

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



“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE ALMACENAJE, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”

LESLIE ROCÍO PÉREZ ORTEGA

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2018

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



“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE ALMACENAJE, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

LESLIE ROCÍO PÉREZ ORTEGA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, AGOSTO 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. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Matemáticas – Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración – Finanzas	Licda. Elisa Rojas Barahona
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Marlen Verónica Pineda de Burgos

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIA:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 6 de marzo de 2018

Licenciado:

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

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha uno de septiembre del dos mil diecisiete, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE ALMACENAJE, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**, elaborado por la estudiante Leslie Rocío Pérez Ortega.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la Facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar
Psicóloga
Colegiado No. 1945



J.D-TG. No. 011-2018
Guatemala, de septiembre de 2018

Estudiante
Facultad de Ciencias Económicas
LESLIE ROCÍO PÉREZ ORTEGA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 22-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 31 de agosto de 2018, que en su parte conducente dice:

"SEXTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

6.1 Graduaciones

6.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado, en las que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las certificaciones de las Actas de los Jurados y expedientes académicos.

Junta Directiva ACUERDA: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados de Examen de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas.

Estudiante:

Tema de Tesis:

LESLIE ROCÍO PÉREZ ORTEGA	"MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE ALMACENAJE, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"
---------------------------	---

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo no mayor de seis meses para su graduación.
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por darme la vida, por estar conmigo en todo momento, por permitirme alcanzar esta meta, por darme una familia maravillosa con la que puedo contar que me ama y amo, por poner a mi lado a un hombre espectacular quien me apoya. A Dios sea la gloria y honra.

A MI PADRE

René Pérez, por ser más que mi inspiración, mi apoyo incondicional, mi ejemplo a seguir, enseñándome que no hay barrera más grande que la que uno se pone, por sus consejos y valentía que me formaron a ser quien soy, gracias lo amo mucho.

A MI MADRE

Evelia Ortega, por su amor y paciencia por ser mi guía espiritual, por apoyarme y bendecir mi vida, por sus oraciones siempre presentes, gracias la amo mucho.

A MIS HERMANOS

Evelyn, Omar y Astrid por hacer de este trayecto un camino especial, lleno de recuerdos agradables, gracias por su apoyo y muestras de amor, fueron mi inspiración para alcanzar esta meta,

los llevo siempre en mi corazón, son muy importantes para mi vida.

A MI NOVIO

Oscar Sian, por su apoyo, paciencia y amor pero en especial por su sacrificio que fue importante para lograr esta meta, nunca olvidare este hermoso detalle. Gracias Oscar de amor en vida por ser parte de este logro y por estar siempre conmigo. Te amo!!

A MI FAMILIA EN GENERAL

Por sus muestras de amor y apoyo.

A MIS AMIGOS EN GENERAL

Por los momentos compartidos.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.2 Sistemas de almacenajes	2
1.3 Administración	2
1.3.1 Proceso administrativo	3
1.3.1.1 Planeación	3
I. Elementos de la planeación	3
a) Misión	4
- Visión	4
- Valores	4
b) Objetivo y metas	5
c) Estrategias	5
d) Programas	5
e) Presupuestos	6
II. Instrumentos administrativos de planeación	6
a) Plan de acción	6
1.3.1.2 Organización	6
I. Elementos de la organización	7
a) Funciones	7
b) Jerarquías	7
c) Puesto	7
II. Estructura organizacional	8
1.3.1.3 Dirección	8

Contenido	Página
I. Elementos de la dirección	9
a) Liderazgo	9
b) Comunicación	11
c) Motivación	12
d) Supervisión	14
II. Comportamiento organizacional	15
III. Clima organizacional	15
a) Importancia del clima organizacional	15
b) Características del clima organizacional	16
c) Actitudes de los empleados que influye en el clima organizacional	16
d) Variables del clima organizacional	17
- Potencial humano	17
• Liderazgo	18
• Innovación	18
• Recompensa	18
• Confort	18
- Diseño organizacional	19
• Estructura	19
• Toma decisiones	19
• Comunicación organizacional	19
• Remuneración	19
- Cultura de la organización	20
• Identidad	20
• Conflicto y cooperación	21
• Poder	21

Contenido	Página
<ul style="list-style-type: none"> • Política • Comunicación • Creencias • Costumbres • Tradiciones 	21 21 21 22 22
IV. Teoría del clima organizacional de acuerdo a Rensis Likert	22
a) Dimensiones del clima organizacional	23
b) Variables del clima organizacional	24
V. Fases del estudio de clima organizacional	26
VI. Medición de clima organizacional	27
VII. Beneficios de la medición del clima organizacional	28

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE ALMACENAJE UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación	29
2.2 Antecedentes de la empresa	33
2.2.1 Filosofía organizacional	34
a) Misión	34
- Visión	34
- Valores	34
2.2.2 Estructura organizacional	36
2.3 Situación actual del clima organizacional en la unidad objeto de investigación	39

2.3.1 Datos demográficos	39
Contenido	Página
2.3.2 Los métodos de mando	41
2.3.3 Las características de las fuerzas motivacionales	43
2.3.4 Las características de los procesos de comunicación	47
2.3.5 Las características de los procesos de influencia (trabajo en equipo)	50
2.3.6 Las características de los procesos de toma de decisión	53
2.3.7 Las características de los procesos de planificación (identidad)	54
2.3.8 Las características de los procesos de control	56
2.4 Análisis de resultados	58

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLANES DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE ALMACENAJE, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	63
3.2 Objetivo y metas	65
3.2.1 Objetivo	65
3.2.2 Metas	65
3.3 Alcance	66
3.4 Modelo de implementación con base en la teoría de Likert	66
3.4.1 Metodología	67
3.4.2 Programación	68
3.4.3 Recursos generales	70

Contenido	Página
3.4.3.1 Humanos	70
3.4.3.2 Físicos	70
3.4.3.3 Mobiliario y equipo	70
3.4.3.4 Útiles y papelería	70
3.4.3.5 Financieros	70
3.4.4 Propuesta de establecimiento de planes de mejora	71
3.4.4.1 Fase I sensibilización a los gerentes y altas gerencias	72
a) Actividad I	72
b) Actividad II	74
c) Actividad III	74
3.4.4.2 Fase II personas a cargo de la implementación	76
3.4.4.3 Fase III implementación de los planes de mejora	77
a) Plan I	78
- Programas	79
b) Plan II	109
- Programas	110
3.5 Presupuesto de la propuesta a implementar	124
3.6 Evaluación de los planes de implementación	126
Conclusiones	137
Recomendaciones	138
Bibliografía	139
Anexos	141

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Organigrama general	38
2.	Preparación académica de los colaboradores	40
3.	Liderazgo que se ejerce en la empresa	42
4.	Frecuencia en que los jefes se preocupan por la motivación	45
5.	Factores que desmotivan laboralmente según los colaboradores	46
6.	Tipo de comunicación que se utiliza con más frecuencia	47
7.	Inconvenientes por la falta de realimentación según los colaboradores	49
8.	Frecuencia en que fomentan el trabajo en equipo según los jefes	51
9.	Calificación del trabajo del trabajo en equipo según lo colaboradores	52
10.	Base que utilizan los jefes para dar a conocer los criterios para la toma decisión	53
11.	Fomento de la filosofía organizacional según los jefes	55
12.	Frecuencia de supervisión del trabajo según los colaboradores	57

ÍNDICE DE IMAGEN

No.	Título	Página
1.	Jerarquía de las necesidades de Maslow	14
2.	Análisis de las dimensiones	30

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1.	Calificación promedio por dimensión y global	58
2.	Responsabilidades de la implementación	68
3.	Programa general para la implementación	69
4.	Plan I	80
5.	Programa I	84
6.	Descripción del programa I	87
7.	Programa II	90
8.	Descripción del programa II	92
9.	Reconocimientos a desarrollar	93
10.	Plan día de recreación	99
11.	Descripción del programa III	107
12.	Plan II	112
13.	Descripción del programa I	115
14.	Descripción del programa II	119
15.	Taller de relaciones interpersonales	120
16.	Taller de manejo y resolución de conflictos y toma de decisión	121

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1.	Fases para la implementación de los planes de mejora	71
2.	Carta de sensibilización a gerentes de departamento	73
3.	Nuevos retos en la implementación de planes de mejora	75
4.	Palabras que reflejen lo que inspira la implementación de los planes de mejora	76
5.	Diploma de participación programa I de motivación	89
6.	Diseño de certificado por practicar los valores organizacionales	95
7.	Diseño de pin para colaboradores eficientes y destacados	95
8.	Diseño de medalla para colaboradores	97
9.	Diploma de cumpleaños laborales múltiples de 10	97
10.	Vale por cumpleaños laborales múltiples de 10	98
11.	Diseño de invitación para el día de recreación	101
12.	Formato para actividades a desarrollar en el día de recreación	102
13.	Cronograma de actividades para el día de recreación	103
14.	Diploma de participación programa III	109
15.	Diploma de participación programa I	117
16.	Diplomas de participación programa II	123
17.	Evaluación general de las capacitaciones impartidas	128
18.	Evaluación específica del programa I del plan I	129
19.	Evaluación del programa II del plan I	131
20.	Evaluación del programa III del plan I	132
21.	Evaluación del programa I del plan II	133
22.	Evaluación del programa II del plan II	134

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Calificación para evaluar el clima organizacional	32
2.	Resultado general por dimensión	61
3.	Recursos financieros para la implementación del programa I	88
4.	Recursos financieros para la implementación del programa II	104
5.	Recursos financieros para la implementación del programa III	108
6.	Recursos financieros para la implementación del programa I	116
7.	Recursos financieros para la implementación del programa II	122
8.	Presupuesto de la propuesta a implementar	124
9.	Impacto en las dimensiones por cada programa	125
10.	Resultados de las evaluaciones de los programas	136

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Boleta de encuesta dirigida a colaboradores	142
2.	Sitios web para cotizar según el curso o taller a requerir	147
3.	Cotización de capacitación	148

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se realizó con el fin de evaluar el clima organizacional de una empresa que se dedica a la compra-venta, fabricación y mantenimiento de sistemas de almacenaje ubicada en la zona 9. Asimismo con base a los resultados obtenidos se establecieron planes que sirven para mejorar de manera positiva la percepción de los colaboradores hacia la empresa.

La tesis contiene tres capítulos, el primero está integrado por el marco teórico en el cual se desarrollan temas y conceptos sobre administración, estructura y clima organizacional que son determinantes para llevar a cabo la investigación y poder realizar la evaluación y por ende el análisis de los resultados.

Es importante indicar que en el segundo capítulo se hizo el diagnóstico de la situación actual de la empresa objeto de investigación en donde se detallan los antecedentes de la empresa, metodología a utilizar, filosofía organizacional, estructura de la empresa y los resultados obtenidos de acuerdo a los instrumentos utilizados así como también el análisis de los mismos.

Cabe mencionar que en el último capítulo se presenta la propuesta que está compuesta por dos planes de mejora y cada plan incluye dos programas los cuales están integrados por un plan de acción, desarrollo y presupuesto del programa, estos planes se elaboraron haciendo énfasis en las dimensiones que se consideraron con sentido urgente para mejorar el clima en la empresa.

Para finalizar se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada, de la misma manera la bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se detalla la información teórica que servirá de fundamento para la investigación:

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. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo, y recursos materiales”. (2:7)

También se puede entender como empresa a toda organización que busca obtener utilidades al permitir a las personas disponer de bienes y servicios que satisfagan sus necesidades. En Guatemala las empresas se clasifican de acuerdo a varios criterios, para efectos de esta investigación se analizará con base en tres de ellos.

Según su actividad económica las empresas se clasifican en: industriales, comerciales y de servicios; por su magnitud o tamaño, en micro, pequeñas, medianas y grandes; y por su capital social en privadas, públicas y mixtas, la empresa unidad de análisis está clasificada de la siguiente manera:

- Industrial: porque su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación de la materia prima para convertirla en producto terminado.
- Comercio: se dedican a la compra venta que bien pueden ser materias primas o productos terminados.
- Servicio: es aquella cuya actividad principal es ofrecer un servicio (intangibles) con el objetivo de satisfacer necesidades.

- Pequeña: tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.
- Privada: su capital está en manos de dos socios particulares.

1.2. Sistemas de almacenajes

“El concepto de almacenamiento ha ido cambiando y ampliando su ámbito de competencia. El almacén es, hoy por hoy, una unidad de servicio y soporte en la estructura orgánica y funcional de una compañía, comercial o industrial, con propósitos bien definidos de custodia, control y abastecimiento de materiales y productos. En la actualidad, lo que antes se caracterizaba como un espacio dentro de la empresa destinado al uso exclusivo fijo de mercancía, es una estructura clave que provee elementos físicos y funcionales capaces de generar valor agregado”.
(19:s.p.)

La función de un sistema de almacenaje es organizar los materiales o mercaderías por un período de tiempo y permitir un fácil acceso a dichos materiales cuando esto sea necesario.

Los materiales almacenados en estos sistemas puede ser de diversos tipos: materias primas, productos acabados, productos en tránsito, productos en cuarentena, material sobrante, residuos, herramientas, piezas de repuesto, material de oficina, archivos inactivos, registros y otros documentos de la planta, etc.

1.3. Administración

“Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”.
(8:65)

La administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

1.3.1 Proceso administrativo

“El proceso administrativo concibe a la administración como una función amplia y comprensiva, que abarca todas las áreas de una empresa. Su foco de atención es la empresa como unidad de producción, cuya finalidad es obtener beneficios económicos”. (2:23)

Este proceso administrativo está formado por 5 funciones fundamentales, planeación, organización, integración, dirección y control. Además, emplea todos los recursos organizacionales con eficiencia como los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos.

1.3.1.1 Planeación

“Para llevar a cabo la planeación es necesario identificar y seleccionar las metas organizacionales apropiadas y los cursos de acción para alcanzarlas; además, formular estrategias para lograr un alto desempeño”. (6:8)

La planeación es la base de las demás funciones administrativas, planear es elegir acciones específicas para cada uno de los departamentos, áreas o personas que ayudarán a la organización al logro de sus objetivos.

I. Elementos de la planeación

Para planificar el rumbo de una organización se necesita de ciertos elementos, los cuales pueden clasificarse en: misión, visión, valores, objetivos, estrategias, programas, presupuestos. Para efectos de la investigación se mencionan los siguientes:

a) Misión

“La misión o propósito (los dos términos se usan indistintamente), identifica la función, propósito o tarea de una empresa o dependencia, o de cualquier parte de ella. Todo tipo de empresa de operación organizada tiene, o por lo menos debería tener si ha de ser significativa, un propósito o misión”. (8:457)

Cabe mencionar que una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una organización, en un lenguaje lo bastante específico para darle su propia identidad.

- Visión

“La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es”. (4:99)

La visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización. Es una declaración de visión que articulada con claridad, comunica las aspiraciones a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común.

- Valores

“Los valores representan convicciones fundamentales a nivel personal y social. Contiene un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable”. (11:117)

Los valores son principios fundamentales en la cultura organizacional que se relacionan con un trato justo, integridad, conducta, ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social, entre otros aspectos. Muchas empresas redactan una declaración de valores para

destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la empresa y en la conducta de su personal.

b) Objetivo y metas

“Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. No solo representan el punto final de la planeación sino también el destino al que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control”. (8:86)

Es lo que impulsa a una persona a tomar decisiones para llegar a la meta que pretende cumplir. Los objetivos deben ser medibles, claros, alcanzables, desafiantes, realistas y coherentes.

c) Estrategias

“Es el patrón de las decisiones de una compañía, que determina y revela sus objetivos y sus planes para alcanzar tales metas. Las estrategias se dividen en dos actividades fundamentales: formulación e implementación”. (1:80)

Las estrategias son un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.

d) Programas

“Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo una línea de acción determinada”. (8:88)

Los programas son desarrollados a largo plazo por lo general para ser contemplados dentro del presupuesto abarcando una mezcla de lo antes mencionado (metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear).

e) Presupuestos

“Un presupuesto es en términos numéricos, el informe de los resultados esperados y puede considerarse un plan cuantificado. De hecho, el presupuesto financiero de operaciones se denomina también plan de utilidades”. (8:89)

El presupuesto es el instrumento de la planeación que permite realizar con anticipación una recopilación numérica de los ingresos y egresos de la organización.

II. Instrumentos administrativos de planeación

El instrumento utilizado en la planeación es el plan de acción que se presenta a continuación:

a) Plan de acción

“Es la formulación de planes en términos numéricos para un periodo futuro determinado”. (4:382)

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Así como también cuantifica la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

1.3.1.2 Organización

“Es una estructura intencional y formal de funciones o puestos. En esta obra el término general se utiliza para referirse a una estructura formal de funciones, aun cuando en ocasiones se refiere a una empresa”. (8:200)

La estructura formal de funciones organizacionales, significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones con el fin de entrelazar las labores de las diferentes personas para alcanzar las metas de la organización.

I. Elementos de la organización

Los principales elementos de la organización son:

a) Funciones

“Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización”. (4:252)

Las funciones son labores o actividades que cada área, departamento o sección que se realiza en la organización, buscan la especialización al estandarizar y dividir el trabajo.

b) Jerarquías

“Es un conjunto de objetos o personas del sistema, relacionados entre sí en términos de rango o jerarquía. Por lo general se ilustra una jerarquía en un diagrama ‘apilado’, de abajo hacia arriba, o piramidal”. (7:26)

Son líneas de relación entre los tres niveles jerárquicos existentes en una organización, el estratégico, el táctico y el operativo, basado en los principios de la unidad de mando y del equilibrio de responsabilidad autoridad.

c) Puesto

“El puesto es la recopilación de información sobre todos los parámetros de un empleo, sus responsabilidades básicas, las conductas, habilidades y los requerimientos físicos y mentales de las personas que van a desempeñar ese puesto. El puesto debe contar con la descripción y especificación del mismo”. (3:145)

Es la unidad impersonal de trabajo, es decir no se refiere a ninguna persona en concreto sino que el puesto se identifica con base en las tareas y deberes específicos de este, por medio del cual se asignan las atribuciones y responsabilidades de un empleado, cada puesto puede contener una o más plazas.

II. Estructura organizacional

“Es el sistema formal de tareas, puestos y las relaciones entre ellos que coordina y motiva a los empleados a trabajar en conjunto para alcanzar las metas organizacionales”. (6:327)

Es la base fundamental de la empresa donde se realiza las divisiones de las actividades para formar departamentos y posteriormente definir la autoridad con la finalidad de alcanzar los objetivos.

1.3.1.3 Dirección

“Proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales del grupo”. (4:150) Es el proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización hacia las direcciones apropiadas. Con el objetivo de dar instrucciones, asignaciones, órdenes, guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse que cumplan con lo indicado, con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la empresa a través de una fuerza de trabajo efectiva y motivada.

La dirección es importante para una empresa que se dedica a las diferentes actividades económicas las cuales deben estar dirigidas hacia el mismo objetivo de la empresa para el adecuado funcionamiento.

I. Elementos de la dirección

A continuación se presentan los elementos de la dirección:

a) Liderazgo

El liderazgo es un factor importante en los elementos de la dirección, como también en una variable del clima organizacional (potencial humano) que se menciona más adelante.

Se define el liderazgo como un conjunto de habilidades que tiene un individuo para influir en la forma de ser o actuar de un grupo de personas para cumplir o alcanzar objetivos establecidos.

Existen diversas teorías de liderazgo de las cuales se mencionan las más importantes con respecto al tema de investigación:

- Teoría del Modelo de Fiedler

“En 1951 Fred E. Fiedler comenzó a desarrollar la primera teoría de liderazgo situacional. Fue esta primera vez en especificar como las variables situacionales interactúan con la personalidad y el comportamiento del líder. La llamó teoría por contingencia de la eficacia del líder”. (9:165)

El modelo de liderazgo por contingencia se utiliza para determinar si el estilo de liderazgo de una persona está orientado a las tareas o a las relaciones y si la situación (relación entre el líder y el miembro) concuerda con el estilo del líder para maximizar el desempeño.

- Liderazgo transaccional

“Identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y las tareas organizacionales, establecer una

estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales con efectividad y eficiencia”. (8:430)

Este liderazgo se centra en el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo. El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o castigos.

Cabe mencionar que es importante la supervisión que se tenga hacia los subordinados ya que permite retroalimentar si se está cumpliendo con los objetivos de la empresa así como el desempeño de los mismos en cualquier actividad económica en que se desenvuelva.

- Liderazgo transformacional

“El liderazgo transformacional se enfoca en gran medida en la visión del líder más que en las atribuciones de los seguidores. Los líderes transformacionales son conocidos por conmover y cambiar las cosas ‘en gran forma’, al comunicar a los seguidores una visión especial del futuro, utilizando los ideales y motivos más altos de los seguidores”. (9:348)

Pretende mantener la estabilidad dentro de una organización por medio de intercambios regulares económicos y sociales que alcanzan metas específicas tanto para los líderes como para sus seguidores.

- Liderazgo de servicio

El liderazgo de servicio comienza con el sentimiento de que lo más importante para el líder es servir, preocuparse por sus colaboradores y desarrollar en ellos todo su potencial, con el fin que al personal que sirven crezcan y sean más libres, autónomos, sabios y sientan la necesidad, por tanto, de servir a los demás también.

b) Comunicación

“La comunicación tiene por objeto suscitar una respuesta o conducta específica en otros por parte de una persona o un grupo determinado”. (9:348)

La comunicación es el proceso de intercambio de información, en el que un emisor transmite a un receptor, que se realiza por medio de gestos, símbolos, palabras y expresiones. Hay varios tipos de comunicación los cuales se dividen de la siguiente forma:

- Comunicación descendente

Son las que fluyen de arriba abajo a través de la cadena de mando y que utilizan los supervisores para ponerse en contacto con sus subordinados.

- Comunicación ascendente

Las que van de abajo a arriba a través de la organización. Sirve a los subordinados para entrar en contacto con sus superiores o para que estén suficiente y oportunamente informados de lo que pasa en su departamento o área de responsabilidad.

- Comunicación informal

Se caracteriza por lo que transmite el mediador más que por el mensaje mismo, en su interpretación del mensaje, de modo que la información original se va deformando en cada etapa, hasta que llega un mensaje distinto, distorsionado, de la versión original, también conocida como comunicación extraoficial.

- Otras formas de comunicación

“Entre estas está la comunicación horizontal o cruzada”. (2:224) Se realiza entre dos o más miembros que tienen un mismo nivel jerárquico dentro de la

organización; esta comunicación es necesaria para coordinar el trabajo con gente de otros departamentos, sin embargo, se prefiere muchas veces la informalidad al transmitir la información del proceso de subir y bajar por las líneas de mando oficiales.

c) Motivación

“La motivación es el proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo, con objeto de reflejar interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo”.
(11:175)

La motivación está relacionada con el impulso, porque este provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, el concepto motivación (en el nivel individual) conduce al clima organizacional (en el nivel organizacional).

Hay varias teorías de motivación entre las más importantes se mencionan las siguientes para el tema de investigación:

- Teoría de los factores de Herzberg

“Su investigación propone encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades están la política y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, la seguridad en el empleo y la vida personal, donde Herzberg encontró que solo hay insatisfacción, es decir que no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existiera ocasionarían insatisfacción. Herzberg los llama factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo.

En el segundo grupo Herzberg listó ciertos satisfactores, y por tanto motivadores, todos relacionados con el contenido de trabajo. Incluyen el logro, reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo; su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción)". (8:393)

La teoría de Herzberg indica que existen dos conjuntos autónomos de factores que influyen en la motivación, descubriendo que los subordinados ante diferentes circunstancias pueden sentir satisfacción o insatisfacción laboral y/o personal lo cual tiene resultados positivos o negativos en el cumplimiento de los objetivos, asimismo en el clima laboral dentro de la organización.

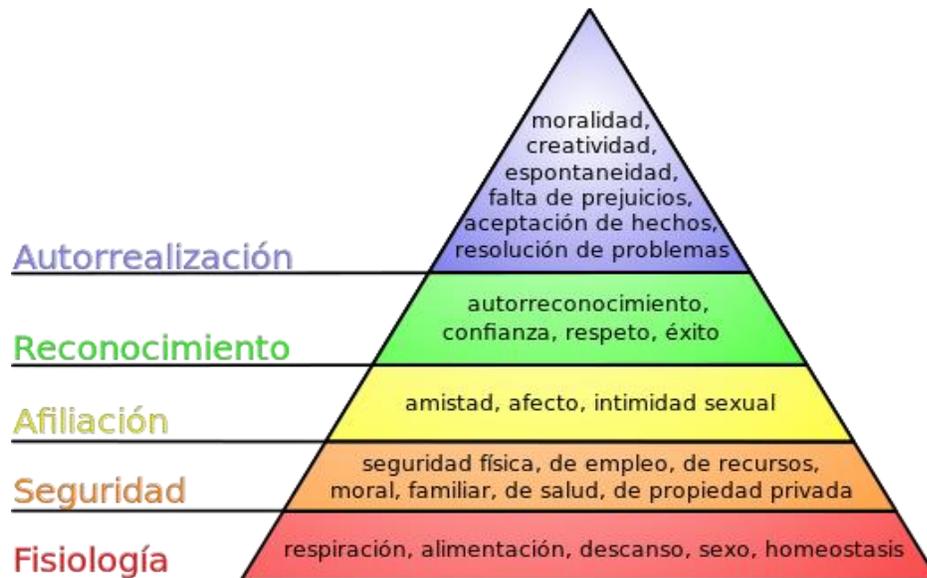
- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

“Una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow, quien estima que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, estas dejan de ser un motivador”. (8:391)

La jerarquía de necesidades de Maslow identifica y centra la atención en cinco niveles como se muestra en la en la imagen 1.

Imagen 1

Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: <https://www.google.com.gt/search?q=necesidades+de+maslow>

d) Supervisión

“La supervisión con enfoque a la administración del recurso humano es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad”. (5:4)

La supervisión moderna de recursos humanos consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos positivos, tanto para la organización como para las personas que trabajan en ellas; en donde los colaboradores son considerados seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones.

II. Comportamiento organizacional

“Es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”. (11:10)

Esto aporta un conjunto útil de herramientas en muchos niveles dentro de una organización, permite coordinar esfuerzos entre los diferentes departamentos de una organización y entender la complejidad de las relaciones interpersonales con el objetivo de lograr las tareas asignadas de manera eficiente en todas las áreas de la organización con el trabajo recíproco.

III. Clima organizacional

“El clima organizacional es el comportamiento de los subordinados que es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción”. (12:s.p.)

La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

a) Importancia del clima organizacional

“Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las organizaciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución

en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la organización”. (13:s.p.)

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.

b) Características del clima organizacional

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Asimismo estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente; tiene repercusiones en el comportamiento laboral además es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo y se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

c) Actitudes de los empleados que influye en el clima organizacional

“El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización”. (13:s.p.)

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia

hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

El descontento puede manifestarse de muchas formas, la expresión más directa es la incertidumbre laboral, que puede ser real según el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. A esta última, se debe prestar especial atención porqué, de no variar las condiciones que provocan insatisfacción en el trabajo, puede convertirse en una fluctuación real. Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral.

Los factores de riesgos ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo, en el tipo de sentimientos de placer, entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento.

d) Variables del clima organizacional

Hay tres variables que se toman en cuenta en el clima organizacional para esta investigación; el potencial humano, el diseño y la cultura organizacional.

- Potencial humano

El potencial humano es la forma en que los colaboradores dan valor a la organización, este valor está influenciado por diferentes factores que influyen para crear un ambiente agradable en los empleados los cuales son: el liderazgo, innovación, recompensa y confort.

- **Liderazgo**

Es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos, siendo un factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas.

- **Innovación**

“Innovación es un cambio que supone una novedad”. (12:s.p.) Es un cambio que introduce novedades en la organización, al mismo tiempo mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo, imponiéndose en el mercado con productos, servicios o procesos con el objetivo de ser cada vez más competitivos y eficientes.

- **Recompensa**

“El sistema de recompensas incluye un paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios”. (4:138)

Una recompensa es ofrecida por un grupo como incentivo para la realización de una tarea asignada, son típicamente representadas en forma de dinero. Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño.

- **Confort**

“Es el bienestar o comodidad que cualquier ser humano persigue”. (16:s.p) En una organización son los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico, sano y agradable para sus empleados.

- Diseño organizacional

Representa el proceso de elegir la estructura organizacional, el proceso de toma de decisiones, comunicación organizacional y remuneración siendo la base para el buen funcionamiento de una empresa.

- **Estructura**

Permite definir las guías, parámetros, tareas y procedimientos necesarios para los diferentes departamentos con el fin de alcanzar un objetivo principal por medio de las obligaciones, reglas y políticas que se encuentran en una organización.

- **Toma decisiones**

Es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida y se evalúan los resultados, las decisiones son tomadas de acuerdo al nivel jerárquico de los colaboradores.

- **Comunicación organizacional**

“Las organizaciones no existen sin comunicación”. (10:50) La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, integración, dirección y control, de modo que las organizaciones logren sus metas y superen sus retos. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo, las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos.

- **Remuneración**

“Es el pago que pueda recibir una persona por un trabajo realizado”. (18:s.p) La remuneración es el proceso de intercambio en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y por otra, el colaborador espera recibir una

compensación, puede ser a través de un contrato hablado o escrito para que cumplan ambas partes; la remuneración viene al final en la mayoría de casos, cuando el trabajo está culminado y quien lo realiza recibe su recompensa o pago.

- Cultura de la organización

“La cultura organizacional está formada por las normas y los valores del sistema formal, su interpretación en el sistema formal y las disputas internas y externas de los miembros de la organización, sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de la comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema”.
(4:80)

La cultura organizacional es importante para el éxito de una empresa porque provee de identidad organizacional a los empleados, es decir, una visión que define lo que representa la organización. También es fuente importante de estabilidad y continuidad para la organización, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros para resolver conflictos y cooperación en los equipos de trabajo. Al mismo tiempo su conocimiento ayuda a los empleados nuevos a interpretar lo que sucede dentro de la organización, conforme a las creencias, costumbres y tradiciones en la misma.

- **Identidad**

Es una serie de características, rasgos, informaciones, que singularizan o destacan a algo o alguien, ya sea, una persona, una sociedad, una organización, entre otros y que además contribuyen a la confirmación de afirmar que es lo que se dice ser.

Los valores de la organización impulsan el espíritu de equipo y las relaciones entre personas, las cuales deben identificarse con sus equipos, departamentos y áreas de las trabajo en las empresas.

