo del personal a su cargo, proporciona retro alimentación constructiva					
Subtotal: 12 puntos.					
Comunicación y relaciones interpersonales					
Utilizar de forma efectiva los canales de comunicación de la empresa.					
Demuestra actitud y disposición para relacionarse con sus superiores, Compañeros de trabajo y clientes					
Sus relaciones con sus compañeros de trabajo contribuyen a mejorar la armonía, aumentar la producción y a participar en el logro de las metas					
Motiva e influye a otros(as) a comunicarse de manera efectiva, promueve la colaboración					
Subtotal: 16 puntos					
Iniciativa y creatividad					
Capacidad de innovación para resolver problemas, imprevistos y aprovechar oportunidades					
Aporta ideas, soluciones y métodos para el mejoramiento de los sistemas en su área de trabajo.					
Planea trabajos futuros con seguridad y efectividad.					
Genera nuevas ideas que permitan un mejoramiento continuo de la calidad del servicio que se brinda.					
Subtotal: 16 puntos					

	1	2	3	4	Comentarios
Orientación a resultados					
Demuestra habilidades y experiencia en la realización de sus tareas.					
Realiza su trabajo de forma eficiente, hace sugerencias hacia las mejoras de los procesos.					
Su equipo de trabajo cumple con los estándares y políticas establecidos por la empresa.					
Su equipo de trabajo cumple con las metas establecidas.					
Subtotal: 16 puntos					
Total: 100 puntos					

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Qué debilidades y fortalezas presenta para desempeñar este puesto de manera eficiente?

Fortalezas

Debilidades

Plan de acción para mejorar debilidades

Especifique que áreas de capacitación requiere

Firma Evaluador

Anexo 4
Boleta de evaluación de desempeño a personal operativo

I. Datos del evaluado

Fecha:

Nombres		Puesto	
----------------	--	---------------	--

II. Datos del evaluador

Nombres	
----------------	--

III. Indicadores de Gestión

Marcar con una "X" en el recuadro indicado según la siguiente escala:

1= Malo 2= Necesita mejorar 3= Bueno 4= Excelente

Calidad y productividad	1	2	3	4	Comentarios
La productividad es adecuada a las metas propuestas y responde a los compromisos con los objetivos de la organización.					
Cumple con la meta asignada en el mes.					
Aprovecha en forma óptima los recursos humanos, materiales, y equipos de trabajo, para el desarrollo eficiente y eficaz de las tareas asignadas.					
Realiza su trabajo de forma eficiente, hace sugerencias hacia las mejoras de los procesos.					
Demuestra conocimientos, habilidades, experiencia y buena actitud en la realización de sus funciones.					
Subtotal: 20 puntos					
Responsabilidad					
Cumple con sus responsabilidades en el tiempo asignado.					
Es puntual en la realización de su trabajo.					
Acepta y cumple con las obligaciones que se le asignan, cuidando los recursos disponibles, para satisfacer las necesidades inmediatas de la empresa.					
Subtotal: 12 puntos					

Trabajo en equipo					
	1	2	3	4	Comentarios
Tiene capacidad para trabajar en equipo.					
Demuestra habilidad y disposición para trabajar en colaboración con otros y se ajusta rápidamente a tipos diferentes de trabajo					
Subtotal: 8 puntos.					
Operación					
Cumple con los procesos establecidos en el manual de procedimientos para la realización de sus funciones.					
Actualiza el estatus de las gestiones en el sistema.					
Notifica el estatus de las gestiones a los clientes. Contesta llamadas de los clientes.					
Respuesta de correos de clientes y proveedores.					
Envía facturación al departamento de finanzas en tiempo.					
Ingresa en forma correcta datos al sistema (DUA, trámites aduanales).					
Subtotal: 24 puntos.					
Comunicación y relaciones interpersonales					
Utilizar de forma efectiva los canales de comunicación de la empresa.					
Demuestra actitud y disposición para relacionarse con sus superiores, Compañeros de trabajo y clientes					
Sus relaciones con sus compañeros de trabajo contribuyen a mejorar la armonía, aumentar la producción y a participar en el logro de las metas					
Subtotal: 12 puntos					
Iniciativa y creatividad					
Capacidad de innovación para resolver problemas, imprevistos y aprovechar oportunidades					
Aporta ideas, soluciones y métodos para el mejoramiento de los sistemas en su área de trabajo.					
Planea sus tareas con efectividad, lleva a cabo planes de acción.					
Subtotal: 12 puntos					

	1	2	3	4	Comentarios
Orientación a resultados					
Demuestra habilidades y experiencia en la realización de sus tareas.					
Cumple con los estándares y políticas establecidos por la empresa.					
Cumple con las metas establecidas durante el mes.					
Subtotal: 12 puntos					
Total: 100 puntos					

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Qué debilidades y fortalezas presenta para desempeñar este puesto de manera eficiente?

