

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



**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
ESTABLECER PLANES DE MEJORAS PARA LOS
COLABORADORES DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE VEHÍCULOS Y REPUESTOS”**

JORGE FERNANDO PÉREZ DEL AGUILA

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, FEBRERO DE 2019

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



**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
ESTABLECER PLANES DE MEJORAS PARA LOS
COLABORADORES DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE VEHÍCULOS Y REPUESTOS”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JORGE FERNANDO PÉREZ DEL AGUILA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ENERO DE 2019

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 Giovanni 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. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración – Finanzas	Licda. Elisa Rojas Barahona
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Marlen Verónica Pineda de Burgos

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIO:	Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADOR:	Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 17 de agosto de 2017

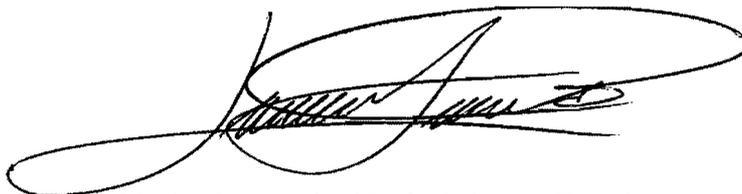
Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento de su decanatura, con fecha 25 de septiembre de 2017, en el que se me designa asesor de tesis del estudiante JORGE FERNANDO PÉREZ DEL AGUILA, carné 201012656, con el tema "MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORAS PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE VEHÍCULOS Y REPUESTOS", me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo con los requisitos metodológicos y de contenido de la Facultad, por lo que emito dictamen favorable para efecto que sea discutido en Examen Privado de Tesis, previo a optar a título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar
Colegiado 1945, Colegio de Psicólogos

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0062-2019
Guatemala, 04 Febrero de 2019

Estudiante
JORGE FERNANDO PÉREZ DEL AGUILA
Facultad de Ciencias Económicas
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 01-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de enero de 2019, 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, de Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

JORGE FERNANDO PÉREZ DEL AGUILA	201012656	"MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE VEHÍCULOS Y REPUESTOS"
---------------------------------	-----------	---

30. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por darme la vida, la salud y la sabiduría para poder avanzar en cada etapa de mi vida.

A MIS PADRES: María del Aguila, por confiar en mí, por enseñarme a nunca darme por vencido y sobre todo por invertir su tiempo, amor, dedicación y apoyo para lograr mi sueño de ser un profesional.

Tereso Pérez por ser un padre ejemplar y enseñarme que con esfuerzo y trabajo todo es posible.

A MI HIJA: Sophia López, por convertirse en un ángel que da luz a mi vida y ser la fuente fundamental de inspiración para luchar y confiar en mí para cumplir cada sueño y propósito de mi vida.

A MIS HERMANOS: Por sus oraciones, apoyo y palabras de aliento cuando más lo necesite.

A MIS AMIGOS: Que me apoyaron incondicionalmente en el cumplimiento de mi sueño, por apoyarme con sus ánimos, tiempo, paciencia y sobre todo por darle alegría a cada curso, semestre que estudiamos juntos.

En el trabajo por su comprensión, palabras de aliento para no darme por vencido y sobre todo por apoyarme para que pudiera cumplir con las tareas.

Gracias a cada uno por nombre.

A LA UNIVERSIDAD

Por ser mi casa de estudios que contribuyó con profesionales competentes y destacados para mi formación académica, personal y profesional.

A MI ASESOR DE TESIS

Licenciada Laura Lainfiesta, por su tiempo, apoyo y trabajo profesional.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
Marco teórico	
1.1 Empresa privada	01
1.2 Administración	01
1.2.1 Proceso administrativo	02
1.2.1.1 Planeación	02
a. Elementos de la planeación	02
b. Instrumentos administrativos de planeación	05
1.2.1.2 Organización	07
a. Elementos de la organización	07
b. Elementos administrativos de organización	08
1.2.1.3 Integración	09
a. Elementos de la integración	09
1.2.1.4 Dirección	10
a. Elementos de la dirección	11
b. Cultura organizacional	14
c. Clima organizacional	15
c.1 Perspectivas del clima organizacional	16
c.2 Importancia del clima organizacional	16
c.3 Características del clima organizacional	17
c.4 Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional	18
c.5 Variables del clima organizacional	18
c.6 Teorías del clima organizacional	22
c.7 Fases de estudio del clima organizacional	25
c.8 Medición del clima organizacional	28
c.9 Beneficios de la medición del clima organizacional	29
d. Diferencia entre cultura y clima	29

Contenido	Página
e. Comportamiento organizacional	31
f. Programa de sensibilización	33
g. Programa de empoderamiento	34
h. Capacitación y clima organizacional	34

CAPÍTULO II

Medición del clima organizacional para establecer planes de mejora para los colaboradores de una empresa distribuidora de vehículos y repuestos

2.1 Metodología de la investigación	36
2.1.1 Análisis de muestreo	37
2.2 Antecedentes de la empresa	39
2.2.1 Filosofía empresarial	40
2.2.1.1 Misión	40
2.2.2 Análisis de la filosofía empresarial	42
2.2.3 Estructura organizacional	43
2.2.4 Análisis de la estructura organizacional	45
2.3 Análisis de la situación actual del clima organizacional	45
2.3.1 Análisis demográfico	45
2.3.2 Análisis por dimensión	47
2.3.2.1 Las características de las fuerzas motivacionales	50
2.3.2.2 Las características de los procesos de comunicación	52
2.3.2.3 Las características de los procesos de toma de decisiones	54
2.3.2.4 Las características de los procesos de planificación	56
2.3.2.5 Los métodos de mando y las características de los procesos de control	58
2.3.2.6 Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	59
2.4 Análisis de resultados	61

CAPÍTULO III

Propuesta de planes de mejora del clima organizacional para una empresa distribuidora de vehículos y repuestos

Contenido	Página
3.1 Justificación de la propuesta	74
3.2 Objetivos	76
3.2.1 Objetivo general	77
3.2.2 Objetivos específicos	77
3.3 Alcance de la propuesta	77
3.4 Modelo de implementación	77
3.4.1 Fase I: taller de sensibilización	79
3.4.1.1 Meta	79
3.4.1.2 Metodología	79
a. Análisis de información relevante	80
b. Desarrollo del taller de sensibilización	83
c. Implementación del taller de sensibilización	90
d. Presupuesto del taller de sensibilización	93
3.4.2 Fase II: Propuestas planes de mejora	93
3.4.2.1 Plan de mejora I: programa de reconocimiento	93
a. Objetivo	93
b. Alcance	94
c. Metodología	94
d. Presupuesto para el plan I	104
3.4.2.2 Plan de mejora II: programa de empoderamiento	104
a. Objetivo	104
b. Alcance	105
c. Metodología	105
d. Presupuesto para el plan II	118

Contenido	Página
3.4.2.3 Plan de mejora III: programa de capacitación en resolución de conflictos	118
a. Objetivo	119
b. Alcance	119
c. Metodología	119
d. Presupuesto para el plan III	130
3.5 Cronograma de actividades	131
3.6 Detalle de la inversión financiera	132
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	136

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
01	Frecuencias de las percepciones del clima organizacional.	28
02	Modalidades de capacitación según las necesidades del colaborador.	35
03	Distribución de la muestra según el universo de los colaboradores.	39
04	Edad de la muestra de los colaboradores de la empresa objeto de investigación.	47
05	Percepción por dimensión según la muestra.	62
06	Percepción sobre la dimensión de las características de planificación.	65
07	Percepción sobre la dimensión de los procesos de comunicación.	66
08	Percepción sobre la dimensión de las características de los métodos de mando y procesos de control.	67
09	Percepción sobre la dimensión de las características de las fuerzas motivacionales.	68
10	Percepción sobre la dimensión de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.	69
11	Percepción sobre la dimensión de las características de los procesos de toma de decisión.	70
12	Relación entre dimensión analizada y planes de mejora propuestos.	76
13	Necesidades de sensibilización.	81
14	Distribución de los colaboradores para el taller de sensibilización.	82
15	Etapas y actividades propuestas para el desarrollo del taller de sensibilización.	83
16	Presupuesto para el taller de sensibilización.	93