- **Conflicto y cooperación**

Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas o métodos para alcanzarlas. Idealmente estas interrelaciones personales deben ser productivas, cooperativas y satisfactorias. Los conflictos son destructivos o constructivos según las actitudes y destrezas de los participantes (así como de las presiones de tiempo y la escasez de recurso).

- **Poder**

“Es la capacidad de influir en otras personas y acontecimientos”. (10:284) Es la forma que tiene el líder de obtener resultados, la manera que extiende su influencia sobre otros. El poder se gana y los líderes lo obtienen con base en sus personalidades, actividades, recursos y en las situaciones en que operan.

- **Política**

Se refiere a conductas intencionales para aumentar o proteger la influencia y el interés de una organización, sin dejar de inspirar confianza en los demás.

- **Comunicación**

Es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje exactamente como requiere el emisor.

- **Creencias**

Una creencia es el estado de la mente en el que un individuo supone verdadero el conocimiento o la experiencia que tiene acerca de un suceso o cosa.

- **Costumbres**

Costumbre es un hábito o tendencia adquirida por la práctica frecuente de un acto. Las costumbres de la vida cotidiana son distintas en cada grupo social.

- **Tradiciones**

“Es el conjunto de bienes culturales que se transmite de generación en generación dentro de una organización”. (14:s.p) Se trata de aquellas costumbres y manifestaciones que cada sociedad considera valiosas y las mantiene para que sean aprendidas por las nuevas generaciones, como parte indispensable del legado cultural.

IV. Teoría del clima organizacional de acuerdo a Rensis Likert

Es importante mencionar que debido a la relación existente entre motivación y clima organizacional se tiende a considerar que las teorías de motivación son las mismas que sustentan el clima. Pero al realizar el estudio de la revisión bibliográfica sobre clima se evidencia que son varios los autores que retoman y basan sus estudios en la teoría de los sistemas propuestos por Likert, los cuales explican y permiten tener una profunda comprensión sobre los tipos de clima que pueden surgir dentro de una organización. A continuación, se presenta la teoría del clima organizacional, base para la presente investigación.

“En su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores”. (12:s.p.) Por tanto, la reacción está determinada por la percepción.

a) Dimensiones del clima organizacional

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- a) Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- b) Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- c) Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- d) Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- e) Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- f) Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- g) Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- h) Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

b) Variables del clima organizacional de acuerdo a Likert

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes: son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias: reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales: denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional uno muy autoritario que comprende el sistema I y II, y otro muy participativo compuesto por el sistema III y IV.

- Clima de tipo autoritario

El clima tipo autoritario comprende dos sistemas, uno es explotador y otro paternalista estos sistemas corresponden a un clima cerrado caracterizado por una

organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Sistema I Autoritarismo explotador

En el clima de tipo autoritario explotador 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.

Sistema II Autoritarismo paternalista

En el clima de tipo autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque 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. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

- Clima de tipo participativo

El clima tipo participativo proporciona dos sistemas, el consultivo y el de participación en grupo, están enfocados a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Sistema III Consultivo

En el clima de tipo participativo consultivo 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. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Sistema IV Participación en grupo

En el clima participativo en el 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. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

V. Fases del estudio de clima organizacional

Se puede llegar a postular un acercamiento global de cambio que comprenda cinco fases diferentes, con el objetivo de realizar mejoras en el clima organizacional de una empresa, se mencionan las siguientes:

Fase I. Es necesario que las partes en cuestión tomen conocimientos de los posibles cambios. El consultar a quién se le pide actuar, juega al principio un papel de “bombero”. En efecto, generalmente se le pedirá que actúe cuando la situación ya se volvió insostenible. Este debe, en esa fase, proporcionar nuevos conocimientos a las dos partes y hacerles tomar conciencia de que existen otros sistemas organizacionales.

Fase II. Si se imponen cambios, mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos organizacionales, es en esta etapa cuando hay que empezar a ponerlas en aplicación. Al mismo tiempo, hay que pensar en los cambios de actitudes que pueden surgir de las dos partes en cuestión.

Fase III. En esta etapa, el consultor debe encargarse de hacer que las dos partes aprendan los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional.

Fase IV. Es una etapa evaluativa puesto que se trata de ver si el rendimiento en el trabajo tras las modificaciones sufridas durante las tres primeras fases, va de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas a nivel de la estructura y del proceso. Si hay que efectuar reajustes en función de la evaluación, es en esta etapa cuando deben hacerse.

Fase V. Es en esta última etapa cuando se formaliza y se integran los cambios en la naturaleza misma de la organización a fin de aumentar su eficacia. También debe ponerse en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios para que estos formen un todo con la organización.

Este modelo deja de manifiesto la importancia de contar con la participación y colaboración de los empleados, siendo un trabajo en equipo conjunto con alta dirección, ya que requiere de evaluaciones periódicas de los cambios logrados, por lo cual es necesario mantener una buena comunicación entre ambas partes a fin de reforzar la eficacia y desempeño de cada individuo.

VI. Medición de clima organizacional

La medición del clima organizacional se realiza mediante cuestionarios de acuerdo al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima, considerando elementos importantes como la percepción individual de los estímulos, las obligaciones y las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. La medición del clima está formada por varios componentes que son importantes al momento en que un jefe de recursos humanos quiera escoger un cuestionario que le permita evaluar el clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside

en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

El instrumento que será utilizado para medir el clima organizacional para esta investigación es el cuestionario de Likert de acuerdo al perfil de las características organizacionales, este cuestionario mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones cuya teoría se presentó anteriormente.

VII. Beneficios de la medición del clima organizacional

La medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional a partir de dimensiones elegidas, esto sirve para señalar e identificar aspectos de carácter formal e informal que caracterizan a la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados que inciden en sus niveles de motivación y eficiencia con el propósito de recomendar acciones específicas que permitan modificar las conductas de los trabajadores y de esta forma, generar un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de sus metas por la acción de su recurso humano.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE ALMACENAJE UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

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

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

2.1 Metodología de la investigación

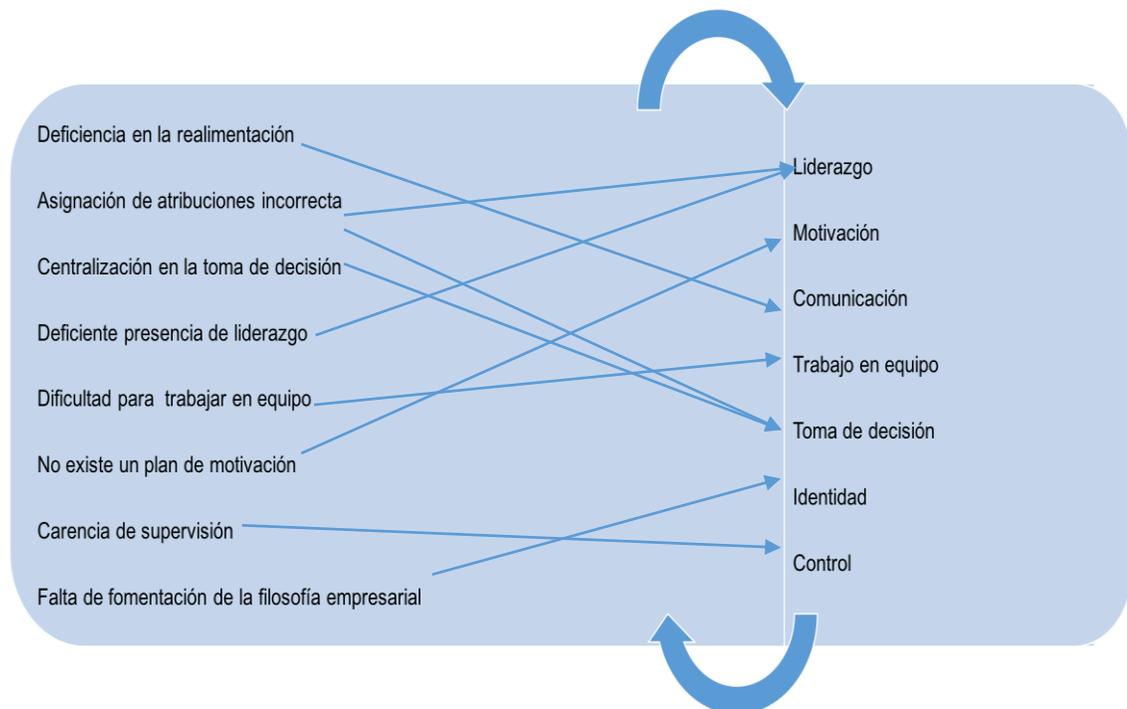
Se utilizó el método científico a través de sus tres fases. La primera, la fase indagadora, se realizó a través de las visitas programadas a la unidad de análisis, para detectar deficiencias administrativas con la información obtenida de las fuentes primarias de los colaboradores de la empresa por medio de la encuesta, entrevista e información de fuentes secundarias por medio de la bibliografía consultada. La segunda, la fase demostrativa, se aplicó al momento de comprobar cada una de las hipótesis planteadas y su concordancia con la situación actual que la empresa presenta. Y la última, la fase expositiva, se desarrolló por medio del informe de resultados, al exponer los conocimientos y la aplicación al análisis de resultados obtenidos durante la investigación.

También se utilizó el método inductivo, debido a que el análisis de la situación actual se realizó partiendo de lo general a lo específico.

Considerando que la organización cuenta únicamente con un total de 42 colaboradores, se consideró adecuado realizar un censo para el proceso de investigación.

Además se elaboró una encuesta para los colaboradores con base a las dimensiones de Rensis Likert, tomando para la evaluación siete dimensiones de las 8 trabajadas por el autor, ya que de acuerdo a las visitas realizadas no influye en la actualidad de la empresa la dimensión que no se consideró (los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento), ya que cuenta con una planificación estratégica anual que es revisada de manera trimestral. En la siguiente figura se presenta el análisis que se realizó en relación del autor y las dimensiones a evaluar.

Imagen 2
Análisis de las dimensiones



Fuente: investigación de campo, julio 2017

La encuesta para colaboradores consta de un total de 47 interrogantes las cuales incluyen una serie de preguntas de elección múltiple donde tienen una o varias respuestas a seleccionar dependiendo de la pregunta planteada, esta encuesta va relacionada con las dimensiones del clima organizacional, con el fin de determinar la percepción que tiene el personal en la comunicación, motivación, toma de decisión, liderazgo, identidad y control de la empresa.

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

Es importante mencionar que se recopiló información a través de la observación directa cuando se realizaron las visitas a las instalaciones de la unidad de análisis con el objetivo de enriquecer la investigación.

Es relevante determinar de forma global el nivel de aceptación en que se encuentra la empresa con respecto al clima organizacional y no solo de un área en específico. Así como también indicar que se consideró realizar la encuesta de clima organizacional y por medio de este instrumento es posible identificar las percepciones de los colaboradores hacia sus compañeros, sus jefes y de la organización en sí misma.

Cada dimensión evaluada tuvo como parámetro de medición la siguiente escala de acuerdo a recursos humanos:

Cuadro 1
Calificación para evaluar las dimensiones del clima organizacional
Guatemala
Año 2017

Totalmente aceptable	81% al 100%
Aceptable	66% al 80%
Inaceptable	51% al 65%
Totalmente inaceptable	0% al 50%

Fuente: Investigación de campo, julio 2017

Las dimensiones a evaluar para la empresa son aquellas que ayudan a cumplir con los objetivos de la empresa los cuales se deben conocer y ejecutar por todos los colaboradores de la organización. A continuación se presenta la calificación indicada por la empresa para cada dimensión:

Totalmente aceptable: se refiere a contar con un nivel óptimo dentro de la empresa.

Aceptable: se determina como un buen clima organizacional.

Inaceptable: esta puntuación ya no es aceptable para la empresa, es considerado como un nivel medio y un área a fortalecer a través de planes de mejora con el fin de llegar a un nivel aceptable o todavía mejor, un nivel óptimo de aceptación.

Totalmente inaceptable: indica que es un nivel de riesgo elevado y urgente, que necesita mejorar de manera inmediata, por lo que se necesita una total y pronta atención por parte de recursos humanos para evitar que el clima organización sea una fuente de problemas internos dentro de la empresa que influya en gran medida a corto plazo.

Además la empresa desea conocer y visualizar en que calificación se encuentran tomando en cuenta el resultado de todas las dimensiones (global) el % de aceptación promedio mínimo que desea esperar la empresa es de 75% para considerarse como un clima organizacional adecuado.

2.2 Antecedentes de la empresa

Es una empresa fundada desde 1983 como sociedad anónima en la ciudad de Guatemala, con el objeto de promover la venta e instalación de sistemas de almacenamiento para todos los sectores productivos del país, acompañando la promoción de sus productos, con asesoría sobre el diseño y utilización de los recursos de logística. Esta actividad consiste en la introducción de productos innovadores para mejorar la productividad y la eficacia.

La compañía hace una unión estratégica con la representación exclusiva de la marca Dexion Limited, esta unión permite instalar la diversa gama de soluciones, brindando apoyo a la productividad en el almacenamiento que necesitaba la industria guatemalteca de aquella época.

La planta de producción industrial empezó a funcionar en el año 1986, con fabricación de estantería metálica, góndola, troqué y diversos productos para el manejo de materiales.

Después se introducen otras marcas líderes a nivel mundial en almacenamiento, equipos, niveladoras de muelle, plataformas y otros productos que complementan las necesidades para sistemas integrales sobrepasando así las expectativas de los clientes.

La capacidad de respuesta se ha optimizado con la evolución del mercado y satisfaciendo así las necesidades del mismo, expandiéndose hacia Centro América, iniciando con el Salvador, posteriormente Nicaragua, Costa Rica y Honduras, así como también con tres localizaciones estratégicas en Guatemala, zona 12 y 9 de la capital y zona 4 de Mixco. Se hace la observación que el presente diagnóstico se realizó para todo el personal de la sucursal zona 9, la cual actualmente cuenta con 42 colaboradores en oficinas administrativas.

2.2.1 Filosofía organizacional

A continuación se describe la filosofía organizacional que fue proporcionada por la gerencia de recursos humanos:

a) Misión

“Satisfacer y sobrepasar las expectativas de nuestros clientes, brindando soluciones a sus necesidades específicas, por medio de especialistas y asesores logísticos, que hacen uso de tecnologías apropiadas para ofrecer los mejores sistemas de almacenamiento y equipos para el manejo de materiales.”

- Visión

“Ser la empresa líder e innovadora del mercado logístico regional. A través de nuestros productos que cumplen las más altas normas de calidad y medio ambiente a nivel internacional y de la excelencia de nuestro servicio.”

- Valores

La empresa cuenta con cuatro valores los cuales son los siguientes:

Respeto:

- ✓ Lealtad a la empresa y sus clientes (interno y externo).
- ✓ Cordialidad en las relaciones internas y externas del personal.
- ✓ Uso de un vocabulario adecuado.
- ✓ Uso y cuidado de los bienes e insumos de la empresa.
- ✓ Identificación con la visión y misión de la empresa.
- ✓ Presentación personal para proyectar una buena imagen de la empresa.

Responsabilidad:

- ✓ Cumplimiento del horario de trabajo establecido.
- ✓ Cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos.
- ✓ Cumplimiento de los tiempos de entrega.
- ✓ Trabajo en equipo alineados a los objetivos.
- ✓ Dar un valor agregado en las funciones asignadas en los puestos de trabajo.

Honestidad:

- ✓ Congruente con las actividades que se desarrollan.
- ✓ Honradez.
- ✓ Actuar con la verdad.
- ✓ Cumplir con profesionalismo las labores encomendadas.
- ✓ Resolución de conflictos.
- ✓ Dar al cliente lo que se ha ofrecido.

Servicio

- ✓ Dar seguimiento en cumplimiento a todo lo ofrecido.
- ✓ Cortesía y amabilidad (cliente interno y externo).
- ✓ Ser pro-activo y no reactivo.
- ✓ Buscar siempre superar las expectativas del cliente interno y externo.
- ✓ Verificar constantemente que los productos y equipos ofrecidos se encuentren en óptimas condiciones de calidad e imagen.
- ✓ Buscar que todas las operaciones de la empresa se encuentren alineadas para el logro de la excelencia en el servicio.

De acuerdo a la filosofía de la empresa objeto de investigación se puede afirmar que cumple con aspectos indispensables para tener una misión ya que trasmite el propósito de la empresa, toma en cuenta el talento humano y responde las preguntas; qué necesidad se satisface, a quiénes se pretende alcanzar y cómo será satisfecha la necesidad, sin embargo la visión a pesar que expresa las aspiraciones que tiene la empresa no es medible y debe ser posible medir o verificar el éxito en el logro de la empresa.

Así mismo los valores reflejan la manera adecuada de trabajar con el cliente interno y externo de la empresa con el fin de ser eficiente en las actividades a realizar con proactividad y solución a problemas que se presenten. Además se detalla en cada valor lo que se desea que haga cada colaborador para no afectar el clima organizacional y cuenta con cuatro valores los cuales están en lo recomendable.

2.2.2 Estructura organizacional

La estructura actual de la empresa objeto de investigación está conformada por la gerencia general quien tiene la responsabilidad de administrar y dar directrices a las cuatro gerencias: recursos humanos, ventas, finanzas, compras y el departamento de soporte técnico y procesos.

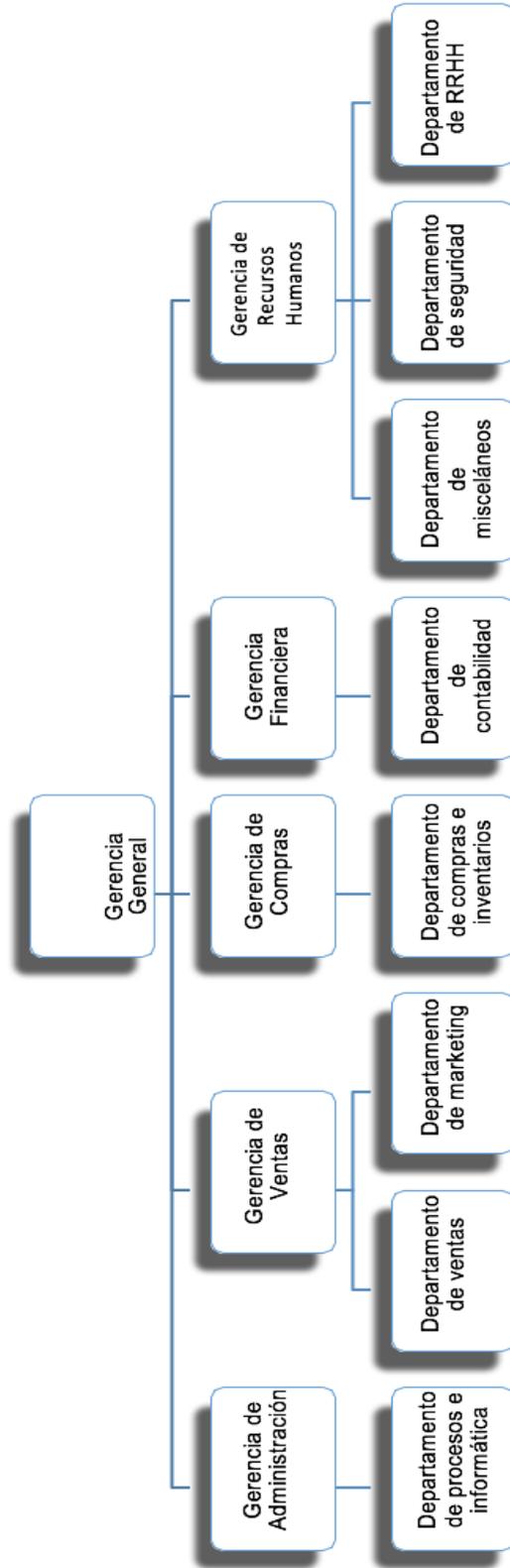
En la gráfica 1 se presenta la estructura organizacional, en la que es posible identificar todas las áreas y posiciones que la conforman, tanto a nivel comercial, como administrativo.

En la actualidad la empresa está integrada por un total de 42 colaboradores y 32 puestos de trabajo los cuales están ubicados en la sucursal de la zona 9 del personal administrativo.

El organigrama se realizó con base a la información proporcionada por recursos humanos, el cual indicó que no tienen autorización de proporcionarlo y que esta

información se maneja a nivel gerencial en la empresa, sin embargo verbalmente trasladó la información, cabe mencionar que dicho organigrama no está visible lo cual se observó en las visitas de investigación.

Gráfica 1
 Organigrama general
 Empresa que se dedica a la fabricación, compra-venta y mantenimiento de sistemas de almacenaje ubicada en la zona 9 de la ciudad capital del departamento de Guatemala



Fuente: investigación de campo, julio 2017

En el organigrama general se evidencia que cada gerencia tiene uno o varios departamentos asignados que pertenecen a la función o actividad que ejercen dentro de la empresa, es positivo porque los departamentos sí pueden operarse en conjunto y esto permite que ambos se alinien a los objetivos organizacionales, evitando que pueda haber descontrol por tener a cargo varias áreas del enfoque principal de puestos con departamentos. Sin embargo lo que se necesita evaluar es sí la cantidad de personal por departamento amerita que esté se conforme como departamento según su cantidad y carga de trabajo, esta delimitación ayudaría a tener más claro el nivel de sobrecarga de los gerentes.

2.3 Situación actual del clima organizacional

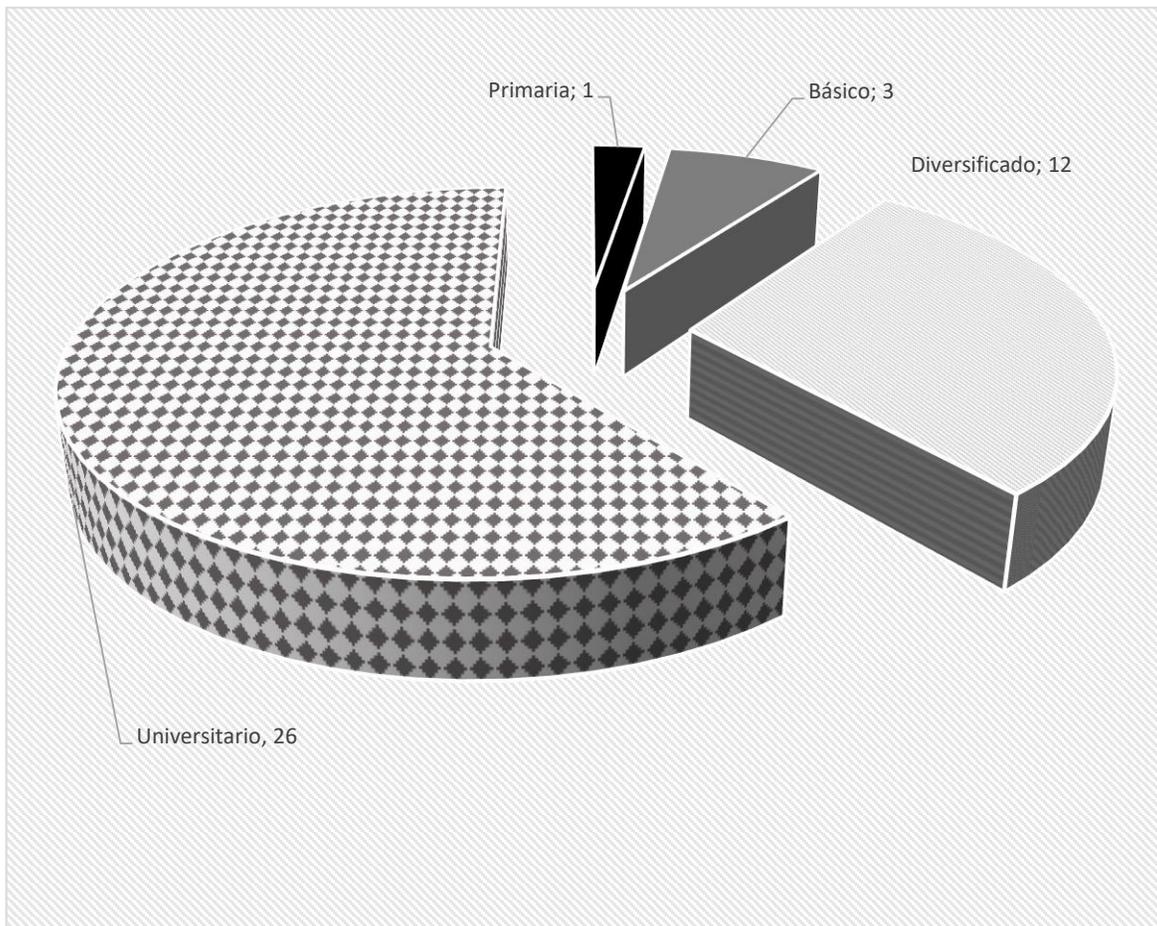
Los factores considerados como relevantes para determinar la situación actual del clima organizacional de la empresa objeto de estudio son:

2.3.1 Datos demográficos

En la empresa objeto de investigación, la mayor parte del personal administrativo que labora en ella son hombres, lo cual se debe al giro del negocio que es la compra-venta, fabricación y mantenimiento de sistemas de almacenaje, de tal forma, se necesita que la mayoría del personal tenga conocimiento sobre eléctrica, mecánica y construcción en metal, por lo cual la empresa recluta en su mayoría a ingenieros o técnicos; por consiguiente el personal masculino se concentra en gerentes de división, vendedores, personal de soporte técnico y otros en contabilidad. Por otra parte el sexo femenino representado por 13 personas, desempeña actividades en recepción, compras locales e internacionales y recursos humanos.

Asimismo la empresa cuenta en su mayoría con profesionales los cuales se encuentran en puestos claves para la organización, cabe mencionar que los puestos de misceláneos y seguridad empresarial son ocupados por el personal con el nivel académico de primaria y básicos. A continuación se muestran los resultados del nivel académico con el que está integrado la empresa.

GRÁFICA 2
PREPARACIÓN ACADEMICA SEGÚN LOS 42 COLABORADORES ENCUESTADOS DE LA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE ALMACENAJE



Fuente: Investigación de campo, julio 2017

También se determinó que del total de encuestados, hay 24 colaboradores con edad comprendida entre los 18 a 35 años; 7 entre 36 a 40 años y 11 personas con más de 41 años de edad. Con lo anterior se puede indicar que la empresa cuenta con capital humano joven, con fuerza y energía, mezclado con la experiencia del personal mayor a 36 años. Cabe mencionar que por la edad de la población analizada que en su mayoría es joven son personas que tienden a tener buena

salud, por lo que puede ser menor el cansancio o fatiga así como también que sea menor la resistencia al cambio en la empresa, esto es un factor que puede afectar el clima laboral.

Además se le preguntó al personal sobre su estado civil, a lo cual 21 colaboradores respondieron que son casados, 16 solteros, 4 personas indicaron que solamente están unidos y 1 persona dijo que es divorciado. Con esta información se puede señalar que el personal que labora actualmente en la empresa mantiene relaciones estables y responsabilidades lo que permite mantener estabilidad laboral, caso contrario si la mayoría estuviera divorciada, por lo tanto este factor externo a la empresa pero propio de su personal pudiera afectar el clima laboral solo si el personal presentará relaciones inestables, lo cual indicaría que la personalidad, actitud y comportamiento en el entorno laboral no fueran los correctos hacia los demás por causas externas.

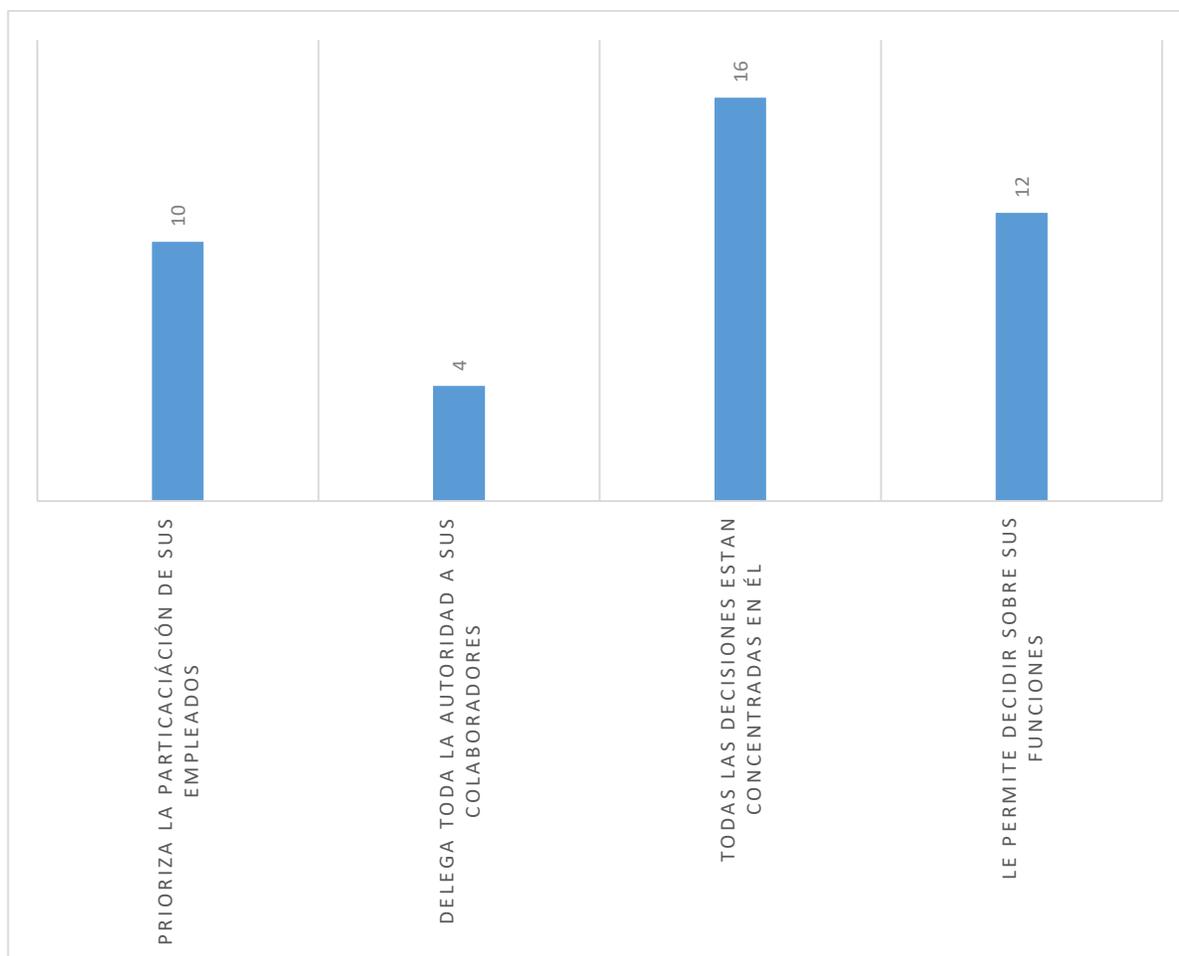
A continuación se presenta el análisis por cada dimensión que se investigó, siendo en total 7 dimensiones, con el fin de determinar cuáles son las áreas que más impactan en el clima laboral de forma negativa con base a la calificación proporcionada por la empresa, esto permitirá también llegar al análisis general de acuerdo a los resultados de cada dimensión que se presenta lo cual influye en el clima laboral de toda la empresa.