Fortalezas

Debilidades

Plan de acción para mejorar debilidades:

Especifique que áreas de capacitación requiere:

Firma Evaluador

Anexo 5
Boleta de evaluación de desempeño pilotos

I. Datos del evaluado

Fecha:

Nombres		Puesto	
----------------	--	---------------	--

II. Datos del evaluador

Nombres	
----------------	--

III. Indicadores de Gestión

Marcar con una "X" en el recuadro indicado según la siguiente escala:

1= Malo 2= Necesita mejorar 3= Bueno 4= Excelente

Calidad y productividad					
	1	2	3	4	Comentarios
La productividad es adecuada a las metas propuestas y responde a los compromisos con los objetivos de la organización.					
Cumple con la meta asignada en el mes.					
Aprovecha en forma óptima los recursos humanos, materiales, y equipos de trabajo, para el desarrollo eficiente y eficaz de las tareas asignadas.					
Realiza su trabajo de forma eficiente, hace sugerencias hacia las mejoras de los procesos.					
Demuestra conocimientos, habilidades, experiencia y buena actitud en la realización de sus funciones.					
Subtotal: 20 puntos					
Responsabilidad					
Cumple con sus responsabilidades en el tiempo asignado.					
Es puntual en la realización de su trabajo.					
Acepta y cumple con las obligaciones que se le asignan, cuidando los recursos disponibles, para satisfacer las necesidades inmediatas de la empresa.					
Subtotal: 12 puntos					

Trabajo en equipo					
	1	2	3	4	Comentarios
Demuestra habilidad y disposición para trabajar en colaboración con otros y se ajusta rápidamente a tipos diferentes de trabajo					
Subtotal: 4 puntos.					
Operación					
Conducción eficiente					
Tiempo productivo					
Entregas a tiempo					
0 choques y averías					
Mantenimiento de la unidad					
Realización de check list de la unidad de transporte					
Manejo adecuado de mercaderías					
Servicio al cliente					
Subtotal 32 puntos					
Comunicación y relaciones interpersonales					
Utilizar de forma efectiva los canales de comunicación de la empresa.					
Demuestra actitud y disposición para relacionarse con sus superiores, Compañeros de trabajo y clientes					
Subtotal: 8 puntos					
Iniciativa y creatividad					
Capacidad de innovación para resolver problemas, imprevistos y aprovechar oportunidades					
Aporta ideas, soluciones y métodos para el mejoramiento de los sistemas en su área de trabajo.					
Planea sus tareas con efectividad, lleva a cabo planes de acción.					
Subtotal: 12 puntos					
Orientación a resultados					
Demuestra habilidades y experiencia en la realización de sus tareas.					
Cumple con los estándares y políticas establecidos por la empresa.					
Cumple con las metas establecidas durante el mes.					
Subtotal: 12 puntos					
Total: 100 puntos					

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Qué debilidades y fortalezas presenta para desempeñar este puesto de manera eficiente?

Fortalezas

Debilidades

Plan de acción para mejorar debilidades:

Especifique que áreas de capacitación requiere:

Firma Evaluador

Anexo 6

Ficha de inscripción campeonato de fútbol

Categoría Varones Damas

NOMBRE EQUIPO	Color camiseta	Color Pantalón

Datos de los Integrantes del Equipo:

	Nombre y Apellidos	Edad	Firma
Capitán			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			

Fechas de las jornadas

FECHA	HORA

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017.

Anexo 7
Boleta de control de puntuación
Campeonato de fútbol

Equipo	No. De partido	Partidos ganados	Partidos empatados	Partidos perdidos	Total

Criterios de evaluación:

	Puntuación	Observaciones
Partido ganado	3 puntos	
Partido empatado	1 punto	
Partido perdido	0 puntos	