No.	Contenido	Página
17	Presupuesto para el taller de reconocimiento.	104
18	Distribución de los entrevistados para cada colaborador de RRHH.	109
19	Formato de reconocimiento de puestos y funciones.	110
20	Guía de apoyo para la capacitación.	114
21	Niveles percibidos después de la implementación del programa de empoderamiento.	117
22	Presupuesto para el programa de empoderamiento.	118
23	Matriz de información para establecer el programa de capacitación.	123
24	Esquema del programa de capacitación.	124
25	Herramienta para el programa de capacitación.	125
26	Programa de cartelera de información sobre los jefes y supervisores.	127
27	Presupuesto para el programa de capacitación.	130
28	Presupuesto general para la implementación de los planes de mejora.	132

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
01	Escala de valorización para evaluar el cuestionario.	27
02	Rangos de las frecuencias de las percepciones del clima organizacional.	27

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
01	Antigüedad de los colaboradores de la empresa objeto de investigación.	46
02	Percepción sobre la dimensión de las fuerzas motivacionales.	51
03	Percepción sobre la dimensión de los procesos de comunicación.	53
04	Percepción sobre la dimensión de toma de decisiones.	55
05	Percepción sobre la dimensión de los procesos de planificación.	57
06	Percepción sobre la dimensión de los métodos de mando y control.	58
07	Percepción sobre la dimensión de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.	60
08	Percepción por dimensión por los colaboradores de la empresa.	63
09	Evaluación general del clima organizacional.	71

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

No.	Contenido	Página
01	Organigrama general de la empresa.	44
02	Organigrama nominal del comité de selección.	97

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
01	Flujo de influencia en las situaciones de liderazgo.	12
02	Proceso de comunicación.	13
03	Flujo de comunicación en la organización.	14
04	Tipos de clima organizacional según la teoría de Rensis Likert.	24
05	Diferencias entre cultura y clima organizacional.	31
06	Ecuación que muestra el papel del comportamiento organizacional en los sistemas de trabajo.	36
07	Fases de implementación de planes de mejora propuestos.	78
08	Subfases del taller de sensibilización.	80
09	Diploma de participación al taller de sensibilización.	89
10	Metodología para el programa de reconocimiento.	95
11	Subfases para la implementación del programa de empoderamiento.	106
12	Subfases para la implementación del programa de capacitación resolución de conflictos.	120
13	Actividades para la implementación de las herramientas para el programa de capacitación.	121

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
01	Boleta de inscripción para el taller de sensibilización.	137
02	Formulario para nominar a los colaboradores.	138
03	Formato de inscripción al programa de empoderamiento.	139
04	Formato de compromiso para los colaboradores.	140
05	Entrevista para el análisis de funciones y puestos.	141
06	Acta de autorización por los jefes para los cambios del empoderamiento.	142
07	Cuestionario de seguimiento a la implementación del programa de empoderamiento.	143
08	Encuesta de detección de necesidades de capacitación.	145
09	Entrevista de detección de necesidades de capacitación para los jefes y supervisores.	148
10	Cuestionario de autopercepción para los jefes y supervisores.	150
11	Cuestionario de retroalimentación para los colaboradores.	152

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional constituye la personalidad de una organización y condiciona el comportamiento del colaborador, esto se refiere al conjunto de aspectos medibles en un ambiente de trabajo, es percibido por los empleados por la manera de sentir y reaccionar. Se puede decir entonces que un buen clima laboral es una fortaleza que encamina a las empresas hacia el desarrollo, excelencia y éxito.

Derivado de lo anterior, el objetivo de este documento es brindar a la empresa distribuidora de vehículos y repuestos objeto de investigación, una medición del clima organizacional y planes de mejora que influyan positivamente en las percepciones de los colaboradores, con el propósito de generar un clima laboral favorable para ambas partes.

En el contenido de la investigación se presenta en el primer capítulo, el cual incluye el marco teórico que sustenta los factores y variables estudiados. Posterior el segundo capítulo, en el cual se presenta la descripción de la situación actual obtenida mediante un cuestionario estructurado del clima organizacional proporcionado a los colaboradores, con el propósito de poder identificar las percepciones relacionadas a aspectos organizacionales como: las características de las fuerzas motivacionales, comunicación, toma de decisiones, planificación, métodos de mando y procesos de control y por último los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. En el tercer capítulo, se desarrolla la propuesta de implementación de plan de reconocimiento, programa de empoderamiento y capacitación en resolución de conflictos para los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Para finalizar el documento se presentan las conclusiones y recomendaciones brindadas para la empresa, así como las bibliografías consultadas en la investigación.

CAPÍTULO I

Marco Teórico

A continuación, se presentan las ideas, procedimientos y teorías que sustentan la investigación.

1.1 Empresa privada

“Como unidad de beneficio, el único sentido de la empresa es la obtención de un excedente económico. En este sentido sólo se consideran como empresas aquellas unidades económicas que dan un superávit a los empresarios privados, quedando excluidas las empresas públicas o cooperativas”. (4:27)

La empresa es una entidad financiera o jurídica que combina diferentes factores de producción con la finalidad de prestar un servicio y satisfacer la demanda y deseos de los clientes.

Las empresas son importantes para la economía de un país, debido a que generan fuentes de empleo sin importar a la actividad a que se dediquen, satisfaciendo las necesidades del mercado.

1.2 Administración

“La 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”. (5:4)

Se puede indicar que la administración es un proceso sistemático que comprende a las personas y las relaciones que se dan entre ellas, para crear los procesos de trabajo requeridos para el logro de los objetivos de la empresa.

La administración es aplicada por las diferentes empresas, no importando su actividad, siendo estas industriales, comerciales y de servicios, o según su origen, públicas o privadas.

1.2.1 Proceso administrativo

Es un método sistemático para llevar a cabo actividades interrelacionadas o funciones administrativas, con el propósito de alcanzar un fin, metas y objetivos establecidos en una empresa.

El proceso administrativo cuenta con cinco fases o elementos los cuales son: planeación, organización, integración, dirección y control, para efectos del tema a desarrollar solo se estudiarán cuatro.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.” (5:108)

La planeación es un proceso que permite a las empresas el logro de resultados, facilitando el cumplimiento de los objetivos empresariales.

a. Elementos de planeación

Para el desarrollo de una planificación adecuada existen elementos importantes, los cuales son:

a.1 Misión

La misión de una empresa representa la razón de ser, determinando las funciones básicas que la misma desempeña en un entorno determinado.

Las características de una misión son:

- Clientes: ¿Quiénes son ellos?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios de la empresa?
- Ubicación: ¿Dónde compete la empresa?
- Tecnología: ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por la supervivencia: ¿Cuáles son los objetivos económicos de la empresa?
- Filosofía: ¿Cuáles son las creencias básicas, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa?
- Concepto propio: ¿Cuáles son las principales fortalezas y ventajas competitivas de la empresa?
- Preocupación por la imagen pública: ¿Cuál es la responsabilidad pública de la empresa y qué imagen desea?
- Preocupación de los empleados: ¿Cuál es la actitud de la empresa hacia sus empleados?

➤ **Visión**

Una visión manifiesta los propósitos fundamentales de la empresa, indicándoles el camino a seguir a todos los miembros que la conforman, con ello lograr el cumplimiento de las diferentes actividades para alcanzar el fin primordial o bien aquello en lo que la organización pretende convertirse en el largo plazo.

Entre las características de la visión se encuentran:

- Gráfica: presenta una imagen clara de la empresa.
- Direccional: describe el curso estratégico para el futuro de la organización.
- Centrada: específica para ofrecer una guía en la toma de decisiones.
- Flexible: es ajustable a las circunstancias del entorno.

- Deseable: indica por qué el rumbo elegido es conveniente para la empresa.
- Fácil de comunicar: es fácil de explicar.

➤ **Valores**

Establecen la naturaleza de la empresa, a través de ellos se limita la forma de actuar y comportarse de los colaboradores, definiendo los principios principales que marcarán el entorno donde se llevarán a cabo las distintas relaciones interpersonales y tareas.

Determinan las creencias de la empresa, definiendo las normas y reglas para la interacción individual y grupal entre todo el personal interno y los clientes externos, al aporta aspectos positivos a la cultura organizacional.

a.2 Objetivos

Determinan el fin primordial que las empresas desean alcanzar, a través de la implementación de estrategias, procesos y esfuerzos que todo el personal en conjunto ejecuta, los cuales deben ser verificables y cuantificables, planteados en función de una unidad de tiempo.