2.3.2 Los métodos de mando

En cuanto a la forma de liderar de las gerencias, 24 colaboradores no consideran adecuada la forma de liderar de su jefe y 18 indicaron que si están de acuerdo, aun cuando 31 personas resaltó que influye en su trabajo el liderazgo que se ejerce actualmente y solo el 11 indicaron que no, además 31 empleados manifiestan que se sienten apoyados cuando tiene inconvenientes en sus funciones, aunque de los mismos colaboradores cuando son problemas a nivel gerencial 14 se sienten

siempre respaldados, 2 casi siempre y 15 algunas veces sienten el respaldo por su jefe. Es importante saber cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la empresa de parte de los colaboradores de acuerdo a la investigación, ya que con base a eso se establece la relación jefe-colaborador en aspectos laborales, considerando que la empresa promueve el liderazgo participativo.

GRÁFICA 3
LIDERAZGO QUE SE EJERCE EN LA EMPRESA SEGÚN LOS 42 COLABORADORES DE LA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE ALMACENAJE



Fuente: Investigación de campo, julio 2017.

2.3.3 Las características de las fuerzas motivacionales

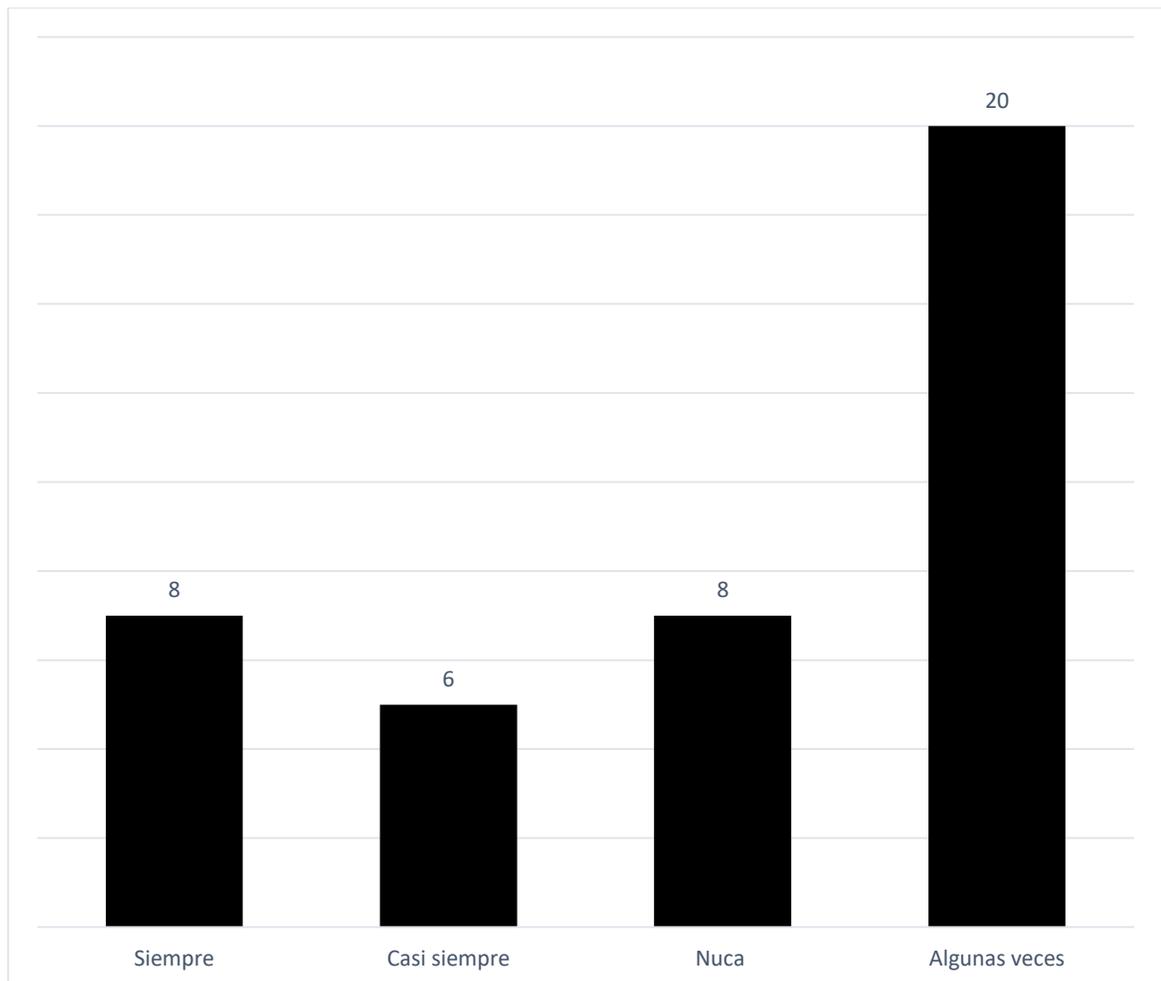
De acuerdo a los resultados totales obtenidos en relación a la motivación, 31 colaboradores manifiestan que se sienten motivados y 11 se sienten desmotivados, de los empleados que están motivados se detalla el nivel de motivación de los mismos; 11 alto, 14 regular, 1 bajo y 3 muy bajo. Es importante resaltar que 24 de los empleados ha recibido algún reconocimiento en el tiempo de laborar en la empresa, cabe mencionar que son en su mayoría los empleados que llevan más de cinco años de laborar en la empresa y 18 personas nunca han recibido nada.

Con base a la información proporcionada, la empresa trabaja en actividades para motivar al personal de manera general ya programadas, como dar una tarjeta de cumpleaños a cada colaborador y celebrar los cumpleaños mensualmente esto aplica para todos los colaboradores aunque el impacto no se ve reflejado en el nivel de motivación indicado por el personal anteriormente, adicional la empresa da un diploma de reconocimiento al personal por antigüedad en la empresa en público, cabe mencionar que para que un colaborador reciba este reconocimiento debe permanecer en la empresa durante una década, lo cual afecta la percepción de los nuevos colaboradores e incluso de los que llevan menos de los 10 años dentro de la organización ya que siendo el único reconocimiento personalizado que se maneja en la organización y de forma pública, la espera puede desmotivar por la frecuencia en que se dan (a cada cuanto los colaboradores cumplen con ese periodo), además han habido algunos ascensos que se han dado dentro de la empresa que la misma considera que motiva al personal.

En cambio a nivel específico recursos humanos les delega a las gerencias realizar las actividades que consideren necesarias para mantener motivado al personal y es el gerente quién prioriza y decide a qué colaborador premiar o recompensar, sin

embargo no se tienen establecidos los tipos de reconocimiento que pueden utilizar los gerentes esto repercute en que la mayoría de los gerentes no utilice algún medio para motivar a su personal a cargo y es en el departamento de ventas donde actualmente se premian a los empleados por el cumplimiento de metas lo cual influye en que muchas veces no colaboren los demás departamentos para el cumplimiento de los objetivos en este departamento sienten el motor para la empresa por falta de motivación y comunicación afectando la percepción de los mismos. El nivel de motivación que predomina en la empresa es regular aun cuando lo que más les preocupa a la empresa es la motivación del personal, es relevante resaltar que la organización no cuentan con ningún programa, actividad de motivación y/o reconocimiento para sus colaboradores y tampoco se presentan propuestas por parte de las gerencias en el plan estratégico, lo que se ve reflejado en los resultados de esta dimensión y en las opiniones de los mismos. Motivar al personal debe ser vital para la empresa y lo puede hacer a través de reconocer el trabajo y el esfuerzo de sus empleados con el fin de que se sientan identificados y valorados, asimismo ayuda a fortalecer la relación jefe-colaborador como también la armonía entre los departamentos, disminuyendo las relaciones tensas, descontento y falta de colaboración que pueda existir, la frecuencia en que los gerentes se preocupan por el personal a cargo es alarmante siendo el de mayor énfasis algunas veces, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

GRÁFICA 4
FRECUENCIA EN QUE LOS JEFES SE PREOCUPAN POR LA MOTIVACIÓN SEGÚN LOS 42 COLABORADORES
EN LA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE
ALMACENAJE

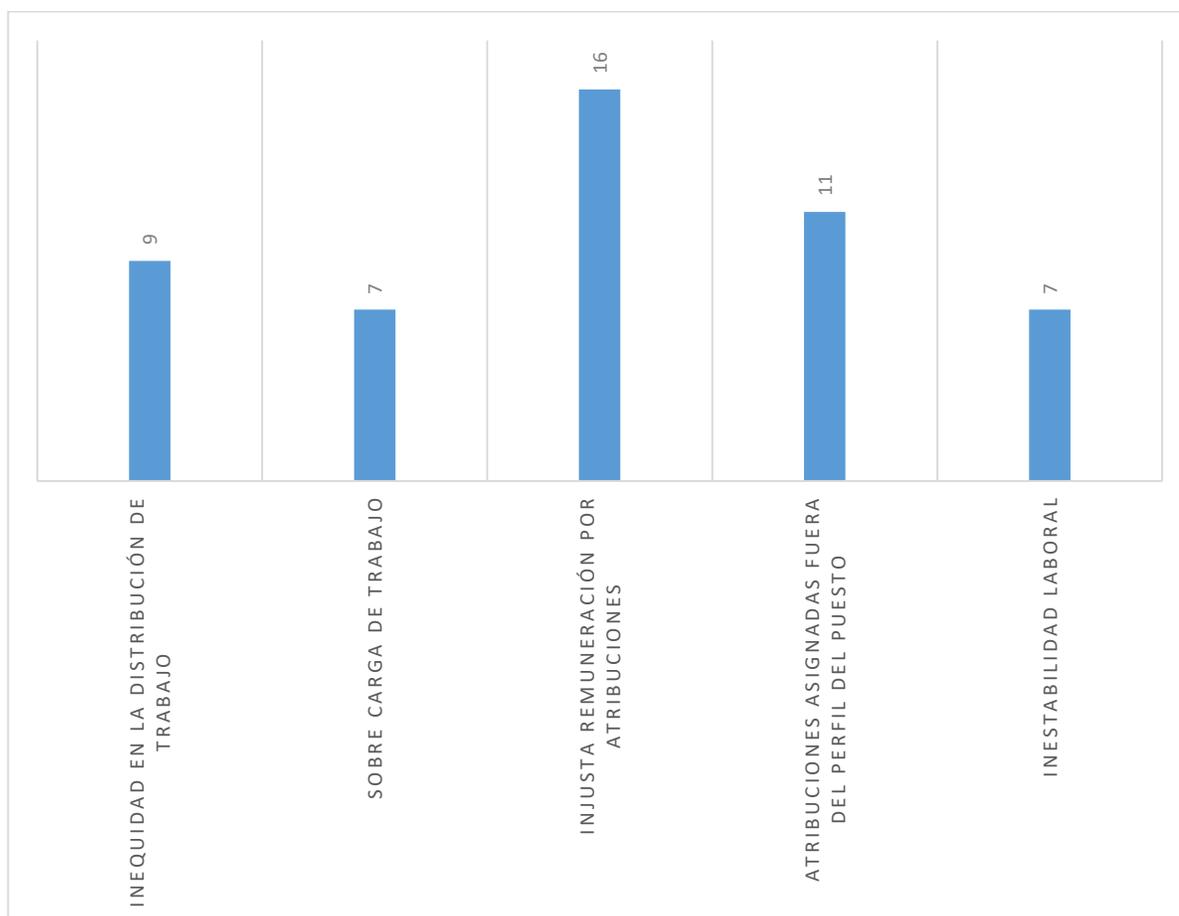


Fuente: Investigación de campo, julio 2017.

Haciendo relación del nivel de motivación con la frecuencia en que se motiva al personal es coherente que los resultados no sean los esperados para la empresa ya que no se tiene un plan para mantener al talento humano dentro de la organización en un buen clima laboral donde la percepción de los empleados sea positiva como espera la empresa.

También es importante mencionar que existen factores que desmotivan a la mayoría del personal, en la siguiente gráfica se puede visualizar cuales son estos factores.

GRÁFICA 5
FACTORES QUE DESMOTIVAN LABORALMENTE SEGÚN LOS 42 COLABORADORES DE LA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE ALMACENAJE



Fuente: Investigación de campo, julio 2017.

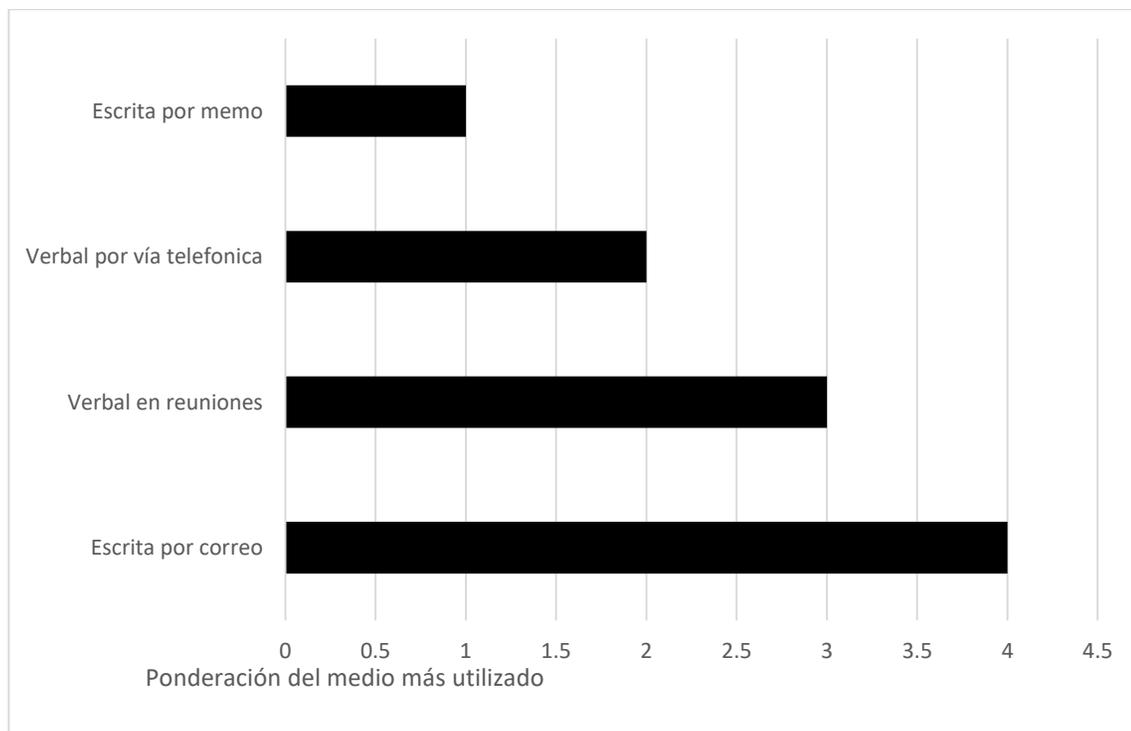
Estos factores influyen mucho en la percepción de los empleados y se puede reflejar en el comportamiento (quejas entre los compañeros) de los mismo afectando los tiempos de respuesta para realizar las atribuciones asignadas, relación jefe-colaborador, descontento por realizar atribuciones que no

corresponden según el perfil de puesto que maneja la empresa para cada plaza además las personas por la falta de reconocimiento de su trabajo puede sentirse desmotivados al pensar que a la empresa le es indiferente que permanezca en la misma, la desmotivación también puede percibirse por la comunicación informal en algunos procesos y/o nuevas plazas que se manejan en la organización, ya que puede verse desde el punto de inequidad en la distribución de trabajo.

2.3.4 Las características de los procesos de comunicación

En cuanto al tipo de comunicación que se utiliza con más frecuencia en la empresa, se utilizó un parámetro, donde 4 es el más usado y 1 el menos usado como se muestra en la siguiente gráfica.

GRÁFICA 6
TIPO DE COMUNICACIÓN QUE SE UTILIZA CON MÁS FRECUENCIA SEGÚN LOS 42 COLABORADORES DE LA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE ALMACENAJE



Fuente: Investigación de campo, julio 2017.

De acuerdo a lo cuestionado a los colaboradores acerca del medio de comunicación respondieron que todos los días trasladan información a través de correos electrónicos, seguido por el medio verbal por vía telefónica pero en menor frecuencia. Asimismo el medio verbal en reuniones es utilizado una o lo máximo dos veces a la semana, reuniéndose solo cuando sucede un problema que involucra a varios departamentos. Por último los colaboradores respondieron que de vez en cuando es utilizado el memo para trasladar alguna noticia, por ejemplo algún proceso a realizar en el sistema o corrección en el mismo.

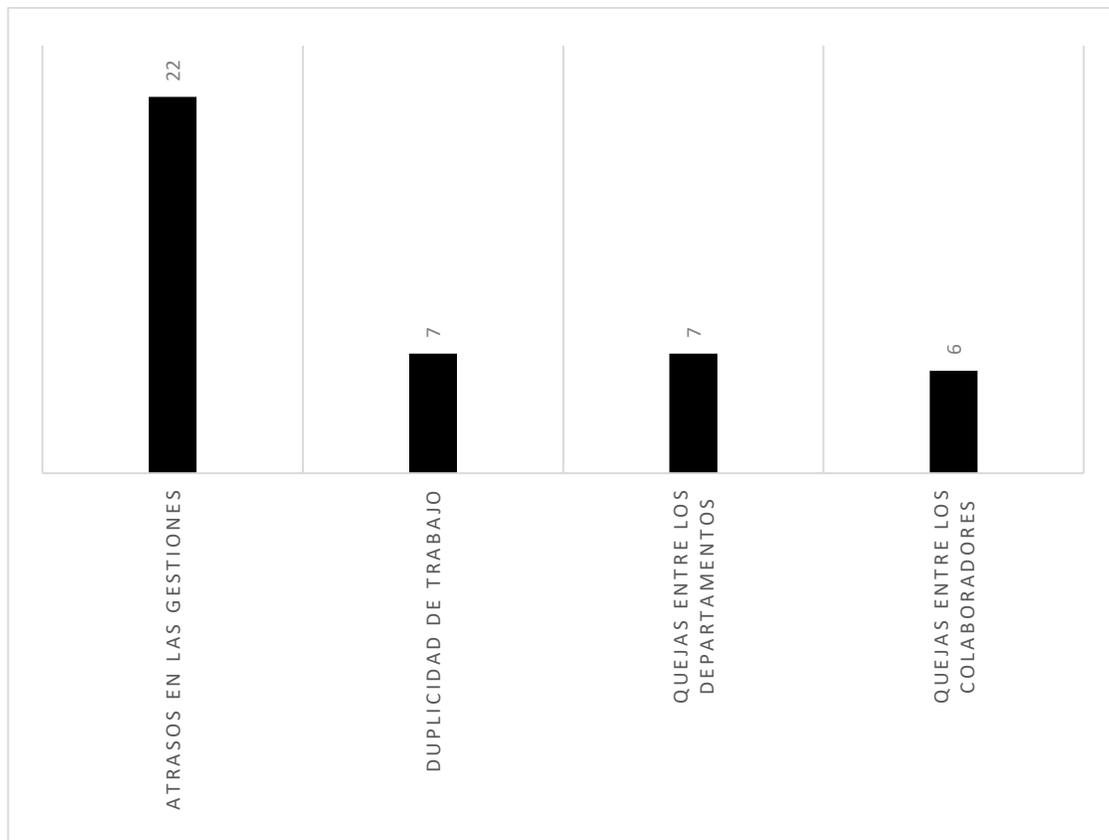
Los beneficios del tipo de comunicación para colaboradores de los medios que utilizan con más frecuencia son; en primer lugar el correo electrónico debido a que les permite tener respaldo de todas las actividades asignadas y ante cualquier inconveniente que se presente principalmente dentro de la organización, de no contar con este medio, no se válida la información. Es importante resaltar que la empresa como los colaboradores priorizan este medio por los beneficios que obtiene; 23 colaboradores indican que respaldo, 8 respondieron que claridad, 6 comodidad y 5 contestaron que ser objetivo en las actividades a desarrollar. Seguido del medio verbal por vía telefónica que es utilizado por la pronta respuesta que se tiene entre los colaboradores, con el fin de agilizar la información, sin embargo la mayoría de veces lo conversado es luego trasladado por correo.

La comunicación a través de reuniones o memos, es para trasladar información específica o puntal, ya sea alguna notificación nueva o por algún inconveniente que se presente.

Además del respaldo que da utilizar el medio escrito a través del correo debe ser claro y objetivo así como también la importancia de dar seguimiento al recibir información por este medio ya que no contar con realimentación de las actividades que los involucran por la inexistencia de seguimiento, ocasiona primero un descontrol en las atribuciones de cada colaborador y tomando en cuenta que la mayoría de departamentos trabajan en secuencia, de no trasladar la información

a tiempo provoca relaciones tensas, quejas y un ambiente negativo en el cual ya no se trabaja con armonía sino que se traslada o envía información para evitar tener culpa de algún proceso que no se ha finalizado o con intenciones de perjudicar a quien no le dio seguimiento, asimismo perjudica en los proceso debido a que se atrasan y peor aún cuando se duplica el trabajo en cual ya no lo realizan con una actitud positiva en muchas ocasiones, el nivel de realimentación que hay entre los departamentos es regular de acuerdo a lo indicado por los 32 empleados lo que provoca inconvenientes en las partes involucradas, asimismo se da a conocer los inconvenientes que perciben los colaboradores por la falta de realimentación en la gráfica 7.

GRÁFICA 7
INCONVENIENTES POR LA FALTA DE REALIMENTACIÓN SEGÚN LOS 42 COLABORADORES DE LA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE ALMACENAJE



Fuente: Investigación de campo, julio 2017

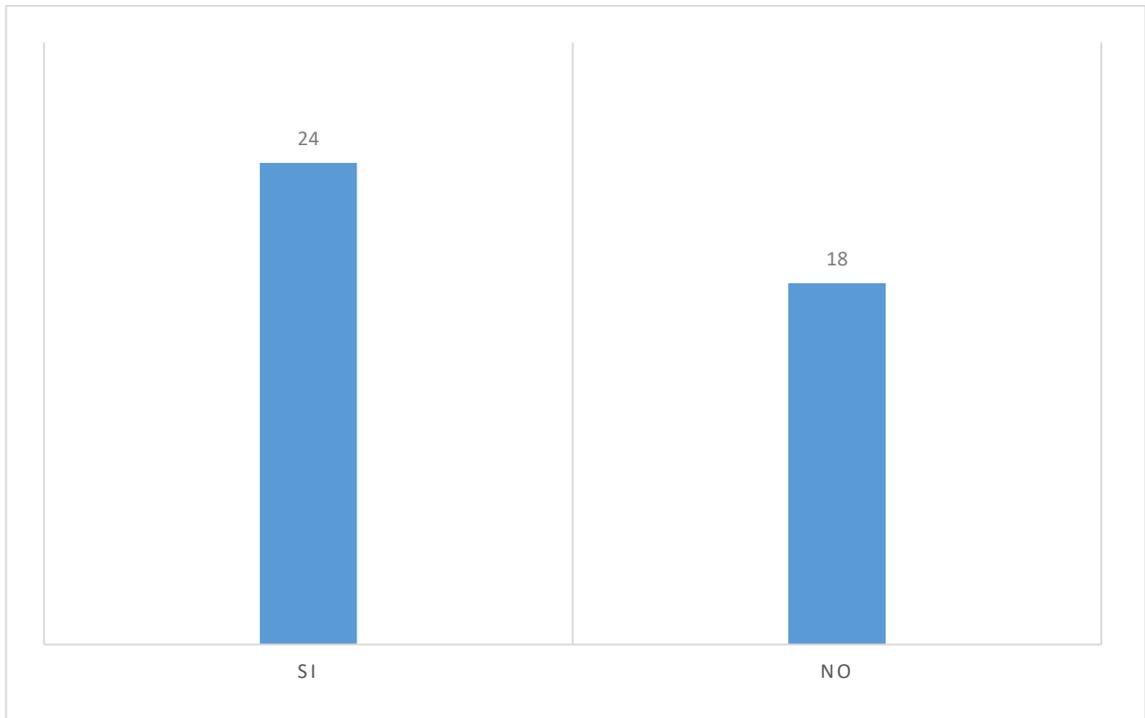
Cabe mencionar que los atrasos en las gestiones afecta a todas las áreas que lo involucran al momento de realizar las gestiones como; quejas de parte del cliente, quejas entre los colaboradores, atrasos en los departamentos, repercutiendo en la duplicidad de trabajo lo cual afecta directo al clima de la empresa e impacta en los recursos de la organización tanto humanos como físicos. Es importante mencionar que todas las jefaturas han recibido quejas por la ausencia de comunicación (realimentación).

La comunicación es esencial para cualquier organización, contiene en sí la realimentación que debe ser clara, objetiva y a tiempo para evitar problemas como los que se tienen en la empresa objeto de investigación.

2.3.5 Las características de los procesos de influencia (trabajo en equipo)

En la actualidad los gerentes no se cuenta con actividades que fomenten el trabajo en equipo, sin embargo todos los empleados consideran que es importante trabajar en equipo y desempeñar sus funciones con el apoyo reciproco de sus compañeros. El trabajo en equipo es necesario para realizar las atribuciones asignadas sin embargo las relaciones tensas que se manejan en la empresa complica poder realizar las actividades con el apoyo reciproco de los colaboradores, sin embargo en algunas ocasiones no se proporciona apoyo por falta de información o realimentación este inconveniente pasa a ser de un tema laboral a personal ya que se tienen malos entendidos cuando se demoran las gestiones por procedimientos incompletos generando quejas entre los colaboradores, cabe mencionar que algunos colaboradores prefieren contar con la información escrita aunque se demoren los proceso perjudicando en la mayor parte de los casos al que debe terminar el proceso. Por tanto es importante dar a conocer la percepción que tienen los colaboradores acerca de la frecuencia en que la empresa promueva el trabajo en equipo.

GRÁFICA 8
FRECUENCIA EN QUE LA EMPRESA FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO SEGÚN LOS 42 COLABORADORES DE LA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE ALMACENAJE



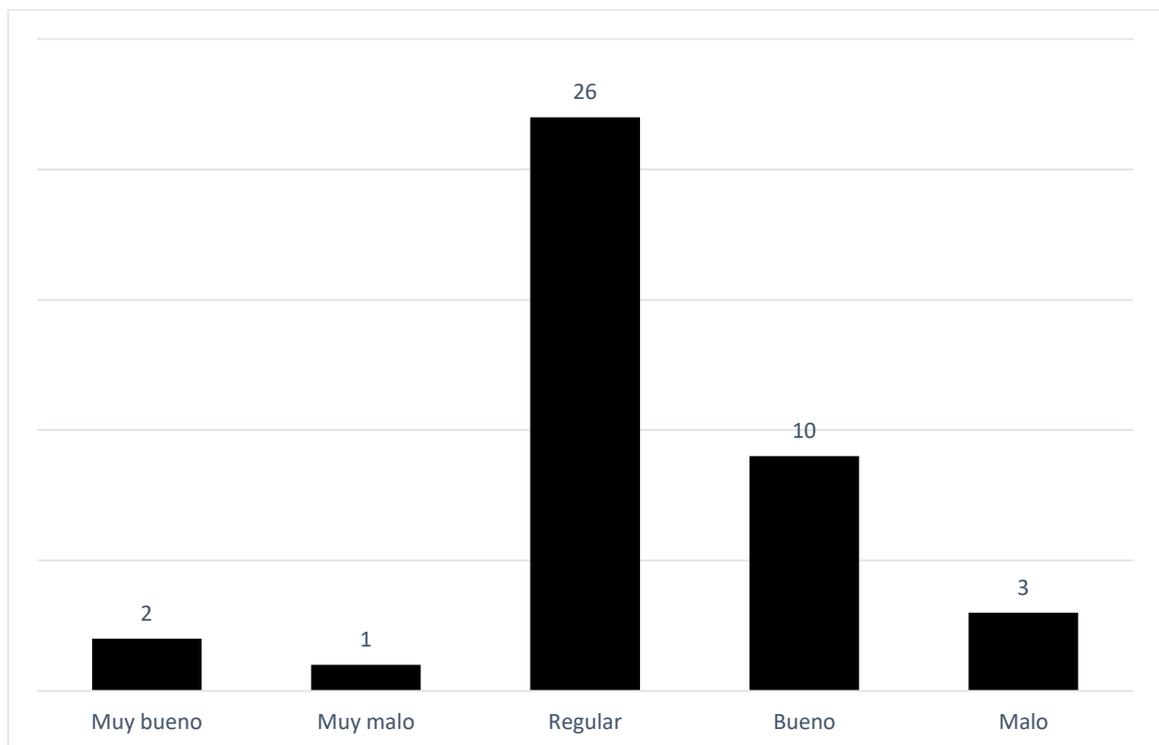
Fuente: Investigación de campo, julio 2017.

En cuanto al nivel de recibir apoyo de sus compañeros los 42 empleados confirman que sí lo reciben de la siguiente manera; 13 indica que siempre lo recibe, 18 casi siempre y 11 algunas veces lo recibe, del total de los colaboradores únicamente 30 necesitan trabajar en equipo para desarrollar sus funciones en la empresa, de los cuales 9 obtienen una respuesta satisfactoria-rápida, 15 una respuesta satisfactoria-lenta y 6 una respuesta insatisfactoria, esto influye a que en la empresa hayan grupos y no equipos de trabajo ya que se carece de apoyo y cooperación.

Los colaboradores dan a conocer que el trabajo en equipo con sus compañeros es regular de acuerdo a la calificación más relevante de la gráfica 9, cual afecta primeramente en atrasos en las gestiones en la mayoría de los departamentos, y

casi todas las gerencias han recibido alguna queja de otro departamento por la falta de cooperación que existe para realizar actividades, ya que algunas veces es necesaria la intervención de su superior para recibir el apoyo además de generar duplicidad de trabajo por los tiempos de respuesta y quejas entre los trabajadores, estableciéndose un ambiente de trabajo tenso, entre los departamentos y equipos de trabajo.

GRÁFICA 9
CALIFICACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO SEGÚN LOS 42 COLABORADORES DE LA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE ALMACENAJE



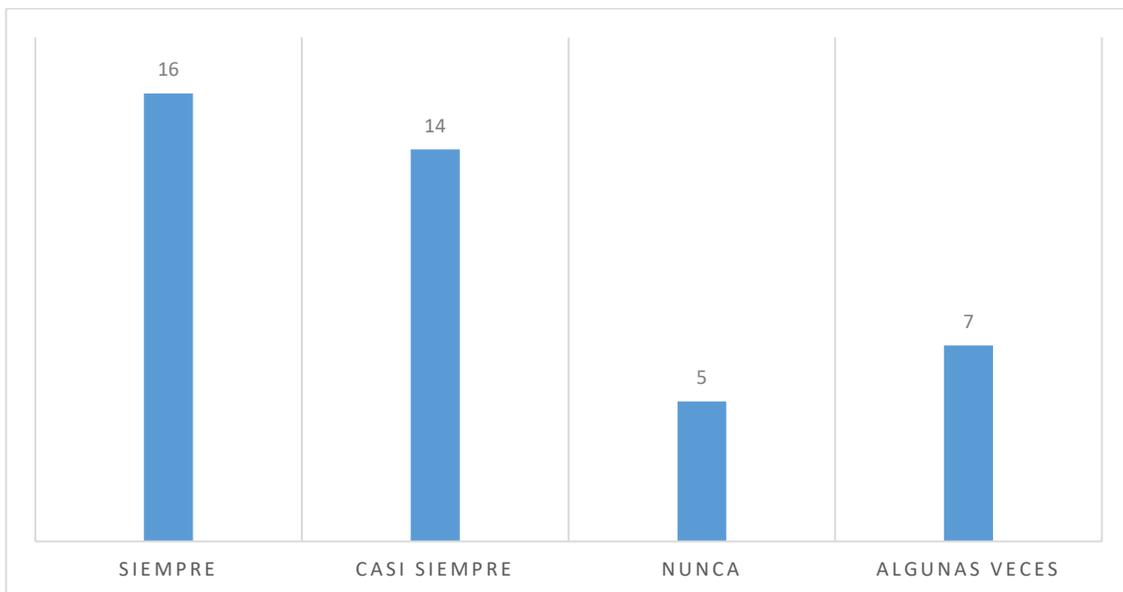
Fuente: Investigación de campo, julio 2017.

Asimismo el trabajo en equipo puede calificarse como inaceptable tomando en consideración que la respuesta en la mayoría de casos es satisfactoria-lenta, lo cual perjudica porque una gestión depende de la otra, lo que a veces genera; atrasos en las gestiones, quejas entre departamentos y colaboradores, afectando el clima de la empresa.

2.3.6 Las características de los procesos de toma de decisión

Para tomar decisiones es necesario que los colaboradores conozcan los lineamientos que hay de acuerdo al nivel jerárquico y perfil del puesto así como también autonomía que les proporcionan sus superiores, cabe mencionar que 19 personas del total de los colaboradores que tiene conocimiento de las decisiones que pueden tomar 10 confirman que se enteró de manera verbal en reuniones, 5 a través de correo, 2 por memo y 2 por vía telefónica, de los cuales 7 colaboradores consideran que son funcionales siempre y 7 que casi siempre los lineamientos actuales, los restantes 5 indican que algunas veces, a diferencia de los 23 empleados que indican que desconocen los lineamientos pero que a pesar de ello les ha tocado tomar alguna decisión en el tiempo de laborar en la empresa y desempeñar su puesto de trabajo. A continuación se detalla la percepción que tienen los colaboradores acerca de la autonomía que les dan sus jefe.

GRÁFICA 10
AUTONOMÍA QUE DAN LOS JEFES PARA LA TOMA DE DECISIÓN SEGÚN LOS 42 COLABORADORES DE LA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE ALMACENAJE



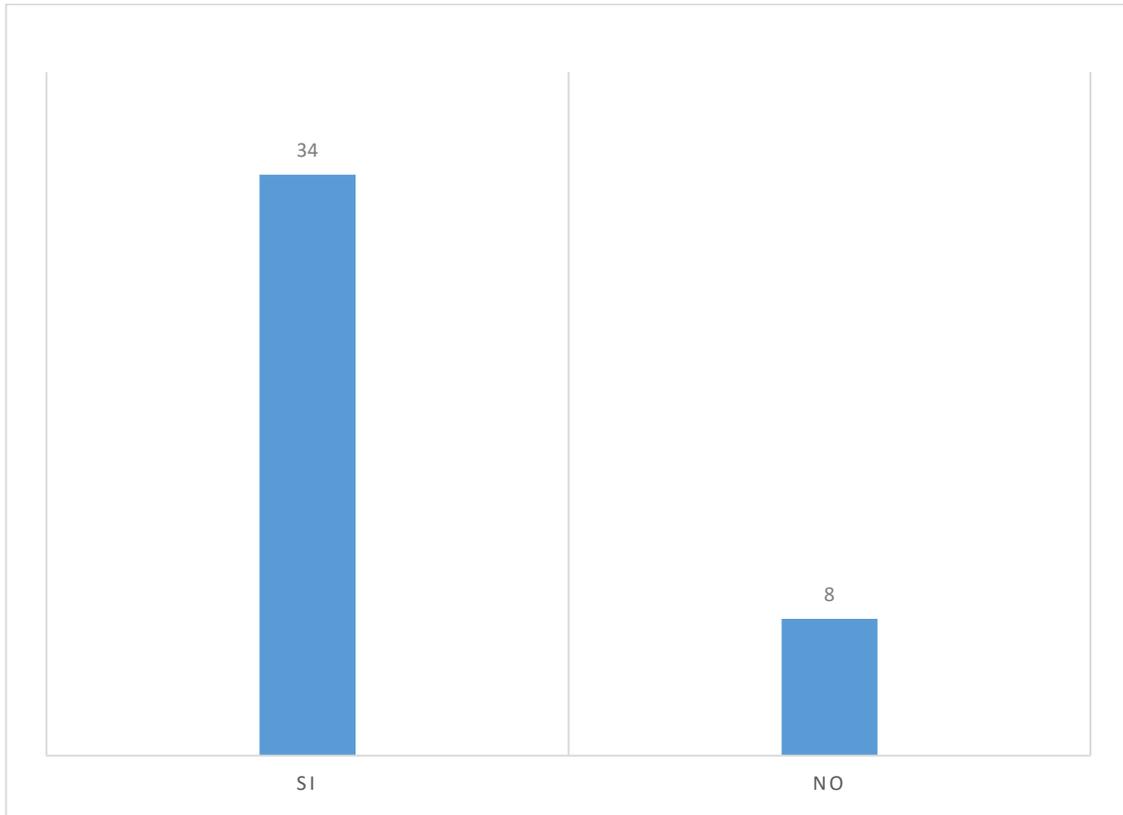
Fuente: Investigación de campo, julio 2017.

La calificación para este factor es del 62% siendo inaceptable lo cual indica que a pesar que el personal en su mayoría considera que sus jefes les dan autonomía en sus actividades a desempeñas, algunos empleados desconocen los lineamientos para tomar decisiones, esto puede ser porque la base que más utilizan las gerencias es la experiencia y al personal reciente carece de esta información como de la confianza para la misma. Asimismo provoca que los empleados no se sientan capaces de tomar una decisión y esperan que su superior sea quien tome las decisiones repercutiendo en los tiempos de respuesta, así como también el personal puede percibir de forma negativa que solo los altos niveles pueden tomar una decisión aunque no amerite que se involucren. A demás de los colaboradores que han sido proactivos para agilizar gestiones es porque ya tienen experiencia, consultan a sus compañeros o asume las consecuencias, de lo contrario consultan al jefe inmediato para proceder.

2.3.7 Las características de los procesos de planificación (identidad)

En la actualidad la empresa da una inducción de bienvenida al ingresar un nuevo aspirante, donde les dan a conocer la filosofía organizacional de forma verbal, así como también en el gafete de identificación de la empresa está impresa de manera escrita, al menos que por cuestión de tiempo o por cubrir una vacante de sentido urgente se omite la forma verbal, pero el gafete se les proporciona a todos, adicional a la inducción y el gafete no contempla la empresa otra forma de fomentarla. Cabe mencionar que de la filosofía los jefes tienden a resaltan en sí los objetivos de la empresa para que el personal se identifique y cumpla con los mismos. Con fin de saber si el personal tiene conocimiento de la filosofía organizacional se presenta la siguiente gráfica.

GRÁFICA 11
CONOCIMIENTO DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS 42 COLABORADORES DE LA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE ALMACENAJE



Fuente: Investigación de campo, julio 2017

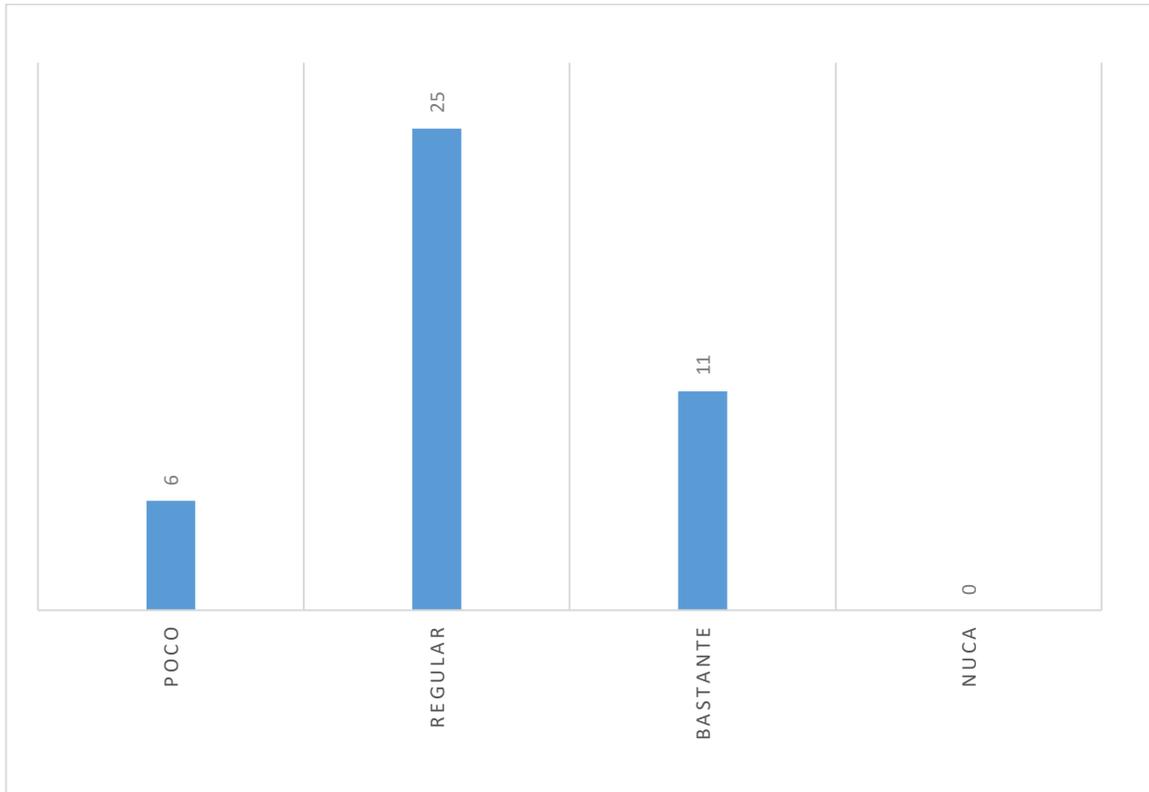
De los colaboradores que conocen la filosofía de la empresa 14 consideran que es importante tener conocimiento con el propósito principal de identificarse con la empresa, 11 conocer los objetivos, practicar los valores y ser perseverantes con 6 y 3 personas respectivamente. Además la forma en los empleados indican que han recibido la filosofía es a través de una presentación, seguido por el medio escrito lo cual coincide con lo mencionado por la empresa. Asimismo es importante comentar que los 8 colaboradores que no tiene conocimiento de la filosofía pueden ser por los casos mencionados antes por la empresa (personal vacante y/o plaza urgente).

2.3.8 Las características de los procesos de control

Los controles son importantes para cualquier área de trabajo, permite ver los resultados de las actividades que se realizan; en la empresa objeto de investigación los controles que se tienen establecidos son los reportes de las gerencias hacia el nivel más alto de la empresa (gerencia general), sin embargo cada gerencia de forma individual debe establecer los controles que desea para el buen funcionamiento del departamento que dirige. Los jefes no priorizan los controles de jefe a colaborador, de los jefes que regularmente lleva los controles hacen énfasis que por factor tiempo se les dificulta darle el seguimiento a las actividades que realizan sus empleados y otros es por la confianza que le tiene a sus colaboradores que no los supervisan, asimismo ningún jefe tiene indicadores establecidos de las tareas que realizan sus empleados, lo cual ha provocado conflictos que influye en que los procesos sean más lentos y que no exista realimentación entre los equipos de trabajo como tampoco jefe-colaborador, esto afecta de forma significativa las relaciones interpersonales de los colaboradores, debido a que en algunas ocasiones hay reprocesos por la ausencia de seguimiento o espera de respuesta por parte de las gerencias para finalizar una tarea la cual es necesaria su intervención y por factor tiempo no se agiliza ni se concluye demorando las gestiones en otros departamentos.

De la misma manera 32 de los colaboradores identifican que existe una persona que supervisa o controla sus actividades y 10 no siente presencia de supervisión. Por tanto se considera importante dar a conocer la opinión de los colaboradores en cuanto a la frecuencia de supervisión.

GRÁFICA 12
FRECUENCIA DE SUPERVISIÓN DEL TRABAJO SEGÚN LOS 42 COLABORADORES DE LA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE ALMACENAJE



Fuente: Investigación de campo, julio 2017.

De las personas que perciben supervisión 26 considera que la frecuencia se debe principalmente al factor tiempo, que no les permite tener el seguimiento con empleados, 9 indica que es por confianza, 2 a cada factor que se menciona a continuación; comodidad, experiencia y por ser liberales y 1 piensan que es por falta de interés lo cual se ve reflejado en la frecuencia siendo regular.

Cabe mencionar que los criterios que creen que utilizan los jefes para supervisarlos de acuerdo a los colaboradores son; 18 cumplimiento, 15 responsabilidad, 7 puntualidad y 2 indica que no sabe.

Es importante que si existan controles ya que la mayoría tiene conocimiento de los mismos, cabe resaltar que la falta de seguimiento que debe dar el jefe al colaborador permite que existan conflictos como: 21 empleados resalta que no hay

realimentación en el equipo de trabajo, 8 indican que no se cumplen con los objetivos y no se le da seguimiento a las tareas cada una y 5 mencionan que afecta a que los procesos sean más lentos.

2.4 Análisis de resultados

Este análisis se base en la evaluación de cada dimensión de acuerdo a las preguntas cuantitativas del cuestionario que se trasladó al personal donde se tomarán los porcentajes del total de las preguntas por cada dimensión para obtener un promedio y poder determinar los resultados que se detallan en la tabla 1.

Tabla 1
Calificación promedio por dimensión y global

Preguntas	Calificación en porcentaje	Promedio por dimensión	Calificación por dimensión
¿Hay lineamientos de realimentación entre los departamentos?	38%		
*¿En el tiempo de laborar en la empresa ha tenido inconvenientes por la falta de realimentación en las áreas que lo involucran?	12%		
¿Considera que es importante la realimentación entre los departamentos para realizar sus actividades con eficiencia?	95%		
Total promedio de dimensión de comunicación		48%	Totalmente inaceptable
¿La empresa le proporciona lineamientos para tomar decisiones en su puesto de trabajo?	46%		

¿Considera que los lineamientos proporcionados son funcionales para su puesto de trabajo?	65%		
¿Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?	73%		
Total promedio de dimensión de toma de decisión		61%	Inaceptable
¿Se siente usted motivado para realizar su trabajo?	73%		
¿Su jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación de sus colaboradores?	32%		
¿En el tiempo de laborar en la empresa ha recibido algún reconocimiento que lo motive?	57%		
*¿Hay factores que lo desmotiven laboralmente?	19%		
Total promedio de dimensión de motivación		45%	Totalmente inaceptable
¿En la empresa promueven el trabajo en equipo?	55%		
¿La relación entre compañeros de trabajo en la organización es?	66%		
¿Sus compañeros le brindan apoyo para resolver dudas cuando lo solicita?	74%		
Total promedio de dimensión de trabajo en equipo		65%	Inaceptable
¿El liderazgo que ejerce su jefe inmediato influye en sus actividades asignadas?	73%		
¿Considera que el liderazgo que ejerce su superior es el adecuado?	43%		
¿Siente apoyo en su Jefe cuando se encuentra en dificultades?	73%		
¿Su jefe lo respalda frente a sus superiores?	54%		
Total promedio de dimensión de liderazgo		61%	Inaceptable

¿Conoce la filosofía empresarial de la empresa (visión, misión, objetivos, valores)?	81%		
¿Considera que es importante tener conocimiento de la filosofía empresarial para lograr los objetivos de la misma?	92%		
Total promedio de dimensión de identidad		87%	Totalmente aceptable
¿Hay una persona encargada de supervisar su trabajo?	84%		
¿Con frecuencia le supervisan sus actividades asignadas?	86%		
¿Hay controles establecidos en las tareas que realiza?	76%		
Total promedio de dimensión de control		82%	Totalmente aceptable
Promedio total entre dimensiones		63%	Inaceptable
*Las preguntas subrayadas se tomó el resultado positivo para la empresa de la dimensión con el objetivo que sea más precisó con el resultado final			

Fuente: Investigación de campo, julio 2017.

Con base al promedio de cada dimensión se presenta en el siguiente cuadro los resultados obtenidos de acuerdo a la calificación proporcionada por la empresa, con el fin de poder priorizar en qué áreas se necesita reforzar para impactar de manera positiva en el clima organizacional que se percibe en la empresa objeto de investigación. Así como también contar con el promedio de todas las dimensiones solicitado por la empresa.

Cuadro 2

Resultado general por dimensión

Dimensión	Calificación en porcentaje	Calificación por dimensión
Dimensión de comunicación	48%	Totalmente inaceptable
Dimensión de toma de decisión	61%	Inaceptable
Dimensión de motivación	45%	Totalmente inaceptable
Dimensión de trabajo en equipo	57%	Inaceptable
Dimensión de liderazgo	61%	Inaceptable
Dimensión de identidad	87%	Totalmente aceptable
Dimensión de control	82%	Totalmente aceptable
Calificación del clima organizacional (promedio total de las dimensiones)	63%	Inaceptable

Fuente: Investigación de campo, julio 2017.

Cabe mencionar que para la empresa es relevante contar un clima organizacional en donde sus colaboradores se sientan en un ambiente agradable, seguro en donde puedan realizar sus funciones con actitud positiva, asimismo que los empleados puedan percibir que el recurso humano es lo más valioso para la empresa ya que de ellos depende el crecimiento y cumplimiento de los objetivos de la misma, por tanto a los resultados de la presente investigación y a las dimensiones evaluadas de liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo identidad, toma de decisión y control, se debe poner toda la atención que amerite para implementar planes a mejorar e incentivar los programas, con el fin de impulsar a que fomenten una actitud positiva hacia el cambio, siendo una

organización que proporcione a sus colaboradores la atención necesaria para su desarrollo profesional y laboral.

Es importante mencionar que dicha implementación puede representar una significativa inversión de recursos económicos como humanos, sin embargo se debe prestar atención a los beneficios que obtiene la empresa que los colaboradores se sientan con una actitud positivo para desenvolverse en sus actividades, siendo el recurso más valioso para la empresa, lo cual minimizará la índices de insatisfacción a corto plazo y tendrá incidencia directa en el percepción de los colaboradores, la motivación, el trabajo en equipo y por ende un impacto directo en su clima organizacional.

Por tanto se puede confirmar que la hipótesis del plan de investigación si fue aprobada y da lugar a trabajar en el siguiente capítulo donde se presenta la propuesta integral de los planes con los que se pretende impactar positivamente el clima organizacional, haciendo especial énfasis en los aspectos que en la actualidad generan una calificación totalmente inaceptable e inaceptable con el porcentaje más bajo de clima laboral que acepta la empresa por el nivel de insatisfacción que contiene, así como también por su sentido de urgencia ya que el impacto que puede tener en el clima es bastante significativo dentro de la organización objeto de investigación y que dicha implementación sirva para equilibrar las dimensiones que son inaceptables a aceptables considerando que es la primera evaluación del clima que se ha realizado en la empresa y con el seguimiento de los planes de mejora que tenga el departamento de recursos humanos se pueda llegar al nivel esperado (75%) como mínimo en la organización para el promedio de todas las dimensiones. Además el plan posterior se puede implementar con base en una segunda medición y que el plan integrado permita elevar el clima laboral de nivel aceptable a totalmente aceptable.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLANES DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE ALMACENAJE UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

De acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo anterior del clima organizacional y con base a la información proporcionada por los colaboradores, se presenta la propuesta a la empresa objeto de investigación. La cual se centrará en las siguientes 5 dimensiones;

- Comunicación y toma de decisión; con un 48% y 61% respectivamente obtuvo una calificación inaceptable para la empresa, siendo un nivel de riesgo urgente el cual se debe mejorar de manera inmediata por tanto se plantean acciones que permitan fortalecer la realimentación entre los colaboradores y fortalecer la toma de decisión de la organización.
- Motivación, trabajo en equipo y liderazgo; estas dimensiones tiene una calificación inaceptable, con el fin de promover que el personal este motivado, unificar los esfuerzos y mejorar la relacion jefe-colaborador se proponen planes de mejora a desarrollar.

La propuesta presenta en su orden la justificación, los objetivos general y específicos, alcance, modelo de implementación, metodología a utilizar, recursos, programas, los formatos con que se evaluará la propuesta y la forma en que se mediran, asimismo el presupuesto y costo beneficion de la implementación.

3.1 Justificación de la propuesta

La empresa ha mantenido un crecimiento significativo en los sistemas de almacenaje que ofrece en el mercado a través del asesoramiento, respuesta e

implementación de tecnologías que facilita, reduce el tiempo y espacio de almacenamiento en las bodegas de los clientes, sin embargo con base a los resultados del clima organizacional se demuestra la deficiencia que hay en la comunicación (realimentación) lo cual afecta de manera directa al cliente interno como externo de igual forma al momento de tener que realizar acciones de las cuales no se tenga conocimiento genera conflicto y atrasos por la falta de realimentación jefe-colaborador y hacia todos los departamentos involucrados de la organización, así como también la percepción negativa que tiene el personal en la dimensión de motivación lo cual repercute en que los colaboradores estén desmotivados y que al momento de trabajar o desempeñar las funciones no se de o recibe el apoyo de los compañeros de trabajo asimismo afecta a la relación jefe-colaborador debido a que el empleado no se siente motivado y no percibe el apoyo de su superior. Siendo para la empresa de vital importancia la percepción positiva del clima que sientan los colaboradores con el fin de que estén satisfechos de trabajar en la misma y por tanto se puedan cumplir con los objetivos y metas organizacionales.

Cabe mencionar que después de analizar los resultados del diagnóstico del clima organizacional, se tomará como prioridad las dimensiones que mostraron deficiencias y que requieren una total y pronta atención por parte de los niveles gerenciales ya que se deben tratar de inmediato con el objetivo de poder nivelar y generar un ambiente de mayor armonía donde el personal esté motivado y puede haber realimentación y apoyo entre los compañeros de trabajo permitiendo que fluya la información así como también que sean más ágiles los procesos y por tanto la cooperación y apoyo de los colaboradores como también una buena relación de jefe-colaborador con el fin de satisfacer las necesidades laborales expuestas por los empleados orientando a la mejoría en el logro de resultados organizacionales.

Cada dimensión a mejorar estará basada en el desarrollo de planes que serán implementados y realizados con una serie de fases ordenadas con el objetivo de

alcanzar los objetivos trazados para contrarrestar la percepción del clima organización actual de las variables con calificación “totalmente inaceptable” y “inaceptable” a aceptable con un rango de 66% al 80% que es un buen clima laboral, considerado como oportunidad para mejorar y poder promediar todas las dimensiones al 75% lo cual representa el nivel adecuado esperado por la empresa y que con base a la segunda medición se pueda elevar al nivel totalmente aceptable.

3.2 Objetivo y metas

A través de la implementación de la propuesta dentro de la empresa objeto de investigación se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

3.2.1 Objetivo

“Elevar el índice de la percepción positiva de los colaboradores en relación a la empresa en un 22% en el plazo de 14 meses.”

Para llevar a cabo el objetivo se debe implementar el 100% de la propuesta a mediano plazo, se busca el compromiso e involucramiento que van desde los niveles altos de la empresa hacia todos los niveles de la organización, creando esfuerzos que contribuyan al bienestar común e impulsen las estrategias de la organización.

3.2.2 Metas

- Fomentar en el 100% de los gerentes la importancia de los planes de mejora a implementar propuestos a través de las acciones de los niveles más altos de la organización durante el primer mes de la implementación.

- Promover un ambiente de trabajo donde fluya la comunicación (realimentación) e información en cada una de las áreas de la organización, por medio de los planes de mejora incluidos en la presente propuesta, generando desde el primer año un impacto del 20% en la dimensión de comunicación y un 8% en la dimensión de toma de decisión.
- Implementar reconocimientos para la dimensión de motivación para que los empleados puedan sentirse motivados, valorados y apreciados por la organización por las atribuciones asignadas, lo cual ayudará a mejorar, tanto la percepción positiva individual como colectiva y por ende la relación jefe-colaborador esperando un impacto del 85% en la dimensión de motivación y un 75% en la dimensión de liderazgo durante el primer año de su implementación.
- Mejorar el trabajo en equipo en un 80% a través de las actividades a realizar en el primer año de la implementación aplicable para el 100% del personal con el fin de resaltar la importancia de tener una actitud positiva asimismo los beneficios de apoyar y colaborar con los demás.

3.3 Alcance

Con la implementación de la propuesta se pretende poder impactar al personal administrativo de la empresa objeto de investigación en todos sus niveles jerárquicos.

3.4 Modelo de implementación con base a la teoría de Likert

Como punto de partida se convocará una reunión para sensibilizar a los gerentes y a los altos niveles gerenciales, para dar a conocer sobre la necesidad de mejoras en la empresa a través de la presentación de los resultados de cada dimensión

que se desea mejorar con el fin de involucrarlos, crear compromiso y además contar con el apoyo incondicional del departamento de recursos humanos, quién será el departamento responsable de llevar a cabo el proceso de implementación.

Asimismo recursos humanos estará evaluando y realimentando sobre la propuesta del clima organizacional para ver si el rendimiento en el trabajo tras las modificaciones implementadas durante el proceso va de acuerdo a los objetivos esperados.

Por último se integrarán los cambios con el objetivo de aumentar la eficacia para lo cual se debe supervisar y reforzar los cambios para que estos formen un todo en la organización.

3.4.1 Metodología

De acuerdo a lo indicado anteriormente, el gerente de recursos humanos será el intermediario entre los colaboradores y gerencias el cual facilitará la información y dará seguimiento a los planes implementados, apoyándoles con todos los detalles de cada uno de los programas a desarrollar. De la misma manera como parte de su función estará a cargo de realizar la evaluación de cada programa y de presentar a las gerencias de forma semestral los avances alcanzados y el impacto en los mismos en las respectivas dimensiones. Cabe mencionar que también realimentara a las gerencias sobre el nivel de aceptación que tuvieron las empresas que se contrataron para realizar las capacitaciones.

Para llevar a cabo la propuesta es necesario determinar la función que tendrá el personal de la empresa así como también la responsabilidad al momento de realizar la implementación de los planes de mejora como se muestra en tabla 2.

Tabla 2
Responsabilidades de la implementación

Responsable	Función en la implementación
Gerencia general	Autorizar los planes a implementar.
Gerentes de departamento	<p>Ser responsables con la implementación.</p> <p>Trabajar en equipo. Estar dispuesto al cambio. Evaluar a cada colaborador para determinar el impacto que el plan ha tenido en su comportamiento. Apartar el tiempo necesario para llevar a cabo los planes de mejora.</p>
Recursos humanos	<p>Realizar investigación de entidades de capacitación que tengan por lo menos 3 años en el mercado. Definir entidades y contenidos de capacitación a utilizar. Definir fechas para la implementación de programas. Definir el o los lugares destinados para la capacitación. Enviar invitación a los colaboradores (participantes) a cada uno de los programas en donde esté involucrado. Coordinar logística para la realización del evento.</p>
Colaboradores	<p>Disponibilidad para participar. Apertura a nueva información. Utilizar los contenidos aprendidos, tanto en su puesto de trabajo como en los equipos dentro de la organización. Responder las evaluaciones diseñadas de acuerdo a cada programa recibido.</p>

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

3.4.2 Programación:

A continuación se detalla la planificación general para llevar a cabo la implementación de los planes de mejora:

Tabla 3
Programa general para la implementación de planes de mejora para el personal administrativo de una empresa que se dedica a la compra-venta, fábrica y mantenimiento de sistemas de almacenaje

No.	Actividad	Responsable	Tiempo en semanas Año 2018									
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7			
1	Presentación de planes de mejora del clima organizacional a gerentes.	Autor de la investigación y de los planes de mejora	■									
2	Reunión de gerencia general con recursos humanos.	Recursos humanos		■								
3	Aprobación de la propuesta de implementación.	Gerencia general			■							
4	Reunión informativa con las gerencias de los planes aprobados para su implementación.	Recursos humanos				■						
5	Implementación del plan I de motivación											
5.1	Desarrollo del programa I: Modificación de actitudes, motivación y trabajo en equipo y desarrollo del programa II de reconocimientos.	Recursos humanos, Gerencia general, Gerentes de departamentos			■	■						
5.2	Desarrollo del programa III: Liderazgo.	Recursos humanos, Gerencia general, Gerentes de departamentos				■	■					
5.3	Revisión de los avances semestral y desarrollo del plan I.	Recursos humanos, Gerencia general, Gerentes de departamentos					■					
6	Implementación del plan II de comunicación											
6.1	Desarrollo del programa I: Inteligencia emocional y comunicación asertiva.	Recursos humanos, Gerencia general, Gerentes de departamentos						■	■			
6.2	Desarrollo del programa II: Relaciones interpersonales y la importancia de la toma de decisión.	Recursos humanos, Gerencia general, Gerentes de departamentos								■	■	
6.1.1	Revisión de los avances semestral y desarrollo del programa I.	Recursos humanos, Gerencia general, Gerentes de departamentos									■	■
6.2.1	Revisión de los avances semestral y desarrollo del programa II.	Recursos humanos, Gerencia general, Gerentes de departamentos										■
7	Reunión general: presentación de los resultados finales y verificación de alcance de los objetivos planteados por medio de la propuesta.	Recursos humanos, Gerencia general, Gerentes de departamentos										■

Fuente: Elaboración propia noviembre 2017

3.4.3 Recursos generales

Para la realización de un plan es importante considerar los recursos que se necesitarán, los cuales se describe el detalle de los planes que se prevé utilizar:

3.4.3.1 Humanos

Con el propósito de llevar a cabo la presente propuesta es necesario contar con todo el personal de la organización, de acuerdo a la estructura organizacional que está integrada de la manera siguiente:

- Gerencia General
- Gerencias de Departamentos
- Personal Administrativo

3.4.3.2 Físicos

En los recursos físicos está incluido el mobiliario y equipo así como también los útiles y papelería.