Son los propósitos que se persiguen al final de cada periodo a través de las diferentes actividades que la empresa establece a través de la integración, dirección y control de los recursos necesarios, también sirven para medir resultados en el clima organizacional.

a.3 Estrategias

“La estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa, la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas”. (5:109)

a.4 Políticas

Se consideran un elemento fundamental dentro de las empresas, debido a que son principios creados por la autoridad máxima y deben ser acatados por todos los integrantes, con el objetivo de homogenizar los protocolos de actuación ante diferentes situaciones y toma de decisiones, y con ello conseguir una mejor gestión para obtener mejores resultados.

a.5 Procedimientos

“Son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades”. (5:112)

a.6 Programas

“Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo común cuentan con el apoyo de un presupuesto designado”. (5:113)

a.7 Presupuestos

Es la herramienta que le permite a las empresas planear las operaciones y recursos que son necesarios para el cumplimiento de los objetivos establecidos en términos monetarios, se presentan a los miembros de la junta directiva con el propósito de observar la rentabilidad de la empresa, para la toma de decisiones de mejora.

b. Instrumentos administrativos de planeación

Ayudan a realizar un análisis sobre el entorno, de manera que se puedan encontrar oportunidades y también diseñar los escenarios para determinar alternativas de solución e implementar los instrumentos administrativos.

b.1 Grafica de Gantt

“Las gráficas de Gantt son una ayuda visual muy útil para determinar las cargas de trabajo y la programación. Deben su nombre a Henry Gantt, quien las desarrolló a finales del siglo XIX. Las gráficas muestran el uso de los recursos, por ejemplo, los centros de trabajo y la mano de obra”. (7:564)

b.2 Plan de acción

Es una herramienta de uso primordial para las empresas debido que a través de este se en listan las diferentes actividades a desarrollar, con el propósito de priorizar las principales tareas y responsables de ejecutar cada paso para la consecución de objetivos o metas.

b.3 Planes de mejora

“El plan de mejoramiento es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el sistema de control interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control”. (11: s.p.)

Por medio de la medición del clima organizacional se determinaron las áreas de acción a mejorar, hacia las cuales deberán realizar las medidas correctivas necesarias para mejorar la percepción negativa de los colaboradores, dicha medición se apoyará de los planes de mejora para generar las acciones necesarias para el desarrollo y crecimiento organizacional.

1.2.1.2 Organización

“Organización es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa, pero para la mayoría de los gerentes en funciones el término organización supone la estructura intencional y formal de funciones o puestos”. (5:200)

La organización es el proceso que ordena y distribuye las diferentes actividades que se van a desarrollar en la empresa, con el propósito de alcanzar los objetivos, por medio de relacionar a las personas con las tareas.

La organización para las empresas es importante debido a que suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, en ella se especifican las relaciones de autoridad, responsabilidad y las obligaciones entre las funciones y puestos.

a. Elementos de la organización

A continuación, se describen los elementos esenciales de la fase de organización.

a.1 Funciones

En la empresa se ejecutan diferentes tareas y actividades, para que se cumplan con todo lo estipulado se dividen y asignan los recursos necesarios para hacer viable la operación de la organización y con ello alcanzar los objetivos establecidos.

a.2 Jerarquías

Se relaciona con la autoridad o poder y se utilizan esencialmente para establecer un orden dentro de una organización, el orden jerárquico va de mayor a menor importancia entre todos los niveles que conforman la empresa.

a.3 Puestos

Por medio de los puestos o actividades se puede determinar el rol que cada persona juega dentro de las empresas, a través de este procedimiento de trabajo se busca establecer las tareas y responsabilidades que cada actividad necesita para ser desarrollada, así como relacionar el compromiso, aptitudes, habilidades, preparación y experiencia del personal para desarrollar diferentes funciones.

b. Instrumentos administrativos de organización

Muestran cómo están relacionadas las diferentes unidades de la estructura interna y define las relaciones jerárquicas de la empresa.

b.1 Organigrama

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos. La palabra organigrama proviene del prefijo organi, que implica organización, y grama que significa gráfico. Quiere decir gráfico de la organización”. (6:87)

El organigrama define la estructura de una empresa a través de una gráfica se representa las relaciones de autoridad y la función de cada colaborador dentro de la organización.

b.2 Descriptores de puestos

La descripción de puestos es una herramienta utilizada en el área de recursos humanos y consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos, así mismo se describen los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar el cargo para el cumplimiento de tareas y actividades.

1.2.1.3 Integración

La función gerencial de la integración de personal se define “como cubrir y mantener cubiertas todas las posiciones en la estructura de la organización”. (5:284)

Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicando los talentos disponibles, reclutarlos, seleccionarlos, colocarlos, promoverlos, evaluarlos, compensarlos y capacitarlos o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia.

La integración es un conjunto de procesos que consisten en seleccionar al personal idóneo y competente para los puestos de la organización, relaciona los elementos materiales y humanos que la planeación señala como necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa.

La integración es un eslabón importante dentro de cada organización debido a que en ella se estipula los elementos materiales, recursos humanos y tecnológicos necesarios para cumplir con los objetivos y planes, con esta relación se logra una mayor productividad a través de la optimización de los recursos.

a. Elementos de la integración

Los elementos necesarios para un proceso de integración son los siguientes:

a.1 Reclutamiento

“El reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito”. (3:117)

a.2 Selección

“La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado”. (3:137)

a.3 Inducción

Consiste en proporcionar a los empleados la información básica sobre los antecedentes de la empresa, valores, normas y los patrones de comportamiento requeridos, su objetivo principal es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones o tareas que va ejecutar.

a.4 Capacitación

Es un proceso mediante el cual se desarrollan las competencias de las personas, para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto que contribuyan mejor a los objetivos.

En otras palabras, es una fuente de utilidad, que agrega valor a las personas, a la organización y a los clientes y a través de ello contribuyen efectivamente a los resultados esperados.

1.2.1.4 Dirección

Es el proceso de influir en las personas para lograr que contribuyan al alcance de los objetivos de la organización, es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados, facilita la unión de los colaboradores por medio de la comunicación y liderazgo.

La dirección es el proceso mediante el cual se ejecutan los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas u objetivos, mediante respuestas positivas de los empleados.

La dirección es un elemento fundamental en toda organización debido a que constituye el vínculo entre los objetivos de la entidad y la ejecución de las tareas, aplica los conocimientos en la toma de decisiones para ejecutar los diferentes planes.

a. Elementos de la dirección

Los elementos de la dirección se describen a continuación:

a.1 Motivación

La empresa es un ente económico que por sí sola no puede alcanzar los objetivos establecidos debido a que siempre necesita del recurso humano para cumplir con esas metas, es por eso que las organizaciones se enfocan en la motivación del empleado dado a que, a través de satisfacer las necesidades, esfuerzo, deseo e impulsos se obtienen los máximos beneficios económicos y la eficiencia en las labores de trabajo.

a.2 Liderazgo

“El liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo”. (5:413)

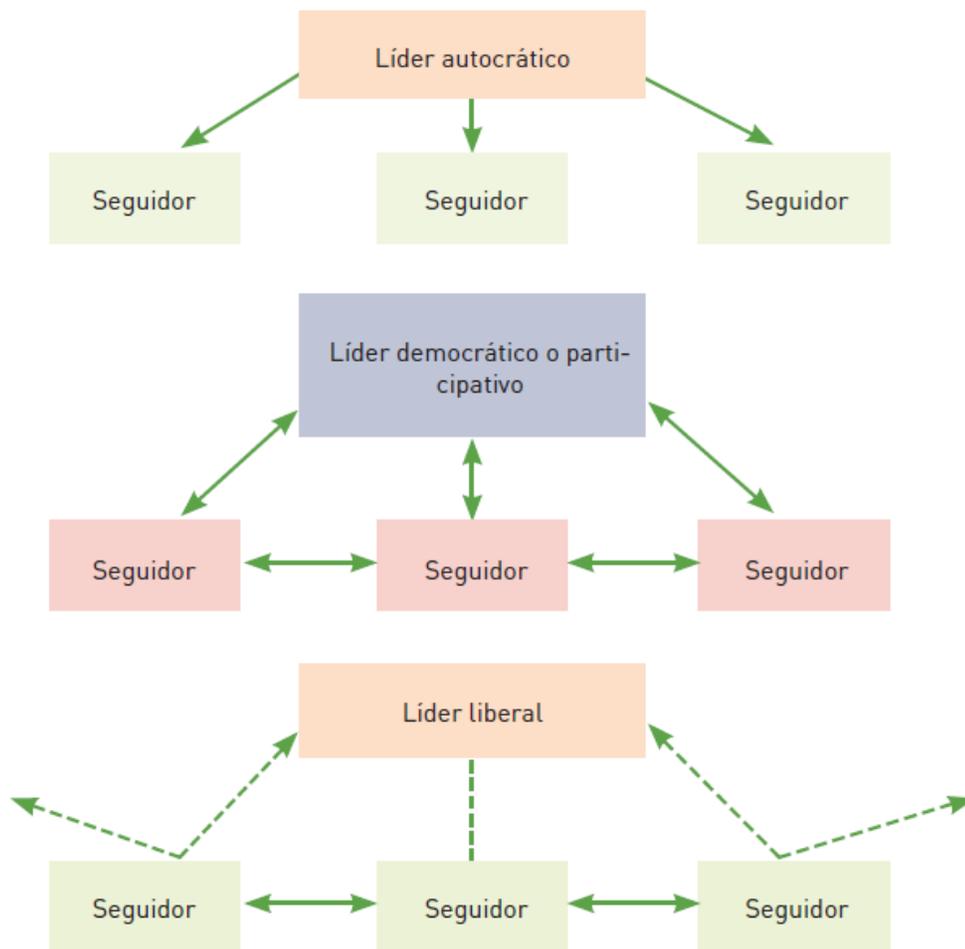
Existen varios estilos de liderazgo, de los cuales para fines de la presente investigación se mencionará únicamente uno de ellos:

➤ Estilo de liderazgo basado en el uso de autoridad

Existen tres estilos básicos de liderazgo por autoridad: líder autocrático ordena y espera cumplimiento, dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos; el líder democrático o participativo, consulta con sus subordinados sobre las acciones propuestas; el líder liberal utiliza muy poco el poder y otorga a los subordinados independencia en sus operaciones.

En la siguiente figura se observa la línea de mando que utiliza el estilo de liderazgo basado en el uso de autoridad.

Figura 1
Flujo de influencia en las situaciones de liderazgo



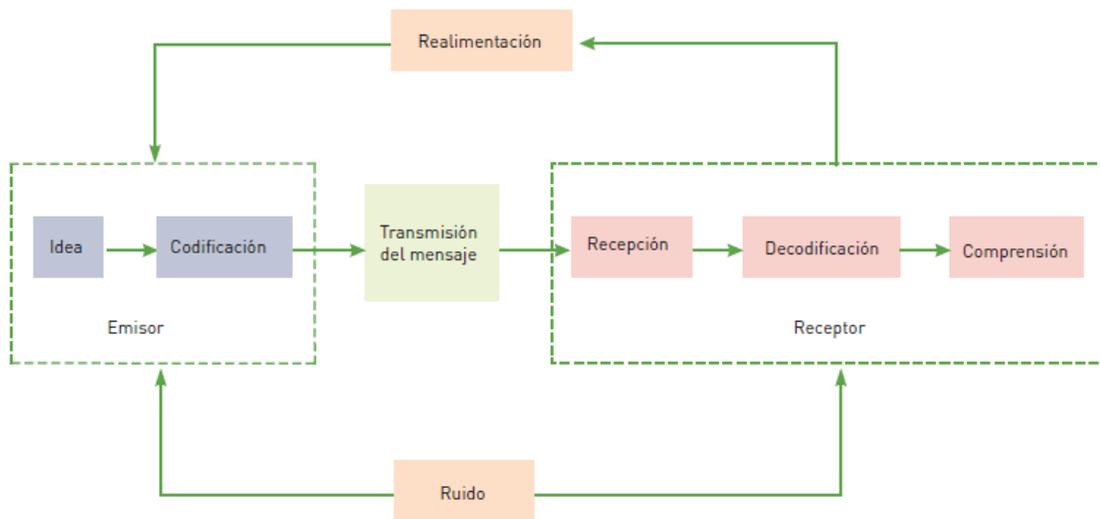
Fuente: Harold Koontz, Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global y empresarial. México DF McGraw-Hill, 2001. 14ª. Edición, pág. 418.

a.3 Comunicación

“Consiste en la transferencia de la información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información”. (5:456)

El objetivo de la comunicación es la transmisión y recepción de datos, pautas, imágenes de la organización, con dos finalidades: mantener vigente el contexto social y captar las variaciones para adecuar la estrategia organizacional. En la siguiente figura, se describe el proceso de la comunicación.

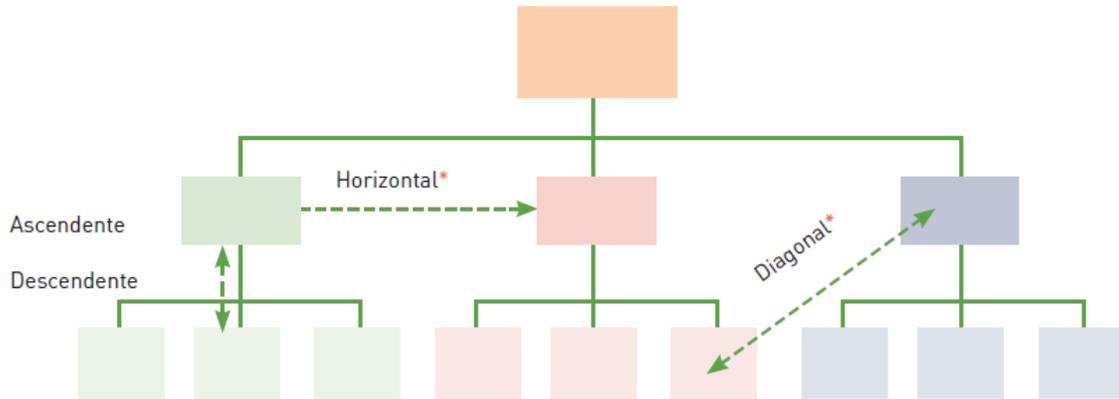
Figura 2
Proceso de comunicación



Fuente: Harold Koontz, Heinz Wehrich. Administración una perspectiva global y empresarial. México DF McGraw-Hill, 2001. 14ª. Edición, pág. 457.

Para verificar la efectividad de la comunicación, la persona debe tener realimentación, no se puede estar seguro si un mensaje se ha codificado, transmitido, decodificado y entendido bien, hasta que es confirmado mediante la realimentación. La figura siguiente muestra el flujo de la comunicación dentro de las organizaciones:

Figura 3
Flujo de comunicación en la organización



Fuente: Harold Koontz, Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global y empresarial. México DF McGraw-Hill, 2001. 14ª. Edición, pág. 461.

a.4 Supervisión

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como finalidad proporcionar retroalimentación concreta para determinar el nivel de avance en las actividades asignadas, de ello depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los empleados.

b. Cultura organizacional

“Es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización”. (8:92)

“La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento”. (9:19)

La cultura organizacional es un conjunto de actitudes, experiencias y valores personales y culturales de una organización, se comparten de una u otra forma por los empleados y/o grupos a través de las relaciones interpersonales entre ellos.

Por varias razones, la cultura organizacional es importante para el éxito de las empresas, debido a que provee identidad organizacional a los empleados, a través de la estabilidad y continuidad de la sociedad, estimulando el entusiasmo de los empleados. Este tema también se aborda más adelante en el desarrollo de las variables del clima organizacional.

c. Clima organizacional

“El clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización y que afecta, a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descriptores, o mediante la observación”. (1: 21)

El clima organizacional es un conjunto de suposiciones, valores, creencias y normas, percibidas e interpretadas por el ambiente generado por las emociones del trabajador sobre las estructuras y procesos del ambiente, influye directamente en la conducta y comportamiento de los miembros de la organización.

El clima organizacional es un asunto importante para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y está determina su comportamiento, por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

c.1 Perspectivas del clima organizacional

Las orientaciones teóricas de mayor uso en el estudio de clima organizacional, distinguen tres perspectivas.

➤ Perspectiva realista

Para la empresa el ambiente de trabajo es un elemento fundamental para el correcto funcionamiento y desarrollo, derivado de lo anterior se considera al clima como un atributo de la organización de carácter objetivo e independiente de las percepciones de los colaboradores.

➤ Perspectiva fenomenológica

La empresa se preocupa por los sentimientos, emociones y actitudes de sus colaboradores, es por ellos que por medio de la perspectiva fenomenológica considera al clima como un atributo de las personas y se enfoca en los aspectos individuales y subjetivos.