3.4.3.3 Mobiliario y equipo

Para el establecimiento de mejoras en la empresa se utilizará todo el mobiliario y equipo que se tenga a disposición bajo la aprobación de gerencia general, de acuerdo a horarios y fechas autorizadas como lo son las salas de reuniones, el comedor y el equipo tecnológico.

3.4.3.4 Útiles y papelería

El costo de los útiles y papelería a utilizar para el establecimiento de mejoras se detallará en cada uno de los programas de la propuesta.

3.4.3.5 Financieros

En cada programa estarán detallados los recursos financieros a utilizar.

3.4.4 Propuesta de establecimiento de planes de mejora

La propuesta comprende 4 fases, las cuales fueron consideradas como referencia del autor Likert, estas frases tienen como objetivo llevar un proceso lógico y ordenado para obtener los resultados deseados como se detalla en la figura 1.

Figura 1

Fases para la implementación de los planes de mejora



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

3.4.4.1 Fase I sensibilización a los gerentes y altas gerencias

Esta fase consiste en hacer conciencia a todas las gerencias de la empresa con el fin de resaltar la importancia de la implementación de los diferentes planes para mejorar el clima actual de la empresa. Para comenzar se presentarán los resultados de la calificación promedio por dimensión y global del diagnóstico del clima organizacional para que puedan visualizar las dimensiones con menor calificación e identificar las preguntas que tuvieron el menor puntaje. De acuerdo a las siguientes actividades se define cómo se implementará esta fase:

a) Actividad I

Esto se llevará a cabo por medio de una mesa redonda, donde el gerente general tendrá como objetivo principal propiciar un ambiente abierto a ideas, percepciones y comentarios de los gerentes departamento.

Al finalizar la presentación el gerente de recursos humanos trasladará una carta de compromiso hacia los gerentes para la implementación de los planes de mejora, como referencia se desarrolla un ejemplo en la figura 2:

Figura 2
Carta de sensibilización a gerentes de departamento

	Guatemala, noviembre de 2017
Atención:	
Gerentes de Departamento Presente	
<p>Es para la empresa un placer poder comprometerse con cada gerente de departamento con las nuevas mejoras que se desean implementar con todo el personal, las cuales se llevarán a cabo dentro de la organización siendo de suma importancia iniciar con los planes de acuerdo a los resultados presentados del clima organizacional que se realizó meses anteriores.</p> <p>Hasta el momento ha sido reflejado el esfuerzo de cada uno de ustedes en los equipos de trabajo que tienen a cargo, sin embargo con el afán de mejorar y dar esa milla extra cada día más hemos realizado esta reunión con el fin de poner manos a la obra para el emprendimiento de nuevos retos y oportunidades de crecimiento profesional que será reflejado en lo más importante para nosotros "el talento humano", que es el motor de la empresa el cual le permite cumplir con los objetivos a través de mejores herramientas para desenvolver un gran papel en la vida cotidiana.</p> <p>Habiendo hecho de su conocimiento que los resultados demuestran ciertas deficiencias las cuales se deben disminuir con una categoría de urgencia, se considera la participación y apoyo incondicional de cada gerente con su departamento para llevar a cabo la implementación de la propuesta y que el compromiso se pueda ver reflejado en los resultados de los planes a evaluar.</p> <p>Sin otro particular,</p>	
Gerentes de Departamento	Departamento de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

b) Actividad II

Crear un lema o frase por los gerentes de la empresa a través de lluvia de ideas que les motive para la implementación de los planes de mejora , se detallan los siguientes ejemplos de los lemas:

Ejemplo 1:

“Si deseas que tus sueños se hagan realidad *`despierta´* porque el que persevera alcanza”

Ejemplo 2:

“Querer es poder, tu éxito es tu esfuerzos y ese es realmente tu destino”

c) Actividad III

Cada gerente de departamento se reunirá con su equipo de trabajo y les compartirá los nuevos retos a implementar en la organización. Además trasladará una hoja media carta donde cada colaborador subraye en que escalón se encuentra actualmente, se puede utilizar el mismo color de marcador (tinta negra) y doblaba la hoja para que sea anónima la respuesta y evitar que se distorsione la información por temor de los colaboradores, después que los colaboradores llenen su hoja pueden depositarla con toda confianza en un buzón que se puede colocar en un lugar estratégico de la empresa con el fin que la respuesta sea la más objetiva posible, por supuesto se debe dar un tiempo prudencial para que depositen las respuestas en el transcurso del día (de acuerdo a programación), en la siguiente imagen se presenta la hoja que los gerentes deben proporcionar a los colaboradores.

Figura 3

Nuevos retos en la implementación de planes de mejora



Fuente:www.frasesdemotivación.com

Esto servirá como base para ver si los colaboradores están sensibles a los cambios, asimismo puedan realizar una manta o tener un pizarrón donde cada colaborador coloque una o dos palabras que los motiven con los cambios a implementar, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 4
Palabras que reflejen lo que inspira la implementación de los planes de mejora



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

3.4.4.2 Fase II personas a cargo de la implementación.

El departamento de recursos humanos estará a cargo de llevar a cabo la implementación de los planes propuestos y dar seguimiento a los mismos, con el fin de delegar y comprometer a cada gerente de área para que sean canales de comunicación y realimentación de los resultados, ya que debe velar por el cumplimiento de metas y objetivos asignados, así como también de generar un ambiente mejor y al mismo tiempo canalizar por medio de gerencia general los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para que se cumpla con la propuesta. Los puestos involucrados a llevar a cabo la propuesta son:

- Gerencia general
- Recursos humanos
- Gerencias de departamentos

Con las personas asignadas se espera ejecutar y llevar a cabo la implementación de la propuesta para el establecimiento de mejoras en la empresa objeto de investigación, llevando dentro de su agenda el tiempo necesario para las reuniones de seguimiento y evaluación de los resultados de los planes de mejora propuestos.

3.4.4.3 Fase III implementación de los planes de mejora

La propuesta está basada en la implementación de planes de mejora en las dimensiones que obtuvieron una calificación totalmente inaceptable e inaceptable en los resultados del clima organizacional con el objetivo de permitir la asimilación y el mejoramiento progresivo. Cabe mencionar que se trabajarán en los planes de mejora programas según corresponda, el orden con el cual se propone abordar cada plan está orientado a que estratégicamente se enfoque la atención en un plan y como resultado se logre influencia sobre el otro plan, por tal motivo el primer plan a emprender se conforma por tres programas en los cuales se pretende impactar las siguientes dimensiones; motivación, trabajo en equipo y liderazgo enfocado principalmente en la motivación ya que promueve la satisfacción y percepción positiva que tengan los colaboradores con la empresa, siendo la motivación la que impulsa al empleado a permanecer en la misma y por tanto a desarrollarse como persona y como profesional e influye de manera directa en las demás dimensiones, se pretende generar un ambiente de armonía, compañerismo donde se fortalezca la relación jefe-colaborador y el empleado se sienta apreciado por la empresa y por su superior. Por último se trabajará el segundo plan que contiene dos programas en el que se trabajará la dimensión de comunicación y toma de decisión, se considera que estando el personal motivado se enfatizará en que la

comunicación debe fluir y ser más certera entre todos los niveles jerárquicos de la empresa evitando retrasos e inconvenientes entre los colaboradores por falta de realimentación o información, a continuación se presentan los planes a implementar mencionados anteriormente:

Plan I

Programa I Modificación de actitudes, motivación y trabajo en equipo.

Programa II Reconocimientos.

Programa III Liderazgo.

Plan II

Programa I Inteligencia emocional y comunicación asertiva.

Programa II Relaciones interpersonales y la importancia de la toma de decisión.

a) Plan I

La motivación es esencial en una organización para que el personal se desarrolle de forma eficiente y eficaz, la percepción que tengan los colaboradores es el impulso para que se sientan seguro, estable e identificados con la empresa y por tanto quieran permanecer en ella.

Cabe mencionar que el plan I está integrado por tres programas los cuales se realizarán de forma secuencial, el primero tiene como base resaltar la importancia que tiene que el personal esté motivado así como también los beneficios de trabajar en equipo, el segundo tiene como objetivo reconocer el trabajo de los colaboradores con el fin de que se pueda elevar el nivel de motivación que tiene actualmente la empresa y por último se enfatizará en la liderazgo con el propósito de mejorar la relación jefe-colaborador.

- Programas

Programa I Modificación de actitudes, motivación y trabajo en equipo.

Programa II Reconocimientos.

Programa III Liderazgo.

- **Objetivos**

- ✓ Incrementar el nivel de motivación manifestado por los colaboradores, en relación al reconocimiento laboral, en un 10% en el mediano plazo.
- ✓ Elaborar un sistema de reconocimiento aplicable al 100% de los colaboradores sobresalientes y destacados, por su eficiencia, en el mediano plazo.
- ✓ Promover un 9% la cooperación y apoyo entre los colaboradores a través de las actividades a realizar a corto plazo.
- ✓ Fortalecer la relación jefe-colaborador en un 7% a mediano plazo.

- **Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción que se realizará para la implementación del plan I:

Tabla 4
Plan de acción
Plan I
Empresa que se dedica a la compra, fabricación y mantenimiento de sistemas de almacenaje
Año 2017

Empresa: Empresa que se dedica a la fabricación, compra-venta y mantenimiento de sistemas de almacenaje		Fecha: Noviembre 2017							
Nombre del plan : Plan I									
Departamento: Recursos humanos									
Objetivo del plan: Definir las actividades necesarias para implementar el plan I en un 100% a corto y mediano plazo									
No.	Actividad	Metas de actividades	Responsable	Fecha		Costos	Presupuesto		Indicador
				Inicio	Final		Valor de la propuesta	Segunda propuesta	
Fase I de sensibilización y fase II de personas a cargo de la implementación									
1	Presentación del contenido de la propuesta del plan I (Ver actividad I)	Presentación del plan de implementación al 100%, en un día	Consultor	04/06/2018	04/06/2018	Q.120.00	Q.120.00	Q.120.00	Debe estar el 100% de las gerencias
2	Discusión y aprobación de la propuesta del plan I que está integrado por tres programas (Ver actividad III y III)	Obtener el 100% de aprobación para la implementación de los tres programas de parte de las gerencias en dos días	Recursos humanos, Gerencia general, Gerencias de departamentos	07/06/2018	08/06/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Debe estar el 100% de las gerencias
Fase III de implementación									
3	Búsqueda de empresa de consultoría para los tres programas	Obtener cotizaciones de empresas que puedan ejecutar los tres programas al 100%, de acuerdo a las necesidades de la organización en 15 días hábiles	Recursos humanos	11/06/2018	27/06/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Contar por lo menos con 5 empresas capacitadoras
4	Selección del consultor por programa o por plan	Se realizará la evaluación de los programas que cubran al 100% de las necesidades específicas por instinto de la empresa en dos días	Recursos humanos	28/06/2018	29/06/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Elegir a la empresa que cubra el 95% como mínimo del programa a implementar que se desea

5	Reserva de sala de reuniones de la empresa para que se lleve a cabo la capacitación.	Se obtendrá información al 100% para el tiempo que requerirá la capacitación en un día	Recursos humanos	02/07/2019	27/07/2018	Q.960.00	Q.960.00	Q.960.00	Q.100.00	Contar con el 100% del espacio y lugar solicitado
6	Convocatoria a todo el personal	Trasladar la información al 100% del personal a través de las gerencias a cargo de departamentos en 5 días	Recursos humanos y Gerencias de departamentos	02/07/2019	06/07/2019	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Que el 90% del personal este enterado de las capacitaciones
7	Capacitación del programa I de modificación de actitud, motivación y trabajo en equipo	Implementar el programa al 100% durante en el año 2018 de acuerdo a la planificación en dos días	Recursos humanos	09/07/2019	10/07/2019	Capacitación Q.16,000.00 diplomas de participación Q.200.00 y gastos no previstos Q.300.00	Q.16,500.00	Q.12,020.00	Q.12,020.00	Contar por lo menos con el 95% del total de los colaboradores en la implementación
8	Reunión semestral No. 1 análisis del desarrollo del nivel de avance de la implementación del programa I	Presentación sobre el 100% de los avances realizados en la implementación del plan I cada semestre	Recursos humanos, Gerencia general, Gerencias de departamentos	22/12/2019	23/12/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Debe estar el 90% del personal requerido en la reunión
9	Implementación de actividades: elaboración e impresión de reconocimientos laborales	Implementar el programa al 100% durante el año 2018 de acuerdo a la planificación en 5 días hábiles	Recursos humanos	16/07/2019	21/07/2018	Capacitación Q.11,740.00 diplomas de participación Q.200.00 y gastos no previstos Q.300.00	Q.12,240.00	Q.9,880.00	Q.9,880.00	Contar por lo menos con el 95% del total de los colaboradores en la implementación
10	Reunión semestral No. 1 análisis del desarrollo del nivel de avance de la implementación del programa II	Presentación sobre el 100% de avances de resultados de la implementación del plan I en dos días	Recursos humanos, Gerencia general, Gerencias de departamentos	27/12/2019	28/12/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Debe estar el 90% del personal requerido en la reunión

11	Implementación del programa III de liderazgo	Implementar el programa al 100% durante en el año 2018 de acuerdo a la planificación en un día	Recursos humanos	12/07/2019	12/07/2018	Capacitación Q.5,780.00 diplomas de participación Q.200.00 y gastos no previstos Q.300.00	Q.6,280.00	Q.4,700.00	Contar por lo menos con el 95% del total de los colaboradores en la implementación
12	Reunión semestral No. 1 análisis del desarrollo del nivel de avance de la implementación del programa III	Presentación sobre el 100% de los avances realizados en la implementación del plan I cada semestre	Recursos humanos, Gerencia general, Gerencias de departamentos	22/12/2019	23/12/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Debe estar el 90% del personal requerido en la reunión
Fase IV de evaluación									
11	Evaluación del plan I	Evaluar al 100% del personal de la empresa sobre los programas I, II y III, de forma semestral	Recursos humanos	19/12/2019	20/12/2018	Impresión de evaluaciones Q.300.00	Q.400.00	Q.300.00	Se debe evaluar por lo menos al 95% de los colaboradores
* En la reunión semestral No.1 se revisará los avances del programa I, II y III (la implementación será secuencial)							Q.36,500.00	Q.27,120.00	
Costo estimado de implementación del plan I en quetzales									

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

- **Descripción de los programas**

Con base al plan de acción, el plan I está compuesto por tres programas que están integrados por un plan de acción, la descripción del programa, herramientas para la implementación y una evaluación, con esto se pretende descubrir y fortalecer las actitudes de los colaboradores así como también contar con un personal motivado, que coopere y ayude asimismo que mejore la relación jefe-colaborador; por tanto se desarrollan los programas de la siguiente manera:

- **Programa I modificación de actitudes, motivación y trabajo en equipo**

Este programa está orientado en el potencial y las capacidades de los colaboradores, asimismo en cómo influye las actitudes para el desarrollo personal y laboral como también la importancia de cooperar y apoyar a los compañeros de trabajo para alcanzar las metas organizacionales y personales. Seguidamente se presenta el plan de acción para implementar el programa.

Tabla 5
Plan de acción
Programa I
Empresa que se dedica a la compra, fabricación y mantenimiento de sistemas de almacenaje
Año 2017

Empresa: Empresa que se dedica a la fabricación, compra-venta y mantenimiento de sistemas de almacenaje									
Nombre del plan : Programa I modificación de actitudes, motivación y trabajo en equipo									
Departamento: Recursos humanos									
Fecha: Noviembre 2017									
No.	Actividad	Metas de actividades	Responsable	Fecha		Costos	Presupuesto		Indicador
				Inicio	Final		Valor de la propuesta	Segunda propuesta	
Objetivo del plan: Definir las actividades necesarias para implementar el programa I de modificación de actitudes, motivación y trabajo en equipo en un 100% a corto y mediano plazo									
Fase I de sensibilización y fase II de personas a cargo de la implementación									
1	Presentación del contenido de la propuesta del plan I (Ver actividad I)	Presentación del plan de implementación al 100%, en un día	Consultor	04/06/2018	04/06/2018	Q.60.00	Q.60.00	Q.60.00	Debe estar el 100% de las gerencias
2	Discusión y aprobación de la propuesta del plan I que está integrado por tres programas (Ver actividad II y III)	Obtener el 100% de aprobación para la implementación de los tres programas de parte de las gerencias en dos días	Recursos humanos, Gerencia general, Gerencias de departamentos	07/06/2018	08/06/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Debe estar el 100% de las gerencias
Fase III de implementación									
3	Búsqueda de empresa de consultoría para los dos programas	Obtener cotizaciones de empresas que puedan ejecutar los tres programas al 100%, de acuerdo a las necesidades de la organización en 15 días hábiles	Recursos humanos	11/06/2018	27/06/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Contar por lo menos con 5 empresas capacitadoras
4	Selección del consultor por programa o por plan	Se realizará la evaluación de los programas que cubran al 100% de las necesidades específicas por instinto de la empresa en dos días	Recursos humanos	28/06/2018	29/06/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Elegir a la empresa que cubra el 95% como mínimo del programa a implementar que se desea

5	Reserva de sala de reuniones de la empresa para que se lleve a cabo la capacitación.	Se obtendrá información al 100% para el tiempo que requerirá la capacitación en un día	Recursos humanos	02/07/2019	27/07/2018	Q.840.00	Q.840.00	Q.840.00	Contar con el 100% del espacio y lugar solicitado
6	Convocatoria a todo el personal	Trasladar la información al 100% del personal a través de las gerencias a cargo de departamentos en 5 días	Recursos humanos y Gerencias de departamentos	02/07/2019	06/07/2019	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Que el 90% del personal este enterado de las capacitaciones
7	Capacitación del programa I de modificación de actitud y motivación en el trabajo (ver tabla 6)	Implementar el programa al 100% durante en el año 2018 de acuerdo a la planificación en dos días	Empresa capacitadora/Recursos humanos	09/07/2019	10/07/2019	Capacitación Q.16,000.00 diplomas de participación Q.200.00 y gastos no previstos Q.300.00	Q.16,500.00	Q.11,320.00	Contar por lo menos con el 95% del total de los colaboradores en la implementación
8	Reunión semestral No. 1 análisis del desarrollo del nivel de avance de la implementación del programa I	Presentación sobre el 100% de los avances realizados en la implementación del plan I cada semestre	Recursos humanos, Gerencia general, Gerencias de departamentos	22/12/2019	23/12/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Debe estar el 90% del personal requerido en la reunión
Fase IV de evaluación									
9	Evaluación de la propuesta	Evaluar al 100% del personal de la empresa sobre el programa I de forma semestral	Recursos humanos	19/12/2019	20/12/2018	Impresión de evaluaciones Q.100.00	Q.100.00	Q.100.00	Se debe evaluar por lo menos al 95% de los colaboradores
Costo estimado de implementación del programa I en quetzales							Q.17,500.00	Q.12,320.00	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

- **Herramientas para la implementación del programa I**

Las herramientas a utilizar para desarrollar el programa I son las siguientes:

Actividad I

Buscar por medio de internet empresas que se dediquen a capacitar al personal de empresas medianas y grandes, las cuales ya tengan por lo menos tres años de ejercer el servicio que ofrece, para este programa el tema de interés es “motivación y liderazgo”, se hace referencia de algunos sitios web que podrían considerarse. (Ver anexo 6/7)

Actividad II

Después de indagar a las empresas de interés y ver a grandes rasgos la información que contienen los talleres o cursos es necesario solicitar una cotización formal en donde tenga como mínimo lo siguiente:

- Temas a impartir
- Horas del curso
- Cantidad mínima o máxima de participantes
- Lugar para impartir las capacitaciones (si se pueden realizar dentro de la empresa que lo requiere hay algún costo adicional)
- Presupuesto
- Diploma a los participantes
- Material para desarrollar el programa

Cabe mencionar que se elaboró un ejemplo ilustrativo de cotización con el fin de visualizar los elementos indicados anteriormente. (Ver anexo 7/7)

Actividad III

A continuación se detalla la descripción del programa I del plan I a implementar, este programa tiene como objetivo impactar de forma positiva las dimensiones de motivación y trabajo en equipo.

Tabla 6

Plan I

Descripción del programa I: modificación de actitudes, motivación y trabajo en equipo

Objetivos	Contar con colaboradores altamente comprometidos y motivados con su trabajo para que contribuyan a agilizar los procesos siendo proactivos cooperando y apoyando.
Descripción	Este programa da a conocer que las actitudes negativas y la falta de motivación son las que originan problemas que impactan severamente en la productividad y en el éxito de la organización, así como también lo importante que es descubrir el gran potencial que tienen los colaboradores y de lo que son capaces de lograr los mismos, no solo por el dinero que reciben sino por su sentido de realización personal; el evento responde a la necesidad que tiene la empresa de contar con colaboradores motivados y comprometidos, que al mismo tiempo logren objetivos comunes, disfruten produciendo resultados de alta calidad y que todos los colaboradores sean un todo en la organización para el cumplimiento de metas.
Dirigido a	Todo el personal.
Metodología	Se desarrollará 80% teórico y 20% práctico con participación activa de los asistentes. Se realizará trabajo de grupos integrado por 20 personas para identificar factores que desmotivan y darle un enfoque positivo.
Contenido	Introducción a la motivación en el trabajo 1. Valorar la importancia que tiene generar cambios personales y laborales productivos. 2. Identificar las características básicas de un triunfador. 3. Identificar las motivaciones personales en el trabajo. 4. Valorar la importancia que tienen las actitudes positivas y la motivación en el trabajo para beneficio propio y de la empresa. 5. Aplicar los ajustes de actitud que provoquen mayor compromiso en el trabajo. 6. El excelente trabajo es el éxito de la empresa. 7. Diferencia entre grupo y equipo de trabajo 8. Cooperación y apoyo para alcanzar metas
Duración	6 horas (por cada grupo integrado por 20 personas).
Responsable	Empresa capacitadora/supervisión de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017 con base a la información de Acape

- **Recursos para el plan I**

Se detalla los recursos a utilizar para poder implementar el plan I a continuación:

- ✓ **Recursos programa I modificación de actitudes, motivación y trabajo en equipo**

Los recursos que se utilizarán para la implementación de este programa son:

Humanos: todo el personal de la organización.

Físicos: instalaciones de la empresa, el mobiliario y equipo de la empresa, la sala de reuniones, útiles de oficina y diplomas de participación.

Financieros: para la ejecución del de la implementación del programa es necesario contar con el recurso financiero que se detalla a continuación:

Cuadro 3
Recursos financieros para la implementación del programa I
“Modificación de actitudes, motivación y trabajo en equipo”

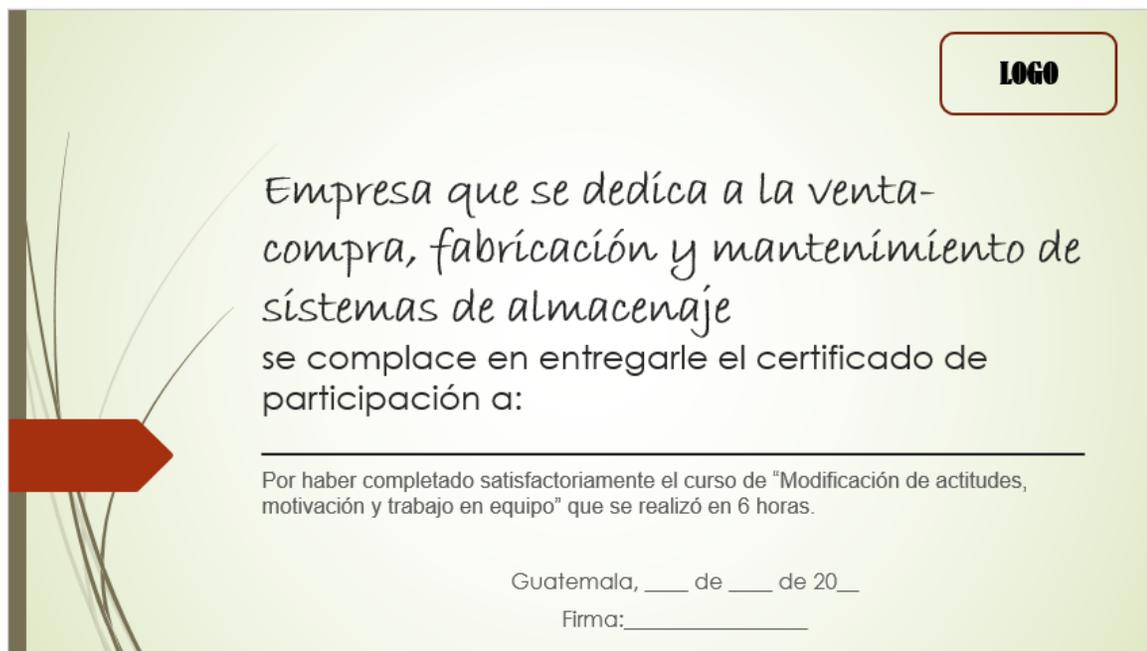
Descripción	Costo en (Q)
Honorarios del consultor del programa I Modificación de actitudes, motivación y trabajo en equipo (depende de cotización autorizada)	Q.16,000.00
Costo estimado de la reservación de sala de reuniones del programa I	Q.840.00
Costo de la presentación de la propuesta del programa	Q.60.00
Costos de diplomas de participación y gastos no previstos	Q.500.00
Costos de impresión de evaluaciones	Q100.00
Total	Q.17,500.00

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017 con base a la información de Acape

Actividad IV

Al momento de terminar el programa se estará dando un diploma de participación de parte de la empresa en el cual se detalla el curso o taller recibido, el nombre del participante que lo recibió, la fecha y el tiempo que duro el curso. En la figura 6 se presenta un ejemplo del diploma a proporcionar a los colaboradores.

Figura 5
Diploma de participación



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

- **Programa II de Reconocimientos**

Este programa está compuesto por varias actividades internas con el objetivo de reconocer el buen trabajo, esfuerzo, perseverancia, desarrollo y colaboración de los empleados, con lo cual se pretende aumentar la motivación y la percepción positiva de los colaboradores hacia la organización.

Tabla 7
Plan de acción
Programa II de reconocimientos
Empresa que se dedica a la compra, fabricación y mantenimiento de sistemas de almacenaje
Año 2017

Empresa: Empresa que se dedica a la fabricación, compra-venta y mantenimiento de sistemas de almacenaje		Fecha: Noviembre 2017							
Nombre del plan : Programa II de reconocimientos									
Departamento: Recursos humanos									
Objetivo del plan: Definir las actividades necesarias para implementar el programa de reconocimientos en un 100% a corto y mediano plazo									
No	Actividad	Metas de actividades	Responsable	Fecha		Costos	Presupuesto		Indicador
				Inicio	Final		Valor de la propuesta	Segunda propuesta	
Fase I de sensibilización y fase II de personas a cargo de la implementación									
1	Presentación del contenido de la propuesta del plan de motivación (Ver actividad I)	Presentación del plan de implementación al 100%, en un día	Recursos humanos	04/06/2018	04/06/2018	Q.60.00	Q.60.00	Debe estar el 100% de las gerencias	
2	Discusión y aprobación de la propuesta del plan I que está integrado por tres programas (Ver actividad II y III)	Obtener el 100% de aprobación para la implementación de los tres programas de parte de las gerencias en dos días	Recursos humanos, Gerencia general, Gerencias de departamentos	07/06/2018	08/06/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Debe estar el 100% de las gerencias	
Fase III de implementación									

3	Implementación de actividades:(ver tabla 8, 9 y 10)	Implementar el programa al 100% durante el año 2018 de acuerdo a la planificación en 5 días hábiles	Recursos humanos	16/07/2019	21/07/2018	Diplomas de participación Q.200.00 , Q.3.240.00, actividad recreación Q.8.500.00 y gastos no previstos Q.300.00	Q.12,240.00	Q.9,740.00	Contar por lo menos con el 95% del total de los colaboradores en la implementación
4	Reunión semestral No. 2 análisis del desarrollo del nivel de avance de la implementación del programa II	Presentación sobre el 100% de los avances realizados en la implementación del plan I cada semestre	Recursos humanos, Gerencia general, Gerencias de departamentos	22/12/2019	23/12/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Debe estar el 90% del personal requerido en la reunión
Fase IV de evaluación									
5	Evaluación de la propuesta	Evaluar al 100% del personal de la empresa sobre el programa II de forma semestral	Recursos humanos	19/12/2019	20/12/2018	Impresión de evaluaciones Q.200.00	Q200.00	Q200.00	Se debe evaluar por lo menos al 95% de los colaboradores
Costo estimado de implementación del programa II en quetzales							Q.12,500.00	Q.10,000.00	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

- **Actividades para la implementación del programa II**

A continuación se presenta en la tabla 8 las actividades a desarrollar para implementar el programa II.

Tabla 8
Plan I
Descripción del programa II: Reconocimientos

Objetivos	Reconocer de forma individual y grupal las metas alcanzadas y proporcionadas por la empresa, reconociendo las diferentes facetas que se puedan presentar en el personal.
Descripción	Este programa se base en reconocer el trabajo de los colaboradores de manera individual por los logros obtenidos, así como también por las metas alcanzadas en los equipos de trabajo en donde el colaborador se sienta apreciado y valorado por la empresa, siendo el recurso más importante para la misma.
Dirigido a	Todo el personal.
Metodología	Se desarrollará 100% práctico a través de actividades las cuales reconozcan la labor del empleado.
Contenido de las actividades a implementar	Reconocimientos a implementar: 1. Pines para colaboradores destacados y certificados de excelencia. 2. Medallas y diplomas conmemorativos para empleados que tienen 10 años de pertenecer en la organización. 3. Día de recreación.
Responsable	Recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

En la siguiente tabla se indica el número de reconocimientos a implementar en el programa II en donde se indica el reconocimiento y una breve descripción del objetivo que tiene implementarlo, los cuales se estarán desarrollando de forma individual.

Tabla 9
Reconocimientos a desarrollar

No.	Reconocimiento	Objetivo
1	Pines para los colaboradores destacados y certificados de excelencia.	Motivar a los colaboradores que practiquen los valores organizacionales y/o un acto que amerite ser reconocido durante un año.
2	Medallas y diplomas conmemorativos.	Resaltar lo importante que es para la empresa el recurso humano.
3	Día de recreación. (Reconocimiento al equipo ganador).	Incentivar y motivar al personal a trabajar en equipo y participar.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

Para poder llevar a cabo el programa II de reconocimientos es necesario dar a conocer las actividades a realizar por cada reconocimiento a implementar de acuerdo al orden indicado de la tabla 9. De la siguiente manera se detallan las actividades a efectuar.

Pin y certificado de reconocimiento para colaboradores destacados:

Reconocer y resaltar el trabajo realizado de los colaboradores es importante para la empresa, lo cual impacta en la percepción positiva de los empleados. Para desarrollarlo se desglosa las actividades a realizar.

Actividad I

Para otorgar este reconocimiento el departamento de recursos humanos junto a cada gerente de departamento debe seleccionar a los colaboradores que hayan practicado los valores organizacionales (respeto, responsabilidad, honestidad y servicio) y/o hayan realizado un acto el cual lo diferencie ente los demás colaboradores, se mencionan los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1

Que ayude a un colaborador que lo necesite, si alguien pincho llanta, o se le quedó el carro.

Ejemplo 2

Que cubra una emergencia en el puesto de trabajo de algún colaborador (de acuerdo a las tareas a realizar).

Ejemplo 3

Que practique todos o el 90% de los valores organizacionales durante todo el año.

Actividad II

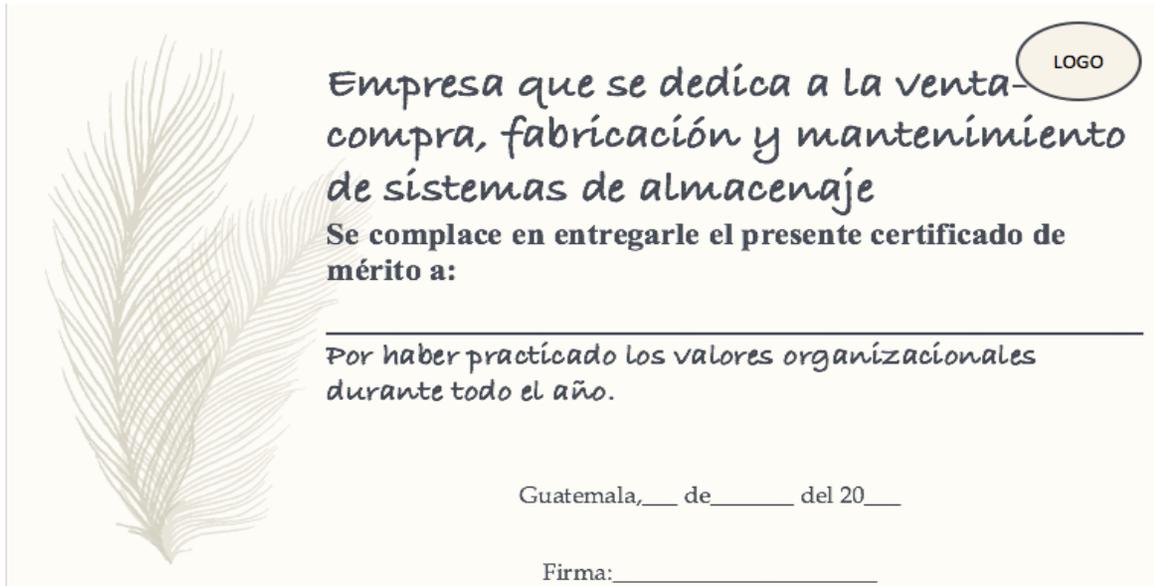
Después de haber seleccionado a un empleado (el más destacado) cabe mencionar que de haber dos o más personas que hayan practicado los valores de forma similar se debe indicar a gerencia general quien será la que autorice la entrega de un pin y un diploma de reconocimiento por practicar los valores durante el año en curso a las personas seleccionadas.

Actividad III

Entrega de reconocimiento al colaborador destacado durante el año en curso por el gerente de recursos humanos, para realizar la entrega en público puede ser en el convivio de la empresa. (Ver figura 7 y 8)

Figura 6

Diseño de certificado por practicar los valores organizacionales



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

Figura 7

Diseño de pin para colaboradores destacados



Fuente: www.metalpin.net

Medalla y diploma conmemorativo

Para reconocer lo importante que es para la empresa que los colaboradores hayan encontrado no solo un lugar donde perciben su salario sino una familia la cual valora el esfuerzo, diligencia y fidelidad hacia la misma , se estará otorgando una medalla, un diploma y un vale conmemorando al empleado el tiempo de laborar en la empresa. A continuación se detallan las actividades a realizar.

Actividad I

Verificar a los colaboradores que tengan múltiplos de 10 años de pertenecer en la empresa. (10 años, 20 años, 30 años, etc.)

Actividad II

Con base a la cantidad de empleados a conmemorar es necesario cotizar las medallas y ver los diseños de interés. Se podría entregar la cinta con el logo de la empresa y que en la medalla indique la cantidad de años de laborar en la organización.

Actividad III

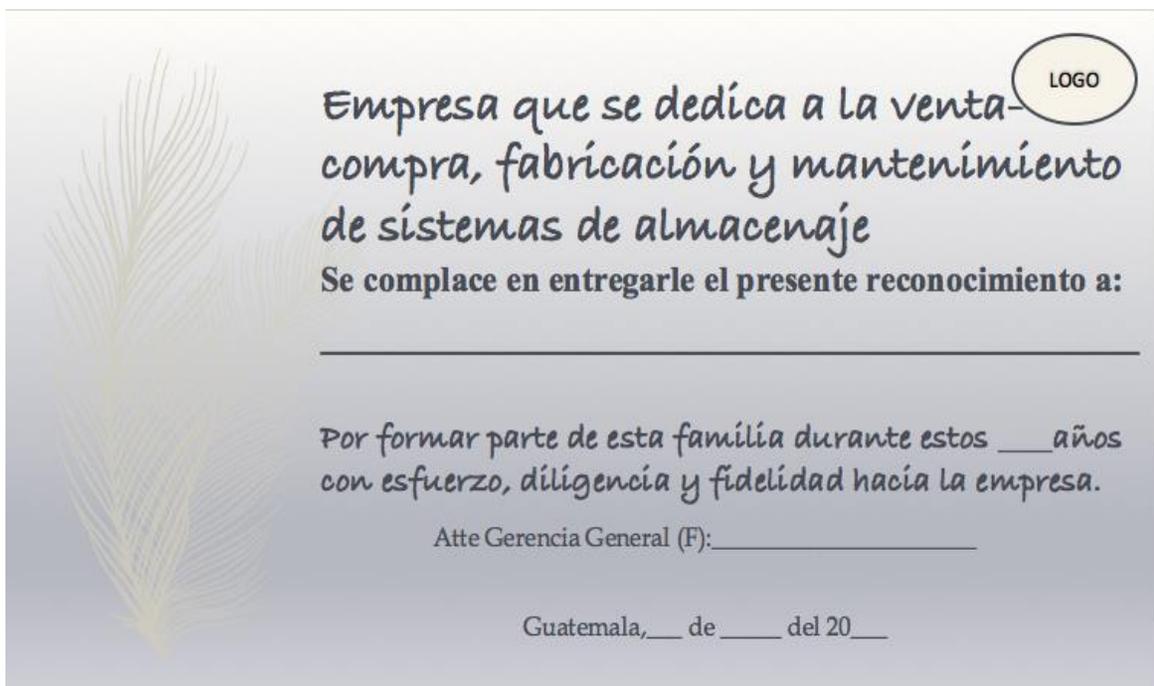
Para entregar los reconocimientos puede realizarse al finalizar el día de recreación (de acuerdo a programación), por gerencia general y recursos humanos, donde el gerente general entregue la medalla y el vale (con monto de QTZ.500.00 canjeable en la empresa) y recursos humanos lea el diploma y lo entregue. En la figura 9,10 y 11 se pueden ver los diseños que se pueden utilizar:

Figura 8
Diseño de medalla para colaboradores



Fuente: www.metalpin.net

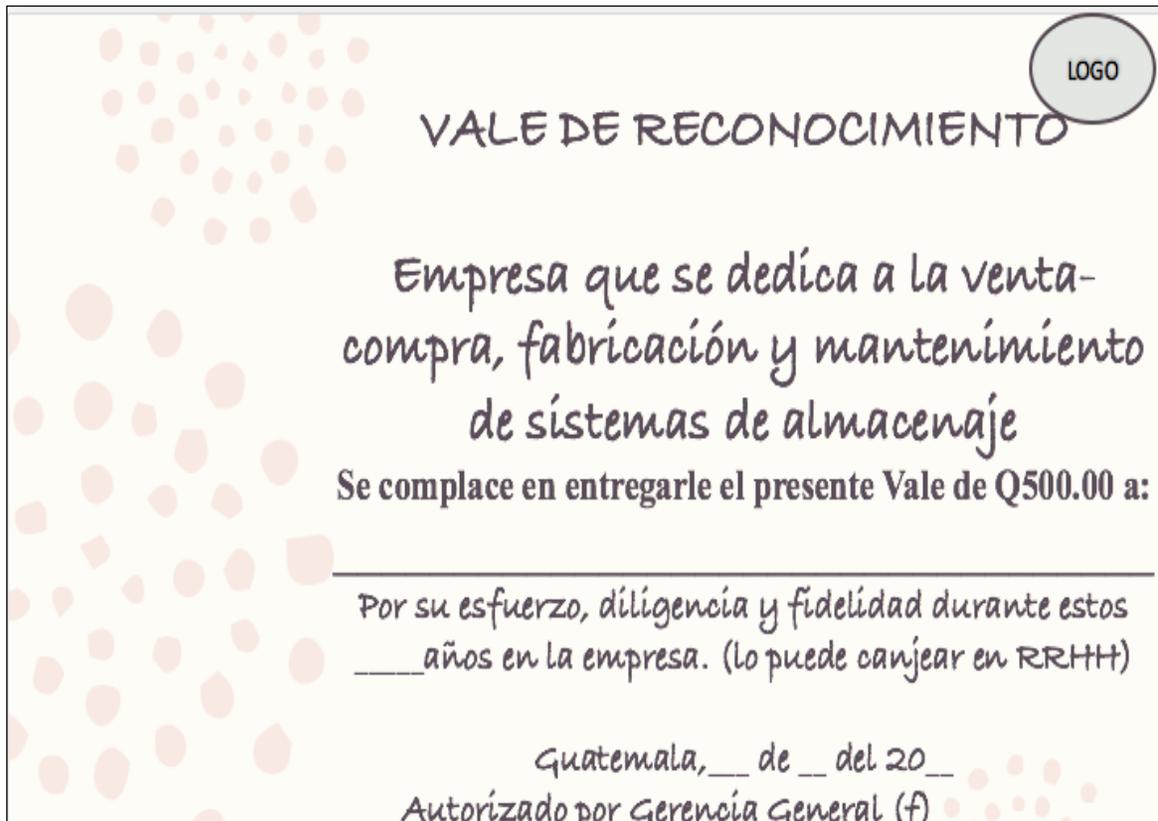
Figura 9
Diploma de cumpleaños laborales múltiples de 10



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

Figura 10

Vale por cumpleaños laborales múltiples de 10



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

Día de recreación para motivar al personal

Las actividades fuera del entorno laboral pero organizadas por parte de la empresa permite tener comunicación directa, fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores, aumentar la participación así como también fomentar el trabajo en equipo, por tanto se estará realizando un día de recreación con el objetivo de motivar al personal, y elevar la percepción positiva hacia la empresa, para lo cual se presenta el plan de acción con las actividades a desarrollar.

Tabla 10
Plan de acción
Día de recreación
Empresa que se dedica a la compra, fabricación y mantenimiento de sistemas de almacenaje
Año 2017

		Nombre del plan : Día de recreación				Fecha: Noviembre 2017			
		Departamento: Recursos humanos							
		Objetivo del plan: Definir las actividades necesarias para realizar un día de recreación en un 100% a corto y mediano plazo							
No.	Actividad	Metas de actividades	Responsable	Fecha		Costos	Presupuesto		Indicador
				Inicio	Final		Valor de la propuesta	Segunda propuesta	
1	Definir y aprobar la fecha, lugar y comida que se realizará el día de recreación	Obtener el 100% de aprobación para el día de recreación de parte de las gerencia general	Recursos humanos, Gerencia general	03/07/2018	03/07/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Debe estar el 100% de las gerencias
2	Reunión para planificar desarrollo de actividades	Proporcionar al 100% de los gerentes de departamentos el formato a llenar	Recursos humanos	04/07/2018	04/07/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Debe estar el 100% de las gerencias
3	Realizar invitaciones para el día de recreación	Entregar al 100% de los colaboradores en el año 2018 de acuerdo a la planificación para realizar la actividad	Recursos humanos	05/07/2018	05/07/2018	A definir por la empresa (invitaciones digitales)	A definir por la empresa (invitaciones digitales)	A definir por la empresa (invitaciones digitales)	Contar por lo menos con la confirmación del 95% del total de los colaboradores
4	Desarrollo de actividades del día de recreación	Realizar el 100% de las actividades planificadas	Recursos humanos, Gerencia general, Gerencias de departamentos	21/07/2018	21/07/2018	Lugar Q4,220.00 , actividades Q1,000.00 e imprevistos Q500.00	Q5,720.00	Q4,200.00	Contar por lo menos con la participación del 95% del total de los colaboradores
5	Premiación	Calificar el 100% de actividades realizadas por equipo de trabajo	Recursos humanos	21/07/2018	21/07/2018	Premios a ganadores Q1,000.00	Q1,000.00	Q1,000.00	Se debe tener por lo menos el 97% de exactitud en la calificación de las actividades realizadas
6	Evaluación de la propuesta	Evaluar al 100% del personal de la empresa sobre el programa II de forma semestral	Recursos humanos	19/12/2019	20/12/2018	Impresión de evaluaciones Q.100.00	Q100.00	Q100.00	Se debe evaluar por lo menos al 95% de los colaboradores
Costo estimado de implementación del día de recreación en quetzales						Q8,500.00	Q5,300.00	Q5,300.00	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

Cabe mencionar que es importante a pesar de tener un plan de acción para llevar a cabo este día de recreación contar con una serie de actividades secuenciales que servirán como guía, es por ello que se detallan las siguientes actividades:

Actividad I

Con base a la aprobación del día de recreación, recursos humanos deberá enviar por correo la invitación a todos los colaboradores para que luego cada gerente dé a conocer el objetivo de dicha actividad a su equipo de trabajo. (Ver figura 11)

Actividad II

Cada gerente de departamento debe entregar a recursos humanos la actividad a desarrollar en el día de recreación en el formato indicado. (Ver figura 12)

Actividad III

Contando con todos los formatos es importante realizar un cronograma de actividades de acuerdo al orden a considerar e indicar a cada gerente de departamento para que se organicen en el horario correspondiente. (Ver figura 13)

Actividad IV

Preparar los premios a entregar para los participante que ganen en las actividades, se puede considerar llevar un control de acumulación de puntos por equipo y/o participante, con el fin de que al finalizar todas las actividades se entreguen el o los premios a los participantes ganadores.

Figura 11

Diseño de invitación para el día de recreación



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

Figura 12
Formato para actividades a desarrollar en el día de recreación

Actividades día de recreación					
Instrucciones: Asignarle un nombre a la actividad e indicar cómo la va a realizar (debe incluir a todo el personal), llene cada columna según corresponda de no proceder colocar no aplica o N/A, tiempo máximo 30 minutos por actividad, en la columna de premio especificar la cantidad de participantes que serán los premiados (individual o por grupos).					
Gerentes	Nombre de la actividad	Desarrollo de actividad	Recursos a utilizar	Tiempo estimado	Premio
Gerente de ventas					
Gerente de administración					
Gerente de compras					
Gerente financiero					
Gerente de recursos humanos					
Observación: Las actividades a organizar pueden ser por departamento, para formar equipos mixtos por departamento o individuales					
Sugerencias:					

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

Figura 13
Cronograma de actividades
Día de recreación

No.	Actividad	Responsable	Horario	
			Inicio	Fin
1	Salida de la empresa al lugar seleccionado	Recursos humanos	8:00 a.m.	9:30 a.m.
1.1	Ordenar al personal en el bus	Recursos humanos	8:00 a.m.	8:10 a.m.
1.2	Recibir al personal e indicar el área a establecerse	Recursos humanos	9:30 a.m.	9:45 a.m.
2	Apertura de la actividad	Gerencia general	9:45 a.m.	9:55 a.m.
2.1	Dar lineamientos del desarrollo de las actividades a realizar	Recursos humanos	9:55 a.m.	10:05 a.m.
3	Actividad organizada por gerencia de ventas	Gerencia de ventas	10:05 a.m.	10:30 a.m.
4	Actividad organizada por gerencia de compras	Gerencia de compras	10:30 a.m.	11:00 a.m.
5	Actividad organizada por gerencia de administración	Gerencia de administración	11:00 a.m.	11:30 a.m.
6	Actividad organizada por gerencia financiera	Gerencia financiera	12:00 p.m.	12:30 p.m.
7	Organizar almuerzo	Recursos humanos	12:30 p.m.	1:00 p.m.
7.1	Almuerzo	Recursos humanos	1:00 p.m.	2:00 p.m.
8	Actividad organizada por gerencia de recursos humanos	Gerencia de recursos humanos	2:00 p.m.	2:30 p.m.
9	Dar los resultados de los puntos obtenidos por equipo o persona	Recursos humanos	2:30 p.m.	2:50 p.m.
9.1	Entrega de premios a los participantes ganadores	Recursos humanos		
10	Entrega de evaluaciones a cada gerente de la empresa	Gerencia general		
10.1	Colocar a los colaboradores por departamento	Recursos humanos		
10.2	Trasladar las evaluaciones al personal y dar instrucciones del llenado	Gerentes de departamento		
10.3	Recoger y verificar que todos hayan llenado su evaluación	Gerentes de departamento	2:50 p.m.	3:30 p.m.
10.4	Felicitar e indicar la importancia de haber asistido a la actividad a los colaboradores	Gerentes de departamento		
11	Clausurar la actividad (palabras de despedida)	Gerencia general	3:30 p.m.	3:35 p.m.
12	Salida del lugar hacia la empresa	Recursos humanos		
12.1	Ordenar al personal en el bus	Recursos humanos	3:35 p.m.	5:00 p.m.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

✓ **Recursos programa II Reconocimientos**

Los recursos que se utilizarán para la implementación de este programa son:

Humanos: todo el personal de la organización.

Físicos: instalaciones de la empresa, el mobiliario y equipo de la empresa, la sala de reuniones, útiles de oficina y diplomas de participación.

Financieros: para la ejecución del de la implementación del programa es necesario contar con el recurso financiero que se detalla a continuación:

Cuadro 4
Recursos financieros para la implementación del programa II
“Reconocimientos”

Descripción	Costo en (Q)
Costo de la presentación de la propuesta del programa	Q60.00
Pines para los colaboradores destacados y certificados de excelencia	Q1,000.00
Medallas y diplomas conmemorativos	Q2,840.00
Día de recreación	Q8,400.00
Costos de impresión de evaluaciones	Q200.00
Total	Q12,500.00

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

- **Programa III Liderazgo**

El tipo de liderazgo que promueva la empresa es importante pero como lo perciban e identifiquen sus colaboradores es vital para el cumplimiento de metas de la organización, ya que influye de forma directa en el comportamiento de los empleados y depende de cómo lo perciban accionan y actúan los mismos. Cabe mencionar que para este programa no se presenta el plan de acción a implementar debido a que es muy similar al plan I anterior, lo único que lo diferencia es que no incluye la capacitación del programa I y II. (Ver tabla 4)

- **Herramientas para la implementación del programa III**

Las herramientas a utilizar para desarrollar el programa III son las siguientes:

Actividad I

Buscar por medio de internet empresas que se dediquen a capacitar al personal de empresas medianas y grandes, las cuales ya tengan por lo menos tres años de ejercer el servicio que ofrece, para este programa el tema de interés es “liderazgo”, se hace referencia de algunos sitios web que podrían considerarse. (Ver anexo 6/7)

Actividad II

Después de indagar a las empresas de interés y ver a grandes rasgos la información que contienen los talleres o cursos es necesario solicitar una cotización formal en donde tenga como mínimo lo siguiente:

- Temas a impartir
- Horas del curso
- Cantidad mínima o máxima de participantes
- Lugar para impartir las capacitaciones (si se pueden realizar dentro de la empresa que lo requiere hay algún costo adicional)
- Presupuesto
- Diploma a los participantes
- Material para desarrollar el programa

Cabe mencionar que se elaboró un ejemplo ilustrativo de cotización con el fin de visualizar los elementos indicados anteriormente. (Ver anexo 7/7)

Actividad III

A continuación se detalla la descripción del programa III del plan I a implementar, este programa tiene como objetivo fortalecer el liderazgo de la empresa.

Tabla 11

Plan I

Descripción del programa III: Liderazgo

Objetivos	Promover el liderazgo participativo en la empresa y fortalecer la relación jefe colaborador
Descripción	Este programa da a conocer la importancia que tiene el tipo de liderazgo que predomine en una organización y cómo influye en los colaboradores en todos sus niveles jerárquicos para cumplir con los objetivos de la organización. Además se definirán actitudes que afectan a las relaciones entre jefe-colaborador y como eliminar esas barreras al presentarse.
Dirigido a	Todo el personal.
Metodología	Se desarrollará 30% teórico y 70% práctico con participación activa de los asistentes. Se realizará trabajo de grupos integrado por 10 personas para identificar escenarios que afecten la relación jefe-colaborador con el fin de darle un enfoque positivo.
Contenido	Introducción al liderazgo 1. Tipos de liderazgos. 2. Identificar los tipos de liderazgos. 3. Enfoque en el liderazgo participativo. 4. Buenas relaciones entre jefe-colaborador. 5. Actitudes que afectan la relación jefe-colaborador. 6. Escenarios del liderazgo. 7. Líder exitoso colaboradores productivos. 8. Taller de liderazgo
Duración	4 horas
Responsable	Empresa capacitadora/supervisión de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017 con base a la información de Cámara de la industria

✓ **Recursos programa III liderazgo**

Los recursos que se utilizarán para la implementación de este programa son:

Humanos: todo el personal de la organización.

Físicos: instalaciones de la empresa, el mobiliario y equipo de la empresa, la sala de reuniones, útiles de oficina y diplomas de participación.

Financieros: para la ejecución del de la implementación del programa es necesario contar con el recurso financiero que se detalla a continuación:

Cuadro 5
Recursos financieros para la implementación del programa III
“Liderazgo”

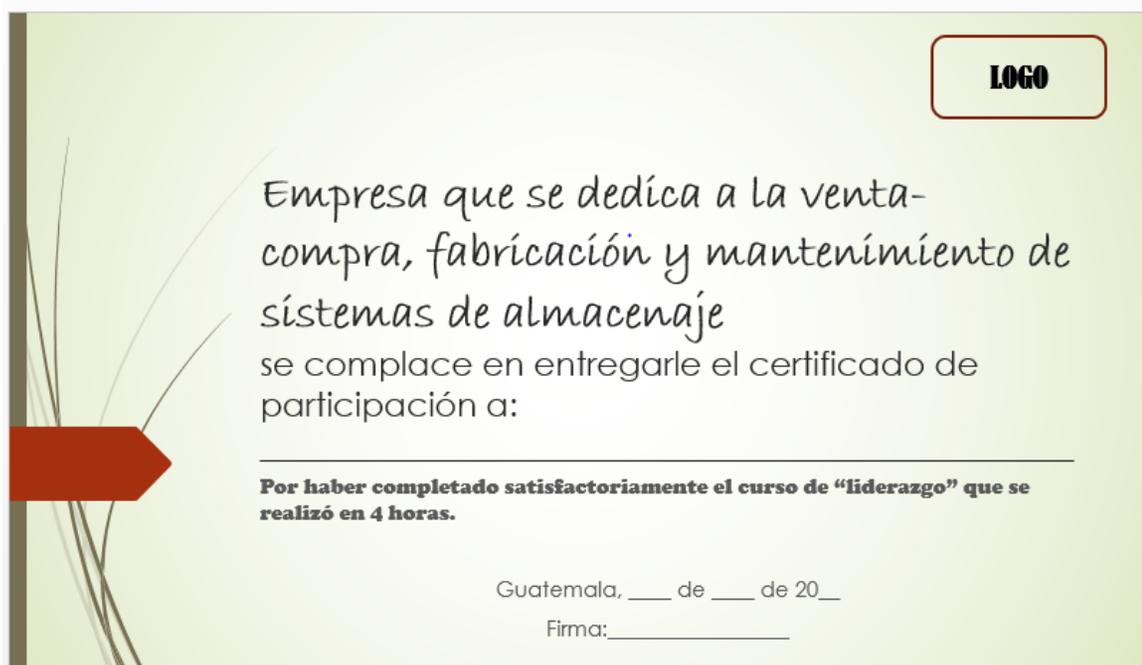
Descripción	Costo en (Q)
Honorarios del consultor del programa III liderazgo (depende de cotización autorizada)	Q.5,780.00
Costo estimado de la reservación de sala de reuniones del programa III	Q.840.00
Costo de la presentación de la propuesta del programa.	Q.60.00
Costos de diplomas de participación y gastos no previstos	Q.500.00
Costos de impresión de evaluaciones	Q100.00
Total	Q.6,500.00

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

Actividad IV

Al momento de terminar el programa se estará dando un diploma de participación de parte de la empresa en el cual se detalla el curso o taller recibido, el nombre del participante que lo recibió, la fecha y el tiempo que duro el curso. En la figura siguiente se presenta un ejemplo del diploma a proporcionar a los colaboradores.

Figura 14
Diploma de participación



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

b) Plan II

La comunicación es indispensable para cualquier ser humano volviéndose una necesidad en la vida cotidiana, este plan estará promoviendo dos programas, iniciando con el programa de “Inteligencia emocional y comunicación asertiva” con el fin de resaltar la importancia que tiene la comunicación a todo el personal y los efectos de proporcionarse de forma adecuada, ya que siendo asertiva evita malos entendidos, atrasos, duplicidad de trabajo, quejas entre los colaboradores y mejora los tiempos de respuestas en las gestiones que se realizan en la empresa.

Así también se aborda el programa de “Relaciones interpersonales y la importancia de la toma de decisión”, el cual dará la guía a todo el personal sobre cómo manejar la información que necesitan trasladar dependiendo de la situación;

si es importante-urgente, importante, urgente, asimismo lo relevante que es para una empresa contar con un personal informado de las políticas, procedimientos y de las decisiones que pueden tomar los mismos para evitar que por la falta de información los colaboradores no se sienten con la libertad de tomar las decisiones que les corresponden de acuerdo a sus atribuciones lo cual influye en que se tenga que esperar a los gerentes para tomar decisiones, repercutiendo principalmente en los tiempos de respuesta.

- Programas

Programa I Inteligencia emocional y comunicación asertiva.

Programa II Relaciones interpersonales y la importancia de la toma de decisión.

- **Objetivos**

- ✓ Mejorar la percepción de la dimensión de la comunicación dentro de la organización en un 8%.
- ✓ Desarrollar capacitaciones que brinden técnicas para mejorar la inteligencia emocional, comunicación asertiva y las relaciones interpersonales, impactando al 80% del personal por lo menos.
- ✓ Promover la toma de decisión en un 8% a corto plazo.

De acuerdo a los objetivos indicados anteriormente se pretende facultar a los participantes con la capacidad de reconocer y manejar emociones dentro de sus equipos de trabajo para mejorar las relaciones personales entre los colaboradores y por ende mejorar la comunicación (realimentación) para realizar sus funciones así como también proveerlos de herramientas de comunicación que les ayuden a transmitir objetivos de manera clara y efectiva, asimismo identificar y solucionar conflictos de manera exitosa por medio de la toma de decisión, de la misma

manera fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la empresa para aumentar la eficiencia en los colaboradores a través de la comunicación asertiva.

Cabe mencionar que por medio de la implementación del plan II también se estará impactando las dimensiones de liderazgo y toma de decisión las cuales se espera que mejoren de manera indirecta.

- **Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción que se llevará a cabo para la implementación del plan II en la organización, el cual contiene el programa I y II.