➤ Perspectiva interaccionista

Se considera una mezcla de los dos enfoques anteriores, el clima se da como el resultado de la interacción de las características objetivas de la organización y las percepciones de sus miembros, reflejando una interrelación entre ambos factores, objetivos y subjetivos.

c.2 Importancia del clima organizacional

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo, el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, una organización con una disciplina demasiado rígida y con demasiadas presiones al personal solo obtendrá logro a corto plazo, un buen clima organizacional tiene efectos positivos para la organización.

Entre las consecuencias positivas están: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación. El clima positivo propicia una mejor motivación y, por tanto, una mejor productividad por parte de los trabajadores, otra ventaja importante es el aumento de compromiso y de lealtad hacia la empresa.

El reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación a cerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones y bienestar para los empleados.

c.3 Características del clima organizacional

“Las características que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros”. (1:17)

- Es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral y afectan sus comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión).
- Rotación y ausentismo pueden ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral, los empleados están insatisfechos.

c.4 Aptitudes de los empleados en el clima organizacional

Para el estudio del clima organizacional es necesario analizar y evaluar el comportamiento de los colaboradores, el mismo es generado por las siguientes actitudes:

- **Satisfacción en el trabajo:** es un conjunto de actitudes del empleado ante el trabajo, las cuales se basan en las creencias y valores que desarrolla de su propio trabajo.
- **Involucramiento en el trabajo:** es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo y considera el nivel de su desempeño como benéfico para la empresa.
- **Compromiso organizacional:** se refiere al grado en que un empleado se identifica con la organización y desea mantener una relación con ella.
- **Percepción de apoyo organizacional:** es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.
- **Identificación del empleado:** es el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que desempeña, en otras palabras, es la pasión con la que el colaborador realiza su labor.

c.5 Variables del clima organizacional

Las variables a estudiar en el clima organizacional son:

➤ **Potencial humano**

Como potencial humano se entiende a la capacidad que tienen las personas en su interior, es decir, lo que es capaz de hacer. Las variables que determinan el potencial humano se describen a continuación:

a) Recompensas

La empresa valora el esfuerzo y compromiso de sus colaboradores en el cumplimiento de las distintas actividades ejecutadas, es por ello que ofrece gratificaciones y premios por el desempeño eficiente de los empleados, con esto logra satisfacer las necesidades de los mismos para lograr que aumenten el nivel de productividad.

b) Confort

La permanencia, la estabilidad y la garantía del empleado son consideradas como elementos del confort, para que sean apreciados por los miembros de la organización deben darse los siguientes aspectos:

- Equipos directivos comprometidos con capacidad de liderazgo y competentes en su actividad.
- Una gestión de personas basadas en su desarrollo y capacitación continua, promoviendo el desempeño excelente.
- Apuesta por la innovación, la creatividad, emprendimiento e iniciativa.
- Tomar conciencia de la situación actual y proyectarse a donde se quiere llegar dentro de la organización.

➤ Diseño organizacional

Es un proceso a través del cual los directivos o gerentes toman decisiones para establecer o modificar la estructura organizacional, la cual debe ser la más adecuada a la estrategia, al personal, a la tecnología, las tareas y el entorno donde se desarrollan las diferentes actividades.

a) Estructura

Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización y en ella se describe el sistema de comunicación y autoridad, con base en el grado de complejidad, formalidad y centralización.

b) Toma de decisiones

Es el juicio o selección entre las diferentes alternativas para resolver un conflicto, el cual debe definir el propósito, listar, evaluar y escoger las opciones disponibles, dando una solución a través de cursos de acción.

c) Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo fundamental para el éxito de la organización, permite el flujo de información para relacionar las necesidades e intereses de sus miembros y con ello poder frenar los conflictos y aclarar los malos entendidos.

d) Remuneración

Un sistema de remuneración es fundamental para un clima laboral eficiente, los salarios permiten una valoración de las mejoras y resultados, las empresas competitivas crean políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y resultados medibles.

➤ Cultura de la organización

Anteriormente se presentó la definición de cultura organizacional, en este apartado se enfoca como variable del clima organizacional y entre los elementos o términos que componen la cultura de la organización se encuentran los siguientes:

a) Identidad

La empresa busca que los colaboradores se sientan orgullosos de formar parte del equipo de trabajo, esto se da por medio de los valores que la organización impulsa para que se relacionen e identifiquen con los grupos de área, departamentos y profesiones.

b) Conflicto y cooperación

El conflicto y la cooperación son dos elementos fundamentales para el desarrollo de la empresa, debido a que por medio de la cooperación se puede llegar a un acuerdo cuando se presente un conflicto, proporcionando una solución y un cambio dentro de la organización, logrando un mejor trabajo en equipo y una mejor relación entre los colaboradores y jefes.

c) Poder y política

Para la empresa el poder y la política tienen una estrecha relación, el poder se enfoca en la capacidad que tienen los jefes y supervisores para delegar o llevar a cabo determinada actividad y a través de la política se ejerce la autoridad dentro de la organización para minimizar los choques y conflictos entre las relaciones interpersonales.

d) Comunicación

Es un proceso mediante el cual se transmite y recibe información, para que dicho proceso sea efectivo es indispensable la presencia de seis elementos: emisor, receptor, canal de comunicación, información o mensaje, código o sistema y un referente o realidad.

e) Creencias y costumbres

Constituyen un conjunto de elementos ideológicos y comportamientos que se forman dentro de la empresa y son asumidas de forma individual o grupal por los integrantes de la organización con la intención de distinguirse de las demás.

f) Tradiciones

Forman parte del conjunto de costumbres, valores y creencias que los miembros de una organización asumen y comparten, son dignas de constituirse parte integral de la empresa con la intención de que se conserven, se consoliden y se adecúen a las nuevas circunstancias.

c.6 Teorías del clima organizacional

El clima es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y su definición o su utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian.

Luc Brunet escribió un libro llamado el clima de trabajo en las organizaciones, cita a Lewin por la fórmula del comportamiento, la teoría de Likert como máximo exponente, así como una diversidad de cuestionarios dentro de los cuales describe las diferentes dimensiones del clima organizacional con las cuales se puede analizar el clima de una organización.

Para esta investigación se desarrolla la teoría de los sistemas de Rensis Likert que contribuye al análisis y diagnóstico del clima organizacional, la cual se analiza a continuación.

➤ **Teoría de los sistemas de Rensis Likert**

“El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional”. (2:28)

“Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores”. (2:28)

Los resultados obtenidos por una organización tales como productividad, ausentismo y tasas de rotación, igual que el rendimiento y la satisfacción influyen sobre el clima, a este efecto Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada en tres variables y ocho dimensiones que permiten identificar cuatro tipos de clima diferentes. Las variables que determinan las características propias de una organización son:

- **Variables causales:** comprende la estructura de la organización y su administración como, reglas, decisiones, competencias y actitudes. Las variables se distinguen por dos rasgos, el primero puede ser modificada o transformada por los miembros de la organización y en segundo son variables independientes, si estas se modifican, hacen que se modifiquen otras variables, si estas permanecen sin cambios, no sufre generalmente la influencia de las otras variables.
- **Variables intermedias:** reflejan el estado interno y la salud de la empresa, son procesos organizacionales.
- **Variables finales:** son las que resultan del efecto conjunto de las dos predecesoras.

a) Tipos de clima organizacional según Rensis Likert

Existen diversas teorías que han dividido en dos grandes tipos el clima organizacional que, a su vez, se dividen en sistemas, los cuales se explican a continuación:

Figura 4

Tipos de clima organizacional según la teoría de Rensis Likert

Clima tipo autoritario	1) Sistema I: Autoritario. Se caracteriza por la falta de confianza por parte de la dirección en los empleados, siendo la dirección la que toma todas las decisiones e impone y establece los objetivos para toda la organización. En este sistema de clima se presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de los directivos con sus empleados existe en forma de directrices específicas.
	2) Sistema II: Paternalista. La dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, este sistema de clima utiliza los métodos de recompensas o castigos para motivar al trabajador, de tal manera que la dirección juega con las necesidades sociales que los colaboradores tienen.
Clima tipo participativo	3) Sistema III: Consultivo. La dirección evoluciona a un clima participativo y se toma una confianza en los empleados, este sistema de clima presenta un ambiente dinámico, la comunicación es descendente, la administración se da bajo la forma de objetivos, utiliza los métodos de recompensas y castigos ocasionales para motivar a los trabajadores, satisfaciendo sus necesidades de prestigio y estima.
	4) Sistema IV: Participativo. Existe plena confianza en los colaboradores, en este sistema de clima las decisiones están diseminadas en toda la organización, la comunicación no solo se transmite de forma ascendente o descendente sino también de forma lateral, los empleados son motivados por la participación y existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.