Tabla 11
Plan de acción
Plan II
Empresa que se dedica a la compra, fabricación y mantenimiento de sistemas de almacenaje
Año 2017

Nombre del plan: Plan II		Fecha: Noviembre 2017							
Departamento: Recursos humanos									
Objetivo del plan: Definir las actividades necesarias para implementar los programas del plan II en un 100% a corto y mediano plazo									
No.	Actividad	Metas de actividades	Responsable	Fecha		Costos	Presupuesto		Indicador
				Inicio	Final		Valor de la propuesta	Segunda propuesta	
Fase I de sensibilización y fase II de personas a cargo de la implementación									
1	Presentación del contenido de la propuesta del plan II (Ver actividad I)	Presentación del plan de implementación al 100%, en un día	Consultor	2/07/18	2/07/18	Q.120.00	Q.120.00	Q.120.00	Debe estar el 100% de las gerencias
2	Discusión y aprobación de la propuesta del plan II que está integrado por dos programas (Ver actividad II y III)	Obtener el 100% de aprobación para la implementación de los tres programas de parte de las gerencias en dos días	Recursos humanos, Gerencia general, Gerencias de departamentos	3/07/18	4/07/18	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Debe estar el 100% de las gerencias
Fase III de implementación									
3	Busqueda de empresa de consultoría para los dos programas	Obtener cotizaciones de empresas que puedan ejecutar los tres programas al 100%, de acuerdo a las necesidades de la organización en 15 días hábiles	Recursos humanos	5/07/18	24/07/18	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Contar por lo menos con 5 empresas capacitadoras
4	Selección del consultor por programa o por plan	Se realizará la evaluación de los programas que cubran al 100% de las necesidades específicas por instituto de la empresa en un día	Recursos humanos	25/07/18	25/07/18	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Elegir a la empresa que cubra el 95% como mínimo del programa a implementar que se desea

5	Reserva de sala de reuniones de la empresa para que se lleve a cabo la capacitación.	Se obtendrá información al 100% para el tiempo que requerirá la capacitación en un día	Recursos humanos	30/07/19	10/08/18	A definir por la empresa	Q. 1,740.00	Q. 430.00	Contar con el 100% del espacio y lugar solicitado
6	Convocatoria a todo el personal	Trasladar la información al 100% del personal a través de las gerencias a cargo de departamentos en 5 días	Recursos humanos y Gerencias de departamentos	25/07/19	25/07/18	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Que el 90% del personal este entiendo de las capacitaciones
7	Capacitación del programa I Inteligencia emocional y comunicación asertiva	Implementar el programa al 100% durante en el año 2018 de acuerdo a la planificación en dos días	Empresa capacitadora/Recursos humanos	31/07/19	31/07/18	Capacitación Q. 10,000.00 diplomas de participación Q. 200.00 y gastos no previstos Q. 300.00	Q. 10,500.00	Q. 9,760.00	Contar por lo menos con el 95% del total de los colaboradores en la implementación
8	Reunión semestral No. 2 análisis del desarrollo del nivel de avance de la implementación del programa I	Presentación sobre el 100% de los avances realizados en la implementación del plan I cada semestre	Recursos humanos, Gerencia general, Gerencias de departamentos	27/12/19	27/12/218	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Debe estar el 90% del personal requerido en la reunión
9	Capacitación del programa II Relaciones interpersonales y la importancia en la toma de decisión	Implementar el programa al 100% durante el año 2018 de acuerdo a la planificación en 5 días hábiles	Empresa capacitadora/Recursos humanos	3/08/19	3/08/19	Capacitación Q. 15,940.00 diplomas de participación Q. 200.00 y gastos no previstos Q. 300.00	Q. 16,440.00	Q. 12,975.00	Contar por lo menos con el 95% del total de los colaboradores en la implementación
10	Reunión semestral No. 3 análisis del desarrollo del nivel de avance de la implementación del programa II	Presentación sobre el 100% de los avances realizados en la implementación del plan II cada semestre	Recursos humanos, Gerencia general, Gerencias de departamentos	28/12/19	28/12/218	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	Debe estar el 90% del personal requerido en la reunión
Fase IV de evaluación									
11	Evaluación del plan II	Evaluar al 100% del personal de la empresa sobre los programas I y II de forma semestral	Recursos humanos	20/12/19	21/12/218	Impresión de evaluaciones Q. 200.00	Q. 200.00	Q. 200.00	Se debe evaluar por lo menos al 95% de los colaboradores
Costo estimado de implementación del plan II en quetzales							Q. 29,000.00	Q. 23,485.00	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

- **Descripción de los programas**

Como se mostró en el plan de acción, el plan II está compuesto por dos programas que están integrados por un plan de acción, la descripción del programa, herramientas para la implementación y una evaluación; con esto se pretende ampliar, fortalecer e incentivar una comunicación asertiva así como también las relaciones interpersonales y la importancia de la toma de decisión, por tanto se desarrollan los programas de la siguiente manera:

- **Programa I inteligencia emocional y comunicación asertiva**

Este programa se basa en resaltar la importancia de la comunicación y cómo reaccionar ante las emociones que pueda haber dentro del entorno laboral lo cual afecta muchas veces al cliente interno y externo. Cabe mencionar que para este programa no se presenta el plan de acción a implementar debido a que es muy similar al plan II anterior, lo único que lo diferencia es que no incluye la capacitación y la reunión de programa II. (Ver tabla 12)

- **Herramientas para la implementación del programa I**

Las herramientas a utilizar para desarrollar el programa I son las siguientes:

Actividad I

Buscar por medio de internet empresas que se dediquen a capacitar al personal de empresas medianas y grandes, las cuales ya tengan por lo menos tres años de ejercer el servicio que ofrece, para este programa el tema de interés es “La comunicación y toma de decisión”, se hace referencia de algunos sitios web que podrían considerarse. (Ver anexo 6/7)

Actividad II

A continuación se detalla la descripción del programa I a implementar en el cual se indican los contenidos a tratar como se muestra en la tabla 13.

Tabla 13

Plan II

Descripción del programa I: inteligencia emocional y comunicación asertiva

Objetivos	Proveer a los colaboradores conocimientos y herramientas de comunicación para la comprensión, manejo de las emociones y sus alternativas de solución.
Descripción	Esta capacitación se basa en hecho de que todos necesitamos comunicarnos en nuestra vida cotidiana y enfocando la comunicación en el ámbito laboral es necesario que los líderes de la organización manejen de mejor manera la comunicación con los equipos que tienen asignados, lo que ayudará a mejorar las relaciones entre ellos y generar un vínculo para poder iniciar integración con las diferentes áreas dentro la empresa
Dirigido a	Todo el personal
Metodología	Se desarrollará 75% teórico y 25% práctico con participación activa de los asistentes. Se realizará grupos de trabajo para identificar cuáles son los errores que se cometen en la comunicación interna y se plantearán alternativas de solución para establecer mejoras.
Contenido	Introducción a la inteligencia emocional 1. Definición de la inteligencia emocional 2. Técnicas para identificar la inteligencia emocional 3. Definición de los temperamentos y su aplicación en las relaciones interpersonales Introducción a la comunicación asertiva 4. Saber escuchar 5. Elementos de la comunicación 6. Barreras de la comunicación 7. Destrezas para manejar conflictos 8. Comprensión del proceso de comunicación 9. Niveles de comunicación asertiva
Duración	6 horas
Responsable	Empresa capacitadora/supervisión de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017 con base al programa de la AGEXPORT

- **Recursos para el plan II**

Se detalla los recursos a utilizar para poder implementar el plan II a continuación:

- ✓ **Recursos programa I Inteligencia emocional y comunicación asertiva**

Los recursos que se utilizarán para la implementación de este programa son:

Humanos: todo el personal de la organización.

Físicos: instalaciones de la empresa, el mobiliario y equipo de la empresa, la sala de reuniones, útiles de oficina y diplomas de participación.

Financieros: para la ejecución del de la implementación del programa es necesario contar con el recurso financiero que se detalla a continuación:

Cuadro 6
Recursos financieros para la implementación del programa I de
“Inteligencia emocional y comunicación asertiva”

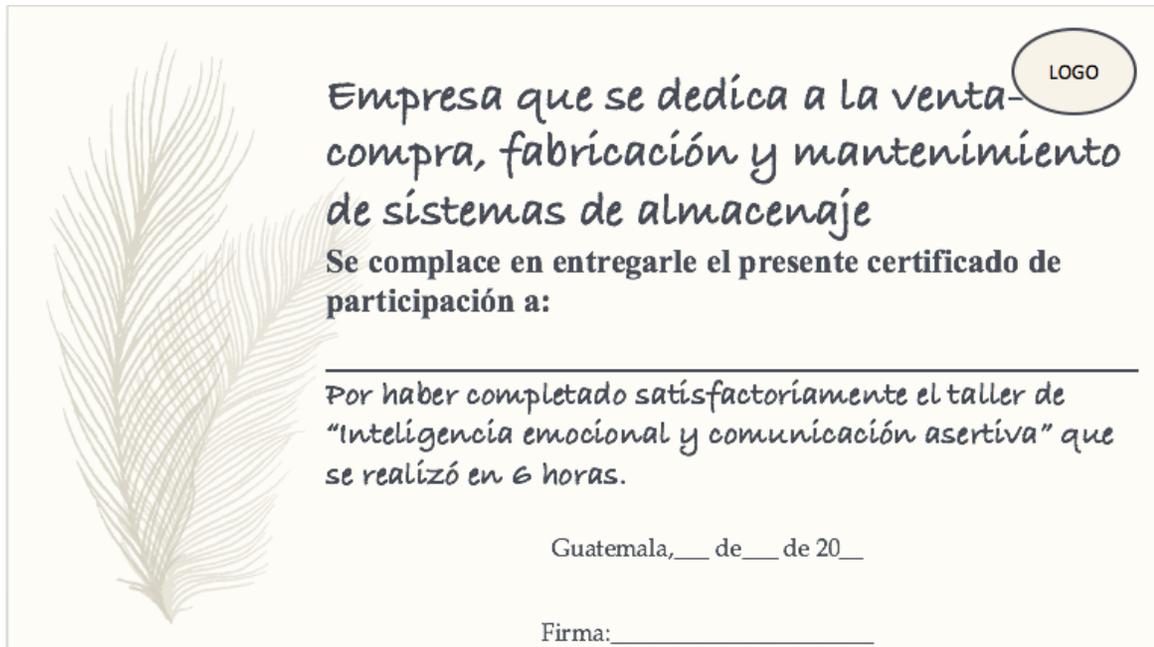
Descripción	Costo en (Q)
Honorarios del consultor del programa III Inteligencia emocional y comunicación asertiva	Q.10,000.00
Costo estimado de la reservación de sala de reuniones del programa III	Q.840.00
Costo de la presentación de la propuesta del programa.	Q.90.00
Costos de diplomas de participación y gastos no previstos	Q.500.00
Costos de impresión de evaluaciones	Q100.00
Total	Q.11,530.00

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017 con base al programa de la AGEXPORT

Actividad III

Al momento de terminar el programa se estará dando un diploma de participación de parte de la empresa en el cual se detalla el curso o taller recibido, el nombre del participante que lo recibió, la fecha y el tiempo que duró el curso. En la figura 16 se presenta un ejemplo del diploma a proporcionar a los colaboradores.

Figura 15
Diploma de participación



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

- **Programa II Relaciones interpersonales y la importancia de la toma de decisión**

En el siguiente programa se pretende fortalecer las relaciones interpersonales y la importancia de la toma de decisión con el propósito de disminuir los conflictos y de concientizar a los trabajadores del área administrativa sobre el valor y la

importancia del compañerismo dentro de la empresa, así como la resolución de conflictos, lo cual permita identificar y saber como resolver problemas que se puedan dar laboralmente entre trabajadores y ayude a mejorar la relación entre compañeros y por ende la comunicación. Ya que si un colaborador se encuentra aislado sin tener buenas relaciones interpersonales, cuando tenga la necesidad de solicitar información a otro compañero para tomar una decisión inesperada posiblemente no se sienta con la libertad de solicitar apoyo debido a la falta de confianza o porque en algún momento tuvo un conflicto con sus compañeros de trabajo.

Es importante indicar que no se desarrolló para este programa el plan de acción por ser muy similar al del plan II lo único que lo diferencia es que no incluye la capacitación y la reunión de programa I. (Ver tabla 12)

- **Herramientas para la implementación del programa II**

Las herramientas a utilizar para desarrollar el programa II son las siguientes:

Actividad I

Buscar por medio de internet empresas que se dediquen a capacitar al personal de empresas medianas y grandes, las cuales ya tengan por lo menos tres años de ejercer el servicio que ofrece, para este programa el tema de interés es “Relaciones interpersonales y la importancia de la toma de decisión”, se hace referencia de algunos sitios web que podrían considerarse. (Ver anexo 6/7)

Actividad II

A continuación se detalla la descripción del programa a implementar en el cual se indica los contenidos a tratar como se muestra en la tabla 14.

Tabla 14

Plan II

Descripción del programa II: Relaciones interpersonales y la importancia de la toma de decisión

Objetivos	Facultar al participante con la capacidad de reconocer y manejar las emociones para el alcance de la efectividad en las relaciones interpersonal y la toma de decisiones acertadas.
Descripción	Este programa es para involucrar a los participantes en talleres, los cuales les permita experimentar la importancia de las relaciones con sus compañeros de trabajo, así como también como se deben de solucionar conflictos en casos que se presenten. Después cuando se necesite la ayuda de otro compañero con información para tomar una decisión se puedan apoyar sin ningún inconveniente.
Dirigido a	Todo el personal.
Metodología	Se desarrollará 20% teórico y 80% práctico con participación activa de los asistentes. Se realizará trabajo de grupo para identificar técnicas, resolución y aprovechamiento de conflictos.
Contenido	Introducción a las relaciones interpersonales. 1. Taller de relaciones interpersonales. 2. Taller de manejo y resolución de conflictos y toma de decisión.
Duración	6 horas.
Responsable	Empresa capacitadora/supervisión de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017 con base al programa de RED-CAPACITACION

Asimismo se presentan las herramientas necesarias para la ejecución del programa de mejora de relaciones interpersonales y manejo, resolución de conflictos y toma de decisión, las cuales contienen la descripción y contenido mínimo de los talleres. Cabe mencionar que el primer taller se realiza con el fin de fortalecer las relaciones entre los colaboradores de la empresa, este taller es punto de partida para el segundo que se presenta en la tabla 16.

Tabla 15

Taller de relaciones interpersonales

Descripción	El taller tiene como objetivo proporcionar al personal de esta organización las herramientas necesarias para mejorar las habilidades de relacionarse con sus compañeros de trabajo, logrando que las relaciones interpersonales sean más productivas y constructivas tanto en el ámbito de la vida social como laboral.
Contenido	Introducción a las relaciones interpersonales 1. Importancia de la autoestima. 2. El autoconocimiento como herramienta para detectar los recursos propios. 3. Valores y actitudes ante las decisiones. 4. El papel que juega nuestras relaciones interpersonales 5. Postura proactiva y responsable hacia el desarrollo personal. 6. Desarrollo de habilidades de empatía y asertividad 7. Identificación de los elementos que hacen la diferencia entre un grupo y un equipo. 8. Proceso de ser un grupo a un equipo de trabajo. 9. Soluciones ante la posibilidad de encontrar obstáculos en el proceso. 10. Tipos de liderazgo que existen.
Lugar	Instalaciones de la organización.
Duración	6 horas.
Asistencia	Porcentaje mínimo del 95% de asistencia para obtener diploma de participación.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017 con base al programa RED-CAPACITACION

Es importante hacer énfasis que con el siguiente taller se pretende disminuir la percepción negativa que tienen los colaboradores lo cual afecta en que las relaciones sean tensas y hayan quejas entre los colaboradores y departamentos, el impacto será reflejado en el comportamiento de los colaboradores así como también en la proactividad de dar soluciones acertadas de acuerdo a la toma de decisión según corresponda, sin generar conflictos. Además se considera un impacto positivo que en los tiempos de respuesta.

Tabla 16

Taller de manejo y resolución de conflictos y toma de decisión

Descripción	Este taller se basa en dar a conocer las herramientas para que los empleados tengan iniciativa y conocimiento de cómo solucionar conflictos cuando se les presenten usando lo que aprenderán en la actividad teórico-práctico.
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Características típicas de los conflictos. 2. Cómo identificar y hablar de los diversos tipos de conflicto 3. Factores psicológicos y sociales en la presencia de conflictos 4. Técnicas básicas de resolución de conflictos. 5. Identificar causas de síntomas en los conflictos. 6. Cómo identificar y utilizar las cinco estrategias de manejo de conflictos 7. Técnicas claves para negociar y mediar y tres herramientas para generar soluciones. 8. Actitudes y conductas apreciativas en la prevención y resolución de conflictos 9. Comprensión de la importancia de la toma de decisión. 10. Cómo tomar decisiones sin generar conflicto 11. Solución a través de la toma de decisión acertada.
Lugar	Instalaciones de la organización.
Duración	6 horas.
Asistencia	Porcentaje mínimo del 95% de asistencia para obtener diploma de participación.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017 con base al programa RED- CAPACITACION

✓ **Recursos programa II Relaciones interpersonales y la importancia de la toma de decisión**

Los recursos que se utilizarán para la implementación de este programa son:

Humanos: todo el personal de la organización.

Físicos: instalaciones de la empresa, el mobiliario y equipo de la empresa, la sala de reuniones, útiles de oficina y diplomas de participación.

Financieros: para la ejecución de la implementación del programa es necesario contar con el recurso financiero que se detalla a continuación:

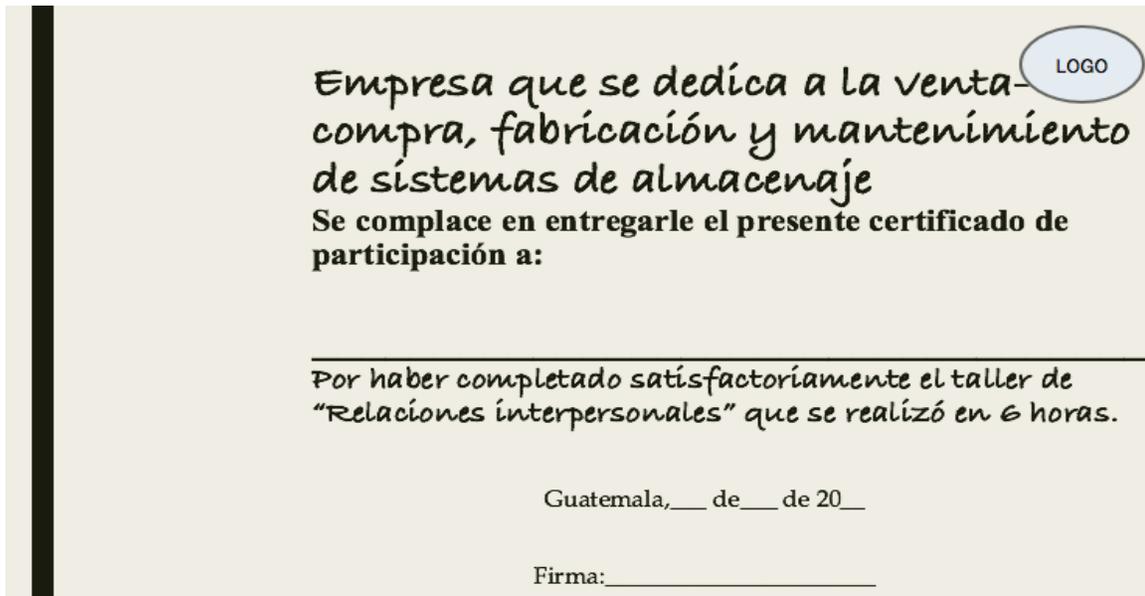
Cuadro 7
Recursos financieros para la implementación del programa II “Relaciones interpersonales y la importancia de la toma de decisión”

Descripción	Costo en (Q)
Honorarios del consultor del programa II Relaciones interpersonales y la toma de decisión.	Q.15,940.00
Costo estimado de la reservación de sala de reuniones del programa II.	Q.840.00
Costo de la presentación de la propuesta del programa.	Q.90.00
Costos de diplomas de participación y gastos no previstos.	Q.500.00
Costos de impresión de evaluaciones.	Q100.00
Total	Q.17,470.00

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017 con base al programa RED-CAPACITACION

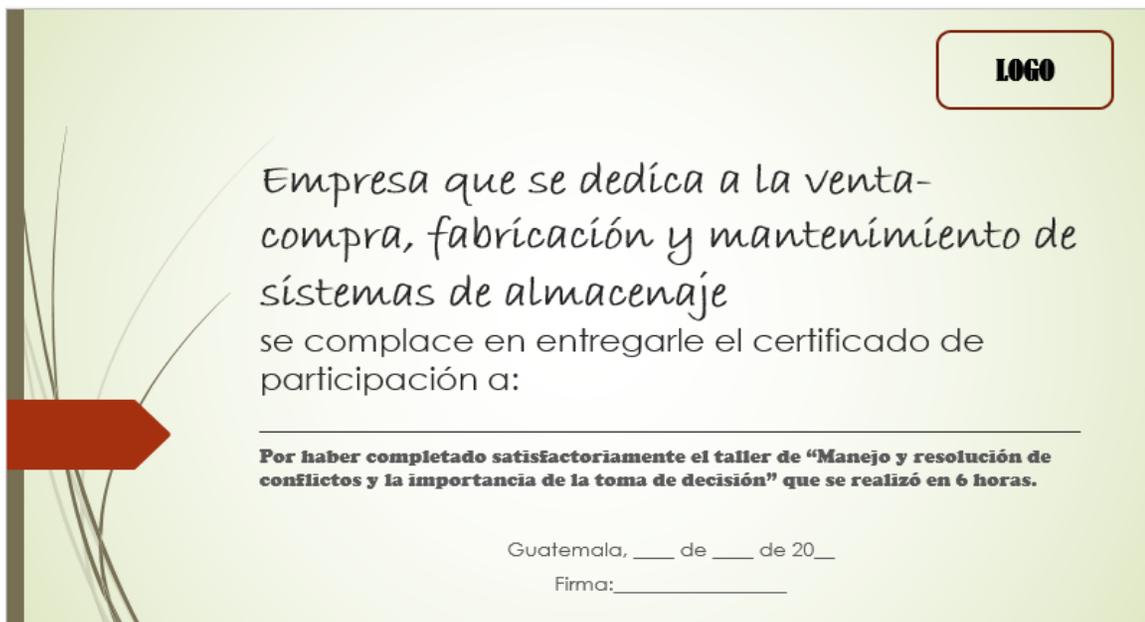
Al momento de terminar el programa se estará dando un diploma de participación de parte de la empresa en el cual se detalla el curso o taller recibido, el nombre del participante que lo recibió, la fecha de y el tiempo que duró el curso. En la figura 16 y 17 se presentan ejemplos del diploma a proporcionar a los colaboradores.

Figura 16
Diploma de participación



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

Figura 17
Diploma de participación



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

3.5 Presupuesto de la propuesta a implementar

A continuación se presentan dos propuestas económicas para realizar la implementación de los programas, la primera es con base al desarrollo presentado (recursos financieros de cada programa) y la segunda opción se genera con el fin de dar a la empresa varias opciones las cuales se puedan adecuar al presupuesto de la misma.

Cuadro 8
Presupuesto de la propuesta a implementar

Presupuesto		
Planes	Valor de la propuesta*	Segunda propuesta
Plan I		
Programa I Modificación de actitudes, motivación y trabajo en equipo	Q.17,500.00	Q.12,320.00
Programa II de reconocimientos	Q.12,500.00	Q.10,000.00
Honorarios del consultor del programa III de liderazgo	Q.6,500.00	Q.4,800.00
Plan II		
Programa I Inteligencia emocional y comunicación asertiva	Q,11,530.00	Q,9,860.00
Programa II Relaciones interpersonales y la importancia de la toma de decisión	Q.17,470.00	Q.13,625.00
Total de la implementación de la propuesta	Q.65,500.00	Q.50,605.00
* Con base a los recursos financieros presentados en los programas a implementar		

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

La diferencia en el valor de las propuestas antes desarrolladas se debe a la empresa en donde se ha cotizado, sin embargo no afecta el contenido de los programas.

Además de conocer la inversión a realizar es importante dar a conocer el impacto que tiene cada programa a implementar de acuerdo a la dimensión que se desea mejorar, es por ello que detalla el siguiente cuadro.

Cuadro 9
Impacto en las dimensiones por cada programa

Descripción	Dimensión (s)	Impacto esperado en la implementación	Inconvenientes actuales
Plan I			
Programa I	Motivación, trabajo en equipo	Actitud positiva, realización personal y profesional, personal identificado con la empresa, cumplimiento de objetivos comunes, cambios positivos	Percepción y actitud negativa, descontento,
Programa II	Motivación, liderazgo	Fidelizar a los colaboradores con la organización, presencia de liderazgo, mejorar la relación jefe- colaborador, aumento en la participación de los colaboradores, reconocer el trabajo individual y colectivo, trabajar con equipos motivados	Percepción de inestabilidad laboral, ausencia de liderazgo, deficiencia en la relación jefe- colaborador, ausencia de reconocimientos a los colaboradores
Programa III	Liderazgo, toma de decisión	Buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo, realimentación e información efectiva, percepción positividad que tengan los colaboradores en cuando al apoyo de sus superiores, seguimiento a las actividades, fluidez de información, agilizar procesos, actitudes positivas ante las decisiones, estrategias de manejo de conflictos	Deficiente presencia de liderazgo, temor al tomar una decisión, conflictos al tomar una decisión, relaciones tensas, retrasos en los procesos por falta de toma de decisión
Plan II			
Programa I	Comunicación	Conocimiento de las políticas, procedimientos y normas que tiene la empresa, conocimiento de los perfiles de puesto y sus atribuciones, realimentación dentro de los equipos de trabajo y hacia los departamentos, seguimiento de actividades , manejo de las emociones, herramientas de comunicación, proporcionar información asertiva, aceptar las clases de temperamentos que puedan existir en la empresa	Quejas entre los colabores , malas relaciones interpersonales, poca fluidez de la información, reclamos entre los departamentos, falta de realimentación, información incompleta, relaciones tensas, utilizar la información por respaldo y no con objetividad y claridez
Programa II	Comunicación, toma de decisión y trabajo en equipo	Finalizar las tareas correspondiente con el apoyo reciproco de los colaboradores, habilidades de empatía y asertividad, proceso de ser un grupo a un equipo	Atrasos en las gestiones a realizar, intervención de las gerencias para finalizar procesos que no ameritan, carencia de apoyo de parte de los colaboradores y gerencias

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

3.6 Evaluación de los planes de implementación

Se ha definido en conjunto con la gerencia general y recursos humanos que se realizará la evaluación de los programas de acuerdo a la siguiente metodología: esta evaluación medirá el nivel de satisfacción de los colaboradores participantes en los programas y tendrá como objetivo determinar el nivel de aceptación e impacto que las capacitaciones o talleres han generado en los participantes de manera individual.

La responsabilidad de realizar estas evaluaciones está a cargo de:

Recursos humanos:

- Será el responsable de entregar a cada colaborador el formato de evaluación correspondiente de acuerdo al programa implementado o recibido.
- Dar una breve introducción del objetivo de la evaluación y resolver dudas de los colaboradores para completar la evaluación.
- Preparar los respectivos análisis de resultados con la información recopilada.
- Presentar resultados en reunión semestral de acuerdo a programación realizada.

Colaborador:

- Completar los formatos de evaluación requeridos y entregarlos a la persona responsable.
- Brindar información certera y precisa que permita a recursos humanos, identificar si los capacitadores contratados cumplen con las expectativas de la organización así como también el impacto que obtuvo sobre los colaboradores.

Se estará trabajando con dos formatos para evaluar, el primero es general para todos los programas, esto servirá como apoyo para saber que las capacitaciones dadas están en el nivel requerido por la empresa y que el capacitador cumplió con la función por la cual se le ha contratado esta se pasa al momento de terminar la capacitación impartida, asimismo el segundo formato es individual por cada programa que se desarrolle, con este se pretende evaluar el impacto y la percepción que tuvieron los colaboradores después de haber implementado los planes, la evaluación se estará trasladando a los empleados a partir del tercer mes de haberse efectuado el programa de la misma manera al terminar de llenarla deberán enviarla a recursos humanos. Cabe mencionar que las evaluaciones estarán conformadas por un formato general (evaluación del capacitador y contenido) y un formato individual de acuerdo al programa proporcionado por el departamento encargado de evaluar esta fase del proceso para mejorar el ambiente laboral. A continuación se presentan los formatos mencionados anteriormente.