Fuente: Brunet Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. México DF Editorial Trillas, 1987. 1ra. Edición, pág. 31.

b) Dimensiones de la teoría de Rensis Likert

La percepción del clima es medida en función de ocho dimensiones:

1. **Las características de los procesos de planificación:** procesos para establecer los objetivos y directrices de la empresa.
2. **Las características de los procesos de comunicación:** canales de comunicación que utiliza la empresa para comunicar la información.
3. **Las características de los procesos de influencia:** interacción de jefe con subordinado para establecer los objetivos de la empresa.
4. **Las características de los procesos de control:** distribución del control entre las diferentes unidades o áreas de la empresa.
5. **Las características de las fuerzas motivacionales:** procesos que se emplean para motivar y satisfacer las necesidades del empleado.
6. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** sistema de planificación de la empresa.
7. **Las características de los procesos de toma de decisiones:** sistema de información para la toma de decisiones, así como para designar las funciones.
8. **Los métodos de mando:** manera en que se utiliza el liderazgo para influir en los trabajadores.

c.7 Fases de estudio del clima organizacional

El diseño y aplicación de una medición del clima organizacional requiere el compromiso de los involucrados para definir planes de mejora, a continuación, se presentan las fases para la realización de un estudio de clima organizacional.

- **Capacitación:** informar al personal por medio de talleres con el objetivo de exponer los temas de la organización, sobre qué es un clima laboral, su importancia, las expectativas que genera y la necesidad de llevar a cabo los planes de acción.
- **Herramienta de encuesta de clima laboral:** se debe realizar una encuesta en la cual aborde las principales dimensiones del clima organizacional a estudiar.
- **Aplicación de encuestas:** al momento de realizar la encuesta debe ser anónima, se debe contar con un ambiente adecuado para la realización y hacerse en una fecha donde no exista alguna variable que intervenga en los resultados.
- **Resultados:** al realizar el vaciado de datos se determinará las áreas de problema en la organización.
- **Priorización de aspectos y elaboración de plan de mejora:** para establecer y priorizar los planes de mejora es necesario identificar los aspectos de relevancia mediante tres tipos de sistemas, entrevistas, reuniones de grupos focales y por medio de una encuesta de salida.
- **Procedimiento para la tabulación y análisis de resultados según la escala de Rensis Likert**

Trasladados los cuestionarios estructurados a los colaboradores, se tabulan las repuestas con la finalidad de analizar toda la información obtenida, para lo cual se utilizó la escala de valorización siguiente:

Tabla 1
Escala de valorización para calificar el cuestionario estructurado en la
empresa distribuidora de vehículos y repuestos.
Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.

Descripción	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
Casi siempre	3
Siempre	4

Fuente: elaboración propia, noviembre 2017.

Luego se agrupan en rangos las percepciones del colaborador para determinar el nivel de inconformidad del clima organizacional, ver tabla 2.

Tabla 2
Rangos de las frecuencias del clima organizacional para el cuestionario
estructurado para la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.
Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.

Rango inicial	Rango final
38	67
68	97
98	127
128	152

Fuente: elaboración propia, noviembre 2017.

Posterior se define por pregunta, el número de veces que una respuesta obtuvo cada valor establecido con el propósito de clasificar el clima según la percepción de los colaboradores, ver cuadro 1.

Cuadro 1

Frecuencias de la percepción del clima organizacional según los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos. Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.

Rango		Frecuencia	Percepción
38	67	1	Clima organizacional negativo.
68	97	69	
98	127	49	Clima organizacional positivo.
128	152	0	

Fuente: elaboración propia, noviembre 2017.

Obtenidas las frecuencias por la evaluación y medición se agrupan las valorizaciones en dos tipos: positivo (casi siempre y siempre) y negativo (nunca y casi nunca), con lo cual se puede determinar la percepción del clima organizacional de la empresa objeto de investigación.

c.8 Medición del clima organizacional

Existen dos técnicas fundamentales para la medición y análisis del clima organizacional en las empresas.

➤ Técnicas de encuesta

Se da mediante la aplicación de un cuestionario sobre el clima laboral percibido a una muestra representativa de empleados de la organización objeto de investigación y el análisis de las respuestas se realiza mediante la aplicación de técnicas estadísticas.

➤ **Técnicas cualitativas de análisis del discurso**

Ocurre mediante la conversación abierta con los empleados, uno a uno o bien en grupo, la misma es guiada y moderada por un especialista, normalmente psicólogo o sociólogo. El contenido de las conversaciones es explotado a través de métodos de análisis e interpretación cualitativa del discurso.

c.9 Beneficios de la medición del clima organizacional

Un buen clima dentro de la organización puede suponer muchos beneficios:

- Mayor rendimiento laboral.
- Mayores beneficios para la empresa.
- Se favorece el trabajo en equipo.
- Los talentos permanecen en la empresa.
- Mayor satisfacción en el trabajo.
- Mayor integración por parte de los trabajadores.
- Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas.
- Mejora la imagen de la empresa.
- La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.
- Se consiguen los resultados propuestos.

d. Diferencia entre cultura y clima organizacional

Cultura y clima se encuentran totalmente asociados, la cultura antecede al clima y actúa como su base o fundamento, por tanto, la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura es más constante el clima es más variable.

Clima se refiere a la percepción de los empleados acerca de las relaciones interpersonales entre los empleados, jefes y compañeros e incluye la comunicación informal. Está vinculado al ambiente laboral, se fundamenta en el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo. Si un clima organizacional es favorable, repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y se reflejará en la eficiencia en que desarrolla su trabajo.

Por otro lado, la cultura está relacionada con las normas que deben ser seguidas por los colaboradores de una organización para el correcto funcionamiento de la misión, visión, objetivos. La cultura organizacional es un elemento fundamental en la organización, es conveniente conocer las actitudes, valores y tradiciones que se comparten en el ambiente de trabajo para realizar las diferentes actividades, para que una empresa sea más competitiva y productiva requiere una relación positiva entre el clima y la cultura organizacional.

En la figura siguiente se pueden observar las diferencias entre cultura y clima organizacional.

Figura 5

Diferencias entre cultura y clima organizacional

Cultura organizacional	Clima organizacional
Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común.	Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.
Se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias producto de la dinámica organizacional (evolución histórica).	Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (instantánea no histórica).
Es duradera.	Tiene carácter temporal.
Precede y fundamenta el clima.	Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización.
Medición cualitativa / observación de campo.	Medición cuantitativa / encuesta.
Disciplina: Sociología/Antropología.	Disciplina: Psicología.

Fuente: Ministerio de Salud. Metodología para el estudio del clima organizacional. Lima Perú, J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L. 2da. Edición, pág. 20.

e. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional busca integrar los cuatro elementos de la organización, siendo estos: personas, estructura, tecnología y ambiente, para que la combinación de los factores sea comprendida de una mejor manera se desarrollan los siguientes enfoques:

e.1 Enfoque de recursos humanos

“Se interesa por el crecimiento y desarrollo de la gente hacia niveles más altos de competencia, creatividad y satisfacción, porque la gente es el recurso central de toda organización y sociedad”. (8:12)

Otro nombre para el enfoque de recursos humanos es enfoque de apoyo, porque la función primaria del administrador cambia del control de los empleados al de apoyo activo de su crecimiento y desempeño.

e.2 Enfoque de contingencia

“El enfoque de contingencia sobre el comportamiento organizacional, significa que diferentes situaciones requieren diferentes prácticas de conducta para una mayor eficiencia”. (8:13)

La fortaleza del enfoque de contingencia es el que alienta el análisis de cada situación antes de la acción mientras que, al mismo tiempo, desalienta la práctica habitual basada en supuestos universales acerca de la gente.

e.3 Enfoque orientado a resultados

La meta primordial para las empresas es ser productivo, la orientación a resultados es un eslabón entre la productividad y el comportamiento organizacional.

“La productividad en su expresión más simple, es una razón que compara las unidades de producto con las unidades de insumos, a menudo respecto de una norma predeterminada”. (8:13)

El papel del comportamiento organizacional es la creación de resultados organizacionales a través de un conjunto de factores y las relaciones que surgen entre ellos. La figura siguiente, muestra la ecuación que permite el análisis de los resultados de los factores y las relaciones del comportamiento.

Figura 6

Ecuación que muestra el papel del comportamiento organizacional en los sistemas de trabajo

1. Conocimiento x destreza	=	habilidad (A)
2. Actitud x situación	=	motivación (M)
3. Habilidad x motivación	=	desempeño humano potencial (PP)
4. Desempeño potencial(PP) X recurso (R) X oportunidad (O)	=	resultados organizacionales (OR)

Fuente: Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano. México DF McGraw-Hill, 2009. 3ra. Edición, pág. 14.

La figura anterior, muestra que el trabajador desarrolla una mejor habilidad cuanto mayor es su conocimiento y destreza, su motivación depende de las actitudes y la situación que enfrenta, con la habilidad y la motivación crea un desempeño humano potencial y, por último, los resultados organizacionales son generados por el desempeño, los recursos y la oportunidad.

e.4 Enfoque de sistemas

“Creencia de que existen muchas variables en las organizaciones y que cada una de ellas afecta a todas las demás en una relación compleja”. (8:523)

Se requiere un análisis costo-beneficio para determinar si las acciones potenciales tendrán un efecto neto positivo o negativo.

f. Programa de sensibilización

Es un proceso que tiene como objetivo principal impactar en el comportamiento de los colaboradores y reforzar buenas prácticas en toda la organización.

El taller fue planteado como una introversión en la que los diversos miembros de la organización de los distintos niveles puedan adquirir nuevos conocimientos respecto a las temáticas a cambiar actitudes negativas frente a los procesos de cambio.

g. Programa de empoderamiento

Es un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades, destrezas, habilidades y competencias del capital humano de la empresa.

Mediante el empoderamiento se pueden alcanzar los beneficios óptimos de la tecnología, pues los miembros de los equipos de trabajos, y la organización tendrán un completo acceso y uso de información crítica; poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo la organización.

h. Capacitación y clima organizacional

“Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal”. (10: s.p.)

Es un proceso que desarrolla habilidades y cualidades en los colaboradores de una empresa con el propósito de aumentar la productividad en el trabajo con el fin de cumplir con las tareas asignadas y los objetivos organizacionales.

Existen varios tipos de capacitación las cuales se desarrollan con base a las necesidades de la organización, los conocimientos, habilidades, actitudes y cualidades que se desean formar en el colaborador, las cuales son las siguientes:

Cuadro 2

Modalidades de capacitación según la necesidad del colaborador de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, junio 2018.

Modalidad	Descripción
Formación	Su propósito es impartir conocimientos y habilidades para mejorar su desempeño y productividad en las empresas.
Actualización	Es reajuste necesario que una persona necesita para desarrollar de una manera más eficiente una actividad.
Especialización	Es el desarrollo de la capacidad en los colaboradores de dominar las habilidades y conocimientos respecto a un área determinada.
Perfeccionamiento	Su propósito es complementar al máximo los conocimientos y habilidades del colaborador, para incrementar la eficiencia y productividad en su desempeño.
Complementación	Refuerza la formación de conocimientos y habilidades de un colaborador para que alcen el nivel que se desea y exige el puesto que va desempeñar.

Fuente: elaboración propia, junio 2018.

CAPÍTULO II

Medición del clima organizacional para establecer planes de mejora para los colaboradores de una empresa distribuidora de vehículos y repuestos

A continuación, se presenta la metodología y los datos recabados en el estudio de investigación.

2.1 Metodología de investigación

Para realizar el presente trabajo de investigación se utilizó el método científico, en sus fases indagatoria, demostrativa y expositiva, la investigación es descriptiva, debido a que el objetivo principal es medir y determinar la percepción de los colaboradores del clima organizacional de la empresa objeto de investigación y el método de análisis, en la interpretación de datos, así como el método deductivo-inductivo.

Se analizó las causas y efectos de las dimensiones del clima organizacional para mejor comprensión de los problemas que afectan a la empresa a través de la fase indagadora permitió obtener información por medio de fuentes primarias, además se utilizaron libros y textos, siendo esta información secundaria. En la fase demostrativa se comparó si la información recabada, valida las variables expuestas en las hipótesis. Además, en el presente documento se presentarán los datos en mención y la situación actual de la empresa objeto de investigación por medio de la fase expositiva.

En el proceso de investigación se utilizaron una serie de técnicas, como el muestreo para obtener una muestra representativa de la población, lectura activa permitió comprender, interpretar y analizar la información recabada, la recopilación de datos por medio de encuestas y entrevistas, observación directa para verificar los comportamientos y actitudes, para la elaboración del marco teórico la investigación bibliográfica que contenían conceptos relacionados al tema.

Para realizar el trabajo de campo se procedió a utilizar instrumentos como la guía de observación y un cuestionario estructurado, con temas relacionados a las percepciones de los colaboradores y su relación en cuanto a los jefes y supervisores, con lo que se determinó el tipo de clima que tiene la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

El cuestionario estructurado aplicado a los colaboradores de la empresa objetivo de investigación se formuló con base a siete dimensiones de Rensis Likert las cuales son: métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, procesos de toma de decisiones, procesos de planificación, procesos de control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, seleccionados a partir de los problemas que afronta la empresa, para efectos del presente documento no se analiza la dimensión de características del proceso de influencia, debido a que no se relaciona con la problemática planteada.

El cuestionario está compuesto por un área de datos generales, una serie de preguntas estructuradas con una escala de medición de nunca, pocas veces, casi siempre y siempre, y dos preguntas abiertas por cada dimensión a estudiar, además una segunda serie de preguntas de causa y efecto.

La guía de entrevista fue utilizada en los jefes y supervisores para recabar toda la información relevante con respecto a la forma de relacionarse con sus subordinados, como dirigen y motivan al personal para cumplir con los objetivos establecidos y por último se utilizó fichas bibliográficas para identificar de donde se recopiló toda la información.

2.1.1 Análisis de muestreo

La muestra se determinó a partir de un universo de 173 colaboradores, mediante la aplicación de la fórmula. A continuación, se procederá al cálculo de la muestra:

$$\frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + E^2 (N - 1)}$$

Datos:

N = 173 colaboradores

E = 0.05

Nivel de confianza = 0.95

P = 0.5

Q = 0.5

Z = 1.96

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + E^2 (N - 1)}$$

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(173)}{(1.96^2)(0.5)(0.5) + (.05^2)(173-1)}$$

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(173)}{(1.96^2)(0.5)(0.5) + (.05^2)(173-1)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.5)(0.5)(173)}{(3.8416)(0.5)(0.5) + (0.0025)(172)}$$

$$n = \frac{165.1888}{0.9304 + 0.4300}$$

$$n = \frac{165.1888}{1.3604}$$

n = 119 personas

A partir de la determinación de la muestra de 119 colaboradores, con una confianza del 95% se procedió al trabajo de campo en el cual se aplicó el cuestionario estructurado de la siguiente forma:

Cuadro 3

Distribución de la muestra según el universo de los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.

Departamento	Universo	Muestra
Ventas y repuestos.	58	40
Bodega.	17	12
Área de entrega.	12	8
Administrativo.	23	16
Área operativa.	63	43
Total	173	119

Fuente: investigación de campo, noviembre 2017.

Para consolidar una información objetivo partiendo de la cantidad por departamento se determinó en la misma proporción la cantidad de personas a encuestar aleatoriamente, como se muestra en el cuadro 3.

La muestra por departamento fue determinada a través del número de colaboradores por departamento entre el total del universo, el cual brinda la proporción equivalente ($((58/173)*100= 33.52\%)$), luego se multiplica por el total de la muestra dando el dato de colaboradores equivalentes a la muestra por área ($(119*33.52%=40)$), el mismo procedimiento fue aplicado para cada departamento.

2.2 Antecedentes de la empresa

La empresa fue fundada en 1947 en Seúl, Corea del Sur, desde sus inicios la marca ha sido fiel a su filosofía “Existimos para mejorar la calidad de vida de las personas”.

En 1998 ingresa a Guatemala para su comercialización, a través de un empresario visionario se adquiere la exclusividad y representación de la marca, a partir de esa fecha se ha manejado con un alto grado de profesionalismo y éxito, muestra de esto es que ha recibido una gran cantidad de premios de parte de casa matriz incluyendo en el año 2015 Excellent Sales Award.