Figura 17

Evaluación general de las capacitaciones impartidas

Empresa dedicada a la compra-venta, fabricación y mantenimiento de sistemas de almacenaje	
EVALUACION DEL PROGRAMA RECIBIDO	
Por favor marque con una X la opción que considere	
Estimado colaborador: luego de su participación significativa en el proceso de formación profesional del tema " _____ ", es importante conocer su opinión acerca del proceso de enseñanza y aprendizaje que acaba de concluir, ya que los resultados de esta encuesta servirán para optimizar y perfeccionar la formación de cada capacitador. Esperamos tome algunos minutos para calificar la sesión de capacitación a la que ha asistido. Cuando termine, por favor entregar el formulario directamente a Recursos Humanos. Gracias	
Nombre:	
Cargo:	
Curso / taller:	
Fecha:	
Capacitador:	
Por favor marque con una X la opción que considere	
Evaluación del instructor	
	SI NO
¿El instructor estaba bien preparado y organizado en su presentación?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿El instructor conoce a fondo el tema?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿El instructor manejó e hizo agradable la capacitación?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿El instructor respondió todas las preguntas adecuadamente?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿El instructor fue práctico en sus observaciones, utilizando ejemplos ilustrativos sobre la capacitación?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿El instructor tiene facilidad para comunicarse y exponer?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿El instructor fue receptivo a las necesidades del grupo y transmitió simpatía a los asistentes?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Estoy completamente satisfecho(a) con el instructor que llevó a cabo la capacitación?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Evaluación del contenido	
	SI NO
¿Los materiales/recursos de la sesión fueron relevantes y de utilidad para su formación?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿El programa contribuye a su formación profesional?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Los conocimientos adquiridos en la capacitación son útiles en su puesto de trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿El contenido del programa cubrió sus expectativas?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Observaciones:	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

Figura 18

Evaluación específica del programa I de “Modificación de actitudes, motivación y trabajo en equipo”

Programa de "Modificación de actitudes, motivación y trabajo en equipo"	
Evaluación e impacto después de haber recibido el programa	
Por favor marque con una X la opción que considere	
	SI NO
¿Considera que el programa influyó a que tenga una actitud positiva?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Después de recibir la capacitación se siente motivado?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Considera que es importante generar cambios personales positivos?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Considera que es importante generar cambios laborales positivos?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Ha aplicado los ajustes de actitud?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Traslada la información sin dificultad?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es no, ¿porqué?: _____	

¿Identifica las características básicas de un triunfador?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿La capacitación influye para que mejore en la realimentación ?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Considera que puede ser un triunfador dentro de la empresa?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es no, ¿porqué?: _____	

¿Considera que a la empresa le interesa que usted esté motivado?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es no, ¿porqué?: _____	

¿Considera que es beneficioso para la empresa que usted esté motivado?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es sí, ¿porqué?: _____	

¿Considera que es beneficioso para usted estar motivado dentro de la empresa?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Porqué? _____	

¿El cambio positivo de actitud le permite mejorar su trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Considera que la capacitación influyó de forma positiva en el ambiente laboral actualmente?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es sí, indique en que %:	
0 a 25% ____ 26 a 50% ____ 51 a 75% ____ 76 a 100% ____	
¿Ha percibido una actitud positiva con sus compañeros de trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es sí, ¿cuál?: _____	

Continuación de la evaluación del programa			
	SI NO		
¿Coopera y apoya a sus compañeros de trabajo?	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"><tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr></table>		
¿Cuándo solicita apoyo sus compañeros le ayudan?	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"><tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr></table>		
¿Considera que ha mejorado el trabajo en equipo?	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"><tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr></table>		
Si su respuesta es sí, indique en que %: 0 a 25% ____ 26 a 50% ____ 51 a 75% ____ 76 a 100% ____			
¿Conoce la diferencia de grupo y equipo de trabajo?	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"><tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr></table>		
Si su respuesta es sí, indique de qué forma trabaja la empresa y porqué: Grupo de trabajo ____ Equipo de trabajo ____			
¿Porqué? _____			

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

Figura 19

Evaluación específica del programa II de “Reconocimientos”

Programa de "Reconocimientos"		
Evaluación e impacto después de tres meses haber recibido el programa		
Por favor marque con una X la opción que considere		
	SI	NO
¿La implementación de los nuevos reconocimientos lo motiva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que los reconocimientos son importantes para que se mantenga motivado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que los reconocimientos benefician a todo el personal administrativo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Los cambios lo motivan para seguir laborando dentro de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si su respuesta es no, ¿por qué?: _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que con los nuevos cambios la empresa reconoce su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si su respuesta es sí, indique el impacto: Muy bueno___ Bueno___ Regular___ Poco___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que los reconocimientos implementados lo motivan a realizar eficiente su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que los reconocimientos implementados son beneficiosos para usted?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que el día de recreación le ayuda a establecer mejores relaciones con sus compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si su respuesta es no, ¿por qué?: _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que el día de recreación influye en fortalecer los equipos de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si su respuesta es no, ¿por qué?: _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que la relación de Jefe- colaborador se mejora con las actividades que se realizan en día de recreación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si su respuesta es sí, indique el impacto: Muy bueno___ Bueno ___ Regular___ Poco___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que los reconocimientos lo motivan a querer ser el mejor en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que el programa de reconocimientos aporta a mejorar el clima organizacional de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si su respuesta es sí, indique el impacto: Muy bueno___ Bueno___ Regular___ Poco___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

Figura 20

Evaluación específica del programa III de "Liderazgo"

Programa de "Liderazgo"	
Evaluación e impacto después de tres meses de haber recibido el programa	
Por favor marque con una X la opción que considere	
	SI NO
¿Conoce los tipos de liderazgo que existen?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Conoce el tipo de liderazgo que promueve la empresa?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Si su respuesta es sí, indique el tipo: Liderazgo _____	
De acuerdo a los tipos de liderazgo que conoce ¿Considera que hay un tipo de liderazgo que predomine en la empresa?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Si su respuesta es sí, indique cuál: Liderazgo _____	
¿Su jefe busca la participación de su equipo de trabajo?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Le gusta ser participativo en el ámbito laboral?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Considera que ha mejora la relación jefe-colaborar?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Si su respuesta es sí, indique el impacto: Muy bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Poco	
¿Siente la confianza de poder compartir sus opiniones y/o ideas con su superior?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Su jefe toma en cuenta sus opiniones para aplicarlas en el ámbito laboral cuando emérita?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Si su respuesta es sí, indique la frecuencia: Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Nunca ___	
¿Considera que ha aumentado la participación de los colaboradores en la empresa?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Si su respuesta es sí, indique el impacto: Muy bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Poco	
¿Considera que una respuesta negativa de su jefe teniendo los argumentos afecta la relación jefe-colaborador?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Si su respuesta es sí, ¿por qué?: _____	
¿Considera que el liderazgo que ejerce su jefe influye positivamente?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Si su respuesta es sí, indique en que %: 0 a 25% ___ 26 a 50% ___ 51 a 75% ___ 76 a 100% ___	
¿Considera que hubo un impacto positivo en los líderes de la empresa?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Si su respuesta es sí, indique el impacto: Muy bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Poco	
¿Considera que se percibe mayor respaldo y apoyo de su líder?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

Figura 21

Evaluación específica del programa I “Inteligencia emocional y comunicación asertiva”

Programa de "Inteligencia emocional y comunicación asertiva"	
Evaluación e impacto después de tres meses haber recibido el programa	
Por favor marque con una X la opción que considere	
	SI NO
¿Considera que el programa le ayuda a mejorar la realimentación en la empresa? Si su respuesta es sí, indique el impacto: Muy bueno___ Bueno___ Regular___ Poco___	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿La información que se manejará en la empresa considera que será efectiva? ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Mejora la comunicación en los equipos de trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Mejora la comunicación con sus compañeros de trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Mejora su forma de desenvolverse en situaciones tensas? Si su respuesta es sí, indique el impacto: Muy bueno___ Bueno___ Regular___ Poco___	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Traslada la información sin dificultad?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Mejora el nivel de respuesta de sus compañeros (cuando solicita información)? Si su respuesta es sí, indique el impacto: Muy bueno___ Bueno___ Regular___ Poco___	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿La capacitación influye para que mejore en la realimentación? Si su respuesta es sí, indique en qué %: 0 a 25% ___ 26 a 50% ___ 51 a 75% ___ 76 a 100% ___	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Si compara la forma de comunicarse antes de participar en el programa y después de recibirlo ha mejorado? Si su respuesta es sí, indique el impacto: Muy bueno___ Bueno___ Regular___ Poco___	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Aumento las destrezas para manejar conflictos que se puedan dar en la empresa?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Considera que la comunicación será asertiva al trasladarla o recibirla? Si su respuesta es sí, indique el impacto: Muy bueno___ Bueno___ Regular___ Poco___	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Considera que le permite quitar barreras con las que actualmente se cuenta? Si su respuesta es sí, indique en qué %: 0 a 25% ___ 26 a 50% ___ 51 a 75% ___ 76 a 100% ___	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

Figura 22

**Evaluación específica del programa II de comunicación “Relaciones
interpersonales y la importancia de la toma de decisión”**

Programa de "Relaciones interpersonales y la importancia de la toma de decisión"			
Evaluación e impacto después de tres meses de haber recibido el programa			
Por favor marque con una X la opción que considere			
	SI NO		
¿Considera que el programa ayudo a mejorar las relaciones interpersonales en la empresa? Si su respuesta es sí, indique en que %: 0 a 25% ____ 26 a 50% ____ 51 a 75% ____ 76 a 100% ____	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> </tr> </table>		
¿Aplicar los valores y actitudes aprendidos?	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> </tr> </table>		
¿Diferencia entre grupo y equipos de trabajo?	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> </tr> </table>		
¿Mejoró el trabajo en equipo? Si su respuesta es sí, indique el impacto: Muy bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Poco	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> </tr> </table>		
¿Ha mejorado su aportación para generar alternativas ante obstáculos? ¿Mejoró la relación con su jefe inmediato? Si su respuesta es sí, indique el impacto: Muy bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Poco	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> </tr> </table>		
¿Considera que el programa le ayudo a mejorar la comunicación con sus compañeros de trabajo? Si su respuesta es sí, indique el impacto: Muy bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Poco	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> </tr> </table>		
¿Mejoró la habilidad de comunicación y escucha en su entorno laboral? Si su respuesta es no, ¿por qué?: _____	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> </tr> </table>		
¿Actualmente maneja mejor los conflictos? Si su respuesta es sí, indique en que %: 0 a 25% ____ 26 a 50% ____ 51 a 75% ____ 76 a 100% ____	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> </tr> </table>		
¿Aumentó las destrezas para manejar conflictos que se puedan dar en la empresa? Si su respuesta es sí, indique el impacto: Muy bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Poco	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> </tr> </table>		

Continuación de la evaluación del programa	
	SI NO
¿Utiliza las herramientas aprendidas para generar soluciones?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Está predispuesto a la resolución de conflictos que lo involucren?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Su actitud y conducta se inclina en la prevención y resolución de conflictos?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Actualmente toma decisiones?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Se siente con la capacidad de tomar una decisión de acuerdo a sus atribuciones?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es no, ¿porqué?: _____	
<hr/>	
¿Considera que el programa ayudo a mejorar la toma de decisión en la empresa?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es sí, indique el impacto: Muy bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Poco	
¿Considera que la empresa le proporciona la información necesaria para tomar decisiones?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Considera que le ayuda tener autonomía para tomar decisiones en sus atribuciones?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Después de haber recibido la capacitación ha evitado tomar decisiones para evadir conflictos e inconvenientes?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es sí, ¿porqué?: _____	
<hr/>	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

De acuerdo a lo establecido por la organización, esta evaluación debe alcanzar un mínimo de 51 puntos para que el resultado sea aceptable, considerando que se trabajaron tres programas para el plan I y dos programas para el plan II por medio de los cuales se debe pretende impactar a las cinco dimensiones que tuvieron calificación inaceptable y totalmente inaceptable, cada programa cuenta con su respectiva evaluación, el resultado se puede obtener de forma individual por cada dimensión lo cual indicara cual fue el impacto del mismo, así como también por programa y global por implementación, este resultado será determinado por el promedio de las evaluaciones realizadas, así:

Resultados $\frac{\text{Total de respuestas si}}{\text{Total de preguntas}}$ $\frac{(\text{dimensión, programa, global})}{\text{Total de preguntas (de acuerdo factor elegido)}}$

Además se sugiere llenar este formato después que los colaboradores entreguen sus evaluaciones finalizadas con el fin de poder visualizar los resultados antes mencionados. Este formato tiene como fin conocer si las capacitaciones proporcionadas tuvieron una aceptación positiva por parte del capacitador a través de la evaluación general y por programa conociendo el impacto y como influye en la actividad laboral como personal en el colaborador.

Cuadro 10
Resultados de las evaluaciones de los programas

No.	Evaluación	Dimensiones	No. de preguntas	Si	No	Calificación%	Informe
1	Evaluación General	Todas	12				
Plan I							
2	Evaluación programa I	Motivación y trabajo en equipo	19				
2.1	Evaluación programa I	Motivación	15				
2.2	Evaluación programa I	Trabajo en equipo	4				
3	Evaluación programa II	Reconocimiento/motivación	12				
4	Evaluación programa III	Liderazgo	12				
Plan II							
5	Evaluación programa I	Comunicación	16				
6	Evaluación programa II	Comunicación y toma de decisión	19				
6.1	Evaluación programa II	Comunicación	13				
6.2	Evaluación programa II	Toma de decisión	6				

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017

Es importante mencionar que para realizar el informe dirigido a la gerencia general se debe complementar el análisis con las respuestas con opción abierta o con las respuestas que tienen varias opciones con el fin de abarcar todo lo indicado por los colaboradores y es la empresa quien proporciona la calificación.

CONCLUSIONES

1. Con base a la investigación realizada se pudo determinar que la unidad de análisis presenta deficiencias en el clima laboral esto se debe a la falta de trabajo en equipo, ausencia de reconocimiento al trabajo y esfuerzo de los colaboradores y la deficiente presencia de liderazgo, además estas dimensiones son consideradas alarmantes dentro del actual clima organizacional de la empresa objeto de investigación y con un sentido de urgencia alto de acuerdo a la percepción de los empleados.

2. La alta percepción negativa que manifiestan los colaboradores es debido a los deficientes métodos de comunicación que existe entre los diferentes niveles de la organización, ya que los cambios organizacionales no son en su mayoría de veces informados de manera adecuada, repercutiendo principalmente en la realimentación lo cual influye en la ausencia de toma de decisión por falta de la misma, asimismo en que los resultados no sean de una manera clara y oportuna, cabe mencionar que la realimentación y la toma de decisión que se maneja diariamente es la base para alcanzar los objetivos requeridos con el fin de cumplir con las expectativas de la organización.

3. Derivado a que la organización durante su trayectoria nunca había realizado este tipo de investigación u otros acercamientos con los colaboradores, estos no se sienten valorados, motivados, apreciados, sentimiento que ha debilitado el clima organizacional (63%) y la percepción de los empleados lo cual ha provocado un alto nivel de descontento laboral, cuyo impacto principal es la pérdida del interés por realizar sus tareas eficientemente, descenso en la productividad, asimismo se ha reducido el deseo de continuar formando parte de la empresa provocado por la desmotivación, así como también inconvenientes por no tener una comunicación efectiva, lo cual les dificulta la toma de decisión y el trabajo en equipo.

RECOMENDACIONES

1. En el proceso de incrementar la motivación del personal y fomentar el trabajo en equipo, es muy importante para la organización como primer punto la implementación del plan I, desarrollando el programa I, II y III de manera paralela con el fin de fomentar el interés y poder elevar los niveles de motivación y promover el trabajo en equipo ya que al sentirse reconocidos y valorados los colaboradores son productivos, de la misma forma, incentivará el deseo de permanecer dentro de la empresa y fortalecerá la relación jefe-colaborador.

2. Para mejorar la comunicación y la toma de decisión en la organización en todos los niveles jerárquicos, es relevante contar con las herramientas y/o habilidades de la inteligencia emocional y comunicación asertiva con el objetivo de brindar una mejor realimentación en las actividades y decisiones que deben realizar los colaboradores, se sugiere también la implementación del programa de relaciones interpersonales y la importancia de la toma de decisión sin generar conflictos así como también reforzar la comunicación (realimentación) y el acercamiento entre todos los empleados de la empresa. Una mejor comunicación tendrá una incidencia positiva en el alcance de metas organizacionales, ya repercute en el logro de resultados dentro de la organización.

3. Para identificar los avances y mejoras del clima organizacional en la empresa que se dedica a la compra-venta, fabricación y mantenimiento de sistemas de almacenaje se sugiera realizar una nueva evaluación del clima organizacional un año posterior a la implementación de la presente propuesta, la cual ayudará a definir nuevos planes de acción encaminados a mantener o mejorar la percepción de los colaboradores hacia la organización y su nivel gerencial, ayudando a fomentar una cultura de alto rendimiento cuya base sustentable sean colaboradores motivados y comprometidos.

10. Bibliografía

1. Ahmed,P. Shepherd, C.Garza,L.& Claudia. 2012. **Administración de la innovación**. 1a. ed. México. Pearson Educación. 298 páginas.
2. Benavides Pañeda, Javier. 2004. **Administración**. 2a. ed. México, DF. McGraw- Hill Interamericana. 354 páginas.
3. Bohlander, George.Snell, Scott. 2013. **Administración de recursos humanos**. 16a. ed. México, CENGAGE Learning. 680 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Comportamiento Organizacional**. 2a. ed. México, DF. McGraw-Hill. 550 páginas.
5. Dessler, Gary. 2015. **Administración de recursos humanos**. 14a. ed. México. Pearson Educación. 524 páginas.
6. Gareth, R, Jones. Jennifer, M, George. 2014. **Administración contemporánea**. 10a. ed. México, DF. McGraw-Hill. 600 páginas.
7. Gerald,L,Wilson.2007 **Liderazgo y participación en grupos pequeños**. 7a. ed. México, D.F. McGraw-Hill. 412 páginas.
8. Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. 2012. **Administración, una perspectiva global y empresarial**. 14a. ed. México, DF. McGraw-Hill. 650 páginas.
9. Lussier, R. Achua, C. 2011. **Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de actividades**. 4a. ed. México, Cengage Learning . 525 páginas.
10. Newstrom, John. 2011. **Comportamiento humano en el trabajo**. 13a. ed. México, D.F. McGraw-Hill. 547 páginas.
11. Robbins, S. Judge, T. 2009. **Comportamiento Organizacional**. 13a. ed. México, Pearson Educación. 718 páginas.

E-grafía:

12. Clima organizacional. Consultado el 13 de febrero de 2017. Disponible en: http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensionesdel_clima_organizacional.pdf
13. Clima organizacional. Consultado el 13 de febrero de 2017. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
14. Compensaciones laborales de Chiavenato. Consultado el 13 de febrero de 2017. Disponible en: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20064/capitulo5.pdf>
15. Diferencia entre clima y cultura organizacional. (En línea). Consultado el 13 de febrero de 2017. Disponible en: <http://www.rrhhweb.com/clima-organizacional-y-cultura-organizacional.html>
16. Definición de confort. Consultado el 13 de febrero de 2017. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/social/confort.php>
17. Jerarquías de las necesidades de maslow. Consultado el 13 de febrero de 2017. <https://www.google.com.gt/search?q=necesidades+de+maslow>
18. Remuneración. Consultado el 13 de febrero de 2017. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/social/remuneracion.php>
19. Sistemas de almacenaje. (En línea). Consultado el 30 de enero de 2017. Disponible en <https://logisticayabastecimiento.jimdo.com/almacenamiento/>

ANEXOS

ANEXO 1

Boleta de encuesta dirigida a Colaboradores

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Administración de Empresas



Boleta de encuesta

La presente boleta es exclusivamente para fines estrictamente académicos, la cual servirá para obtener información acerca del clima organizacional y de esta manera desarrollar el proyecto de tesis titulado: "Medición del Clima Organizacional para establecer planes de mejora para el personal administrativo de una Empresa que se dedica a la compra-venta, fabricación y mantenimiento de sistemas de almacenaje, ubicada en la Zona 9 de la ciudad capital del departamento de Guatemala." Por lo tanto las respuestas proporcionadas son confidenciales, por ello se le solicita ser lo más objetivo posible.

Instrucciones: Las preguntas que presentan opción de respuesta, marque con una "X" la que considere. Las preguntas que no presentan opción de respuesta, responda de acuerdo a su conocimiento acerca de lo que se le solicita.

I. Datos demográficos del encuestado					
Sexo:	Femenino <input type="checkbox"/>	Estado civil:	Soltero <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>	
	Masculino <input type="checkbox"/>		Divorciado <input type="checkbox"/>	Unido <input type="checkbox"/>	
Edad:	18 a 25 <input type="checkbox"/>	Preparación académica:	Primaria <input type="checkbox"/>	Diversificado <input type="checkbox"/>	
	26 a 30 <input type="checkbox"/>		Básicos <input type="checkbox"/>	Universitario <input type="checkbox"/>	
	31 a 35 <input type="checkbox"/>	Antigüedad:	Entre 0-12 meses <input type="checkbox"/>		
	36 a 40 <input type="checkbox"/>		Entre 1-3 años <input type="checkbox"/>		
	Más de 41 <input type="checkbox"/>		Entre 3-5 años <input type="checkbox"/>		
			Más de 5 años <input type="checkbox"/>		

II. Comunicación

1. Seleccione del 1 al 4 el tipo de comunicación que se utiliza con más frecuencia en la organización. Donde 1 es el menos usado y 4 es el más usado.

Escrita por correo <input type="checkbox"/>	Verbal en reuniones <input type="checkbox"/>
Escrita por memos <input type="checkbox"/>	Verbal por vía telefónica <input type="checkbox"/>

2. ¿Qué beneficios obtiene del tipo de comunicación que utiliza con más frecuencia?

Comodidad <input type="checkbox"/>	Ser claro <input type="checkbox"/>
Respaldo <input type="checkbox"/>	Ser objetivo <input type="checkbox"/>

3. ¿Hay lineamientos de realimentación entre los departamentos?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------

4. Si su respuesta fue no, ¿En el tiempo de laborar en la empresa ha tenido inconvenientes por la falta de realimentación en las áreas que lo involucran?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------

5. Si su respuesta fue sí, seleccione ¿Cuáles son los inconvenientes que ha tenido por la falta de realimentación?

Atrasos en la gestiones <input type="checkbox"/>	Quejas entre los departamentos <input type="checkbox"/>
Duplicidad de trabajo <input type="checkbox"/>	Quejas entre los colaboradores <input type="checkbox"/>
Quejas de parte del cliente <input type="checkbox"/>	Otros: _____ <input type="checkbox"/>

6. ¿Considera que es importante la realimentación entre los departamentos para realizar sus actividades con eficiencia?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------

7. ¿De qué forma le gustaría que le realimentarán?

A través de mi Jefe <input type="checkbox"/>	A través de mi correo corporativo <input type="checkbox"/>
Por vía telefónica directamente <input type="checkbox"/>	Otros: _____ <input type="checkbox"/>

III. Toma de decisión

8. ¿La empresa le proporciona lineamientos para tomar decisiones en su puesto de trabajo?

Si No

Si su respuesta fue sí, conteste las preguntas 9 y 10

9. ¿De qué forma se los dieron a conocer?

Escrita por correo Verbal en reuniones
Escrita por memos Verbal por vía telefónica

10. ¿Considera que los lineamientos proporcionados son funcionales para su puesto de trabajo?

Si No

Si su respuesta fue sí, indique el nivel de función

Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____

Si su respuesta fue no, conteste las preguntas 11, 12 y 13

11. ¿En algún momento de su período laboral dentro de la empresa le ha tocado tomar una decisión?

Si No

12. ¿Qué criterios ha utilizado al tomar una decisión?

Según experiencia Asume las consecuencias
Le consulta a su jefe inmediato Le consulta a sus compañeros

13. ¿Cómo se siente después de haber tomado la decisión?

Seguro/a Inseguro/a
Otros: _____

14. ¿Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?

Si No

Si su respuesta fue sí, indique con qué frecuencia

Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____

IV. Motivación

15. ¿Se siente usted motivado para realizar su trabajo?

Si No

16. ¿Cuáles son los medios de motivación que conoce de la empresa?

Bonificaciones Ascenso
Prestaciones Aumentos salariales
Participación en actividades Reconocimientos en público

17. ¿Su jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación de sus colaboradores?

Si No

Si su respuesta fue sí, indique con qué frecuencia

Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____

18. ¿Cómo calificaría su nivel de motivación para trabajar en la organización?

Muy alto Alto
Muy bajo Bajo
Regular

19. ¿En el tiempo de laborar en la empresa ha recibido algún reconocimiento que lo motive?

Si No

20. Si su respuesta es sí, ¿De los siguientes enunciados seleccione la forma en que lo han motivado?

Bonificaciones	<input type="checkbox"/>	Ascenso	<input type="checkbox"/>
Prestaciones	<input type="checkbox"/>	Aumentos salariales	<input type="checkbox"/>
Participación en actividades	<input type="checkbox"/>	Reconocimientos en público	<input type="checkbox"/>
		Otros: _____	<input type="checkbox"/>

21. Si su respuesta es no, ¿De qué manera le gustaría que lo motiven?

Bonificaciones	<input type="checkbox"/>	Ascenso	<input type="checkbox"/>
Prestaciones	<input type="checkbox"/>	Aumentos salariales	<input type="checkbox"/>
Participación en actividades	<input type="checkbox"/>	Reconocimientos en público	<input type="checkbox"/>
		Otros: _____	<input type="checkbox"/>

22. ¿Hay factores que lo desmotiven laboralmente?

Si No

23. Si su respuesta fue sí, ¿ Marque las que considere necesario?

Inequidad en la distribución de trabajo	<input type="checkbox"/>	Atribuciones asignadas fuera del perfil de puesto	<input type="checkbox"/>
Sobrecarga de trabajo	<input type="checkbox"/>	Inestabilidad laboral	<input type="checkbox"/>
Injusta remuneración por atribuciones	<input type="checkbox"/>	Otros: _____	<input type="checkbox"/>

V. Trabajo en equipo

24. ¿En la empresa promueven el trabajo en equipo?

Si No

25. Si su respuesta fue sí, ¿De qué manera lo promueven?

Capacitaciones	<input type="checkbox"/>	Talleres con los equipos de trabajo	<input type="checkbox"/>
Conferencias	<input type="checkbox"/>	Otros: _____	<input type="checkbox"/>

26. ¿La relación entre compañeros de trabajo en la organización es?

Buena Mala

27. ¿Sus compañeros le brindan apoyo para resolver dudas cuando lo solicita?

Si No

Si su respuesta fue sí, inique la frecuencia
Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____

28. ¿Para realizar efectivamente su trabajo necesita el apoyo de otras áreas?

Si No

29. Si su respuesta fue sí, ¿Cómo considera la forma que recibe el apoyo de otras áreas?

Satisfactoria-Rápido	<input type="checkbox"/>	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>
Satisfactorio-Lento	<input type="checkbox"/>	Sin respuesta	<input type="checkbox"/>

30. ¿Qué hace cuando se le presenta la oportunidad de apoyar a otro departamento?

Deja que él lo resuelva	<input type="checkbox"/>	Evita problemas	<input type="checkbox"/>
No se involucra en otras áreas	<input type="checkbox"/>	Busca una solución	<input type="checkbox"/>

31. ¿Cómo considera que es el trabajo en equipo de la empresa?

Muy bueno
Muy malo
Regular

Bueno
Malo

32. Si su respuesta es muy malo, malo o regular seleccione ¿En qué le afecta?

Atrasos en la gestiones
Duplicidad de trabajo
Quejas de parte del cliente

Quejas entre los departamentos
Quejas entre los colaboradores
Otros: _____

VI. Liderazgo

33. ¿El liderazgo que ejerce su jefe inmediato influye en sus actividades asignadas?

Si

No

34. ¿Indique cuál de las siguientes oraciones define mejor la forma de liderazgo de su jefe?

Prioriza la participación de sus empleados
Delega toda la autoridad a sus colaboradores

Todas las decisiones están concentradas en él
Le permite decidir sobre sus funciones

35. ¿Considera que el liderazgo que ejerce su superior es el adecuado?

Si

No

36. ¿Siente apoyo en su Jefe cuando se encuentra en dificultades?

Si

No

37. ¿Su jefe lo respalda frente a sus superiores?

Si

No

VII. Identidad

38. ¿Conoce la filosofía empresarial de la empresa (visión, misión, objetivos, valores)?

Si

No

39. Si su respuesta fue si seleccione ¿De qué manera le dieron a conocer la filosofía de la organización?

En una presentación
En una reunión

Por escrito
De forma verbal

40. ¿Considera que es importante tener conocimiento de la filosofía empresarial para lograr los objetivos de la misma?

Si

No

41. ¿En qué le ayuda conocer la filosofía empresarial?

Conocer los objetivos de la empresa
Identificarse con la empresa

Ser perseverantes
Practicar los valores
Otros: _____

VIII. Control

42. ¿Hay una persona encargada de supervisar su trabajo?

Si

No

43. ¿Con frecuencia le supervisan sus actividades asignadas?

Si No
Si su respuesta fue sí, indique la frecuencia:
Poco _____ Regular _____ Bastante _____

44. Si su respuesta fue poco, regular o nunca ¿A qué cree que se debe?

Comodidad	<input type="checkbox"/>	Falta de interés	<input type="checkbox"/>
Tiempo	<input type="checkbox"/>	Experiencia	<input type="checkbox"/>
Liberal	<input type="checkbox"/>	Confianza	<input type="checkbox"/>

45. ¿Cuáles son los criterios a supervisar de parte de su jefe?

Puntualidad	<input type="checkbox"/>	Cumplimiento	<input type="checkbox"/>
Eficiencia	<input type="checkbox"/>	No sé	<input type="checkbox"/>
		Otros: _____	<input type="checkbox"/>

46. ¿Hay controles establecidos en las tareas que realiza?

Si No

47. Si su respuesta fue sí, conteste ¿Cuáles son los resultados de estos controles?

Su jefe lo realimenta de sus actividades	<input type="checkbox"/>	Puede resolver dudas	<input type="checkbox"/>
Ver su eficiencia	<input type="checkbox"/>	Darle seguimiento a sus actividades	<input type="checkbox"/>
Procesos son mal lentos	<input type="checkbox"/>	No hay seguimiento	<input type="checkbox"/>
No hay realimentación	<input type="checkbox"/>	No se practican	<input type="checkbox"/>
		Otros: _____	<input type="checkbox"/>

¡Muchas gracias!

ANEXO 2

Sitios web para cotizar según el curso a taller a requerir

Asociación de gerentes de Guatemala

<http://www.agg.org.gt>

Extremo a extremo

<http://www.extremoaextremo.com/nuestro-staff/>

Acape

<http://www.acape.com.mx/cursos/08-redaccion-y-ortografia/04-tematicas-de-interaccion-para-mejorar-la-comunicacion.html>

Cámara de comercio

<http://cig.industriagate.com/servicios/formacion-empresarial/>

Agexport

<http://export.com.gt/cursos/programa-coaching-mentoring-gerencial/>

Intecap

<http://www.intecap.edu.gt>

Capacitación estratégica

<https://www.capacitacionestrategica.org/comunicacion-puebla-capacita>

Magister online

<http://www.emagister.com/cursos-comunicacion-corporativa-tematica-594.htm>

ANEXO 3

Cotización de capacitación

“Modificación de actitudes y motivación en el trabajo”

<u>Cotización / Orden de Trabajo</u>		<u>Fecha</u>	<u>12/11/2017</u>	
		<u>Correlativo No.</u>	<u>18967</u>	
Razón Social:	EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA, FABRICACION Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE ALMACENAJE	Contacto:		
NIT:	CF	Teléfono:	
Teléfono:	...	Email:		
Dirección Fiscal:				
<u>Cantidad</u>	<u>Descripción</u>	<u>Unidad</u>	<u>Precio Unitario</u>	<u>Precio Total</u>
1	CAPACITACION DE "MODIFICACION DE ACTITUDES Y MOTIVACION EN EL TRABAJO"	PROYECTO	16,000.00	16,000.00
	INCLUYE:		0.00	
	<p>TEMAS A IMPATR:</p> <p>Introducción a la motivación en el trabajo</p> <p>1. Valorar la importancia que tiene generar cambios personales y laborales productivos. 2. Identificar las características básicas de un triunfador.</p> <p>3. Identificar las motivaciones personales en el trabajo</p> <p>4. Valora la importancia que tienen las actitudes positivas y la motivación en el trabajo para beneficio propio y de la empresa.</p> <p>5. Aplicar lo ajustes de actitud que provoquen mayor compromiso en el trabajo. 6. Tu excelente trabajo es el éxito de la empresa.</p> <p>DURACION DEL CURSO 6 HORAS</p> <p>Terminos de pago: Contado</p> <p>Precio incluye IVA</p> <p>Se programa 8 días hábiles después de confirmar cotización</p>			
	<p>Nota:</p> <p>El curso Modificación de Actitudes y Motivación en el Trabajo se imparte en su empresa o institución, en las fechas y horarios que usted determine, puede integrar hasta 20 participantes por la misma inversión.</p>			
		Total	16,000.00	
		Moneda	QTZ	
Plano Número:				
Forma de Pago:	Cientes - Contado			
Cotización con 15 días hábiles de validación.	Firma y sello de autorización	Ventas - Daniel Sanchez		

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017 con base a la información de la Cámara del Comercio