Hoy en día se ha posicionado dentro de las empresas con mayor éxito a nivel nacional en la venta de vehículos particulares y comerciales, siendo su principal propósito proporcionar a los clientes un servicio excepcional, asesoría y respaldo de forma sostenible a través de una planificación que incorpore procesos eficientes y rentables, que garanticen ser un distribuidor confiable, construyendo relaciones duraderas a largo plazo.

La empresa pertenece a una corporación internacional, que ofrece a la población guatemalteca una red de centros de servicio y el manejo de los repuestos de alta gama 100% originales (son sometidas a estricto controles y pruebas de calidad), mantenimiento y reparación, que garantiza al cliente la fiabilidad y durabilidad del funcionamiento de sus motores y vehículos, brindando seguridad y tranquilidad para el propietario y quienes lo acompañan.

2.2.1 Filosofía empresarial

A continuación, se detallan los elementos que conforman la filosofía empresarial de la empresa objeto investigación proporcionada por el departamento de Recursos Humanos:

2.2.1.1 Misión

“Compartir con nuestros clientes experiencias de servicio excepcionales a través de procesos eficientes y rentables”.

a. Visión

“Ser el distribuidor y proveedor de servicios de primera elección en la industria automotriz”.

b. Valores

Los valores que conforman la empresa objeto de investigación son:

- **Disciplina:** planifica, organiza, coordina, establece prioridades, busca recursos, implementa, comunica planes y monitorea avances para hacer ajustes a fin de cumplir con las metas del grupo.
- **Eficiencia:** trabaja eficaz y eficientemente, se compromete para asegurar la entrega de resultados y posee el empuje para completar las tareas de la mejor forma y alcanzar la excelencia.
- **Compromiso:** está comprometido con la organización, toma la decisión de poner las necesidades y metas del grupo como prioridad.
- **Innovación:** busca información, introduce y crea nuevas prácticas que produce mejora y traen consigo cambios. Está deseoso de saber más y profundizar en el conocimiento sobre las cosas, para construir nuevas y mejores prácticas.
- **Versatilidad:** acepta el cambio, sabe que hay que adaptarse a nuevas formas de hacer las cosas, nuevas personas, nuevos ambientes, saber que esto nos hace ser mejores.

2.2.2 Análisis de la filosofía empresarial

A continuación, se analiza la misión de la empresa según las preguntas descritas en el marco teórico, siendo las siguientes:

- ¿Qué busca y para quién trabaja? Compartir con nuestros clientes experiencias.
- ¿Qué hacen? Servicios excepcionales a través de procesos eficientes y rentables.

Como se puede observar anteriormente la misión no abarca las preguntas, ¿Quiénes son?, ¿Dónde lo hacen? y ¿Por qué lo hacen?, por lo que no se determina las funciones básicas de la empresa, al no dar una idea clara al colaborador de la razón de ser de la misma.

Así mismo la visión debe responder a las siguientes características:

- ¿Cómo seremos en el futuro? Primera elección en la industria automotriz.
- ¿Qué haremos en el futuro? Distribuidor y proveedor de servicios.

La visión no responde a las preguntas de, ¿Cuál es la imagen de nuestro negocio?, ¿Qué actividades desarrollarán en el futuro?, lo cual no determina qué pretende cumplir a largo plazo, no brindando a los colaboradores una guía con la cual dirigir el curso de la empresa.

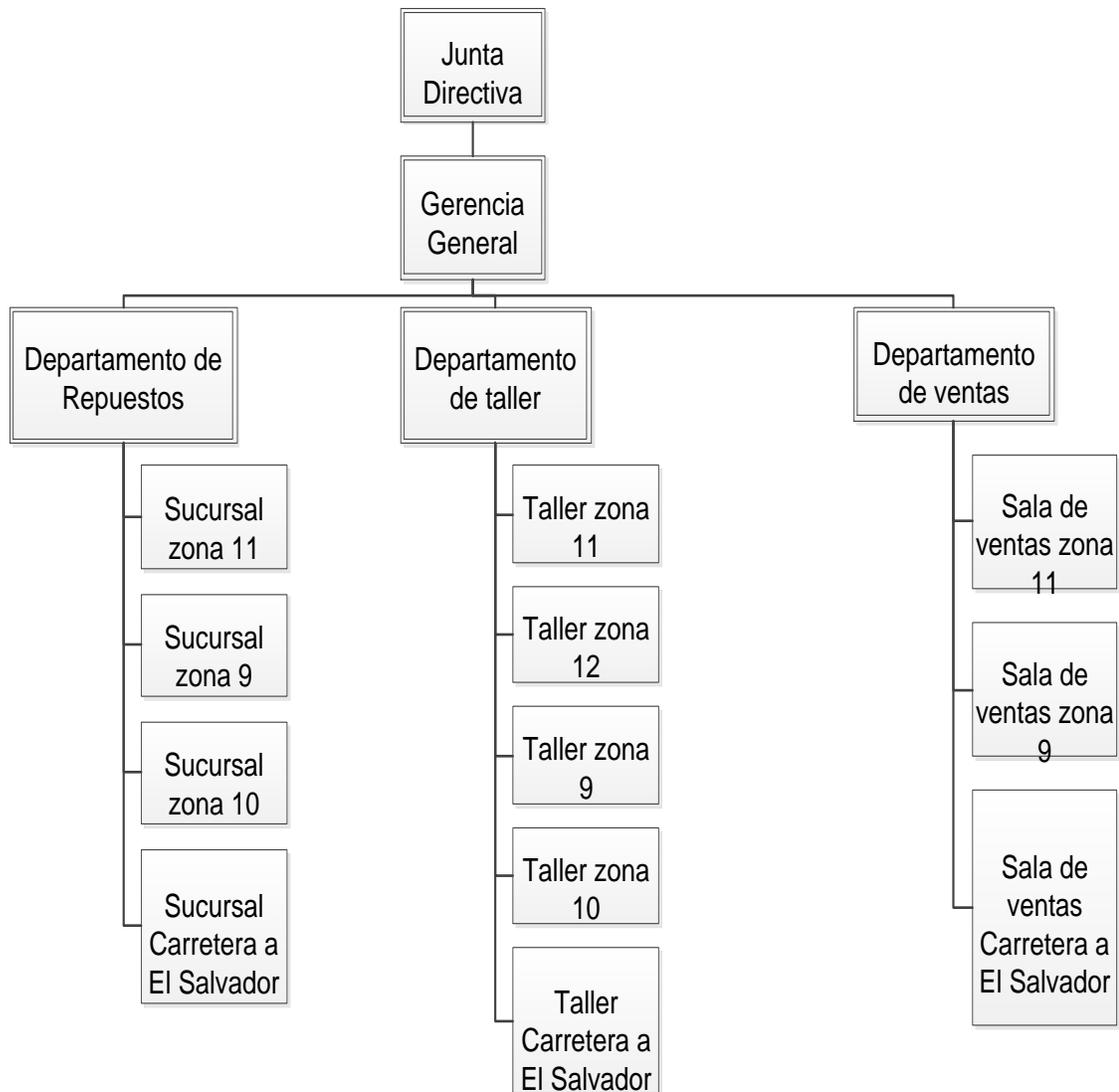
Los valores que comparte la empresa con los colaboradores determina el comportamiento de las relaciones interpersonales del personal interno, como lo indica el marco teórico, son transmitidos de manera clara a todo el personal, con el propósito de ser comprendidos por el colaborador para mejorar sus actitudes al ejecutar una actividad.

2.2.3 Estructura organizacional

Derivado que la empresa objeto de investigación forma parte de una corporación, establece una estructura organizacional formal dada la necesidad de realizar una adecuada división de las actividades dentro de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos, mediante organigramas, manuales, división del trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, dicha estructura está conformada por una junta directiva, gerencia general, que a su vez tiene bajo su gestión a tres gerencias más.

A continuación, se presenta el organigrama general de la distribuidora, realizado con base en la información proporcionada por la empresa para definir la jerarquía, autoridad y cadena de mando dentro de la organización.

Diagrama 1
Organigrama general de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos
objeto de investigación.
Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.



Fuente: elaboración propia, noviembre 201

2.2.4 Análisis de la estructura organizacional

En el diagrama anterior se puede analizar que la organización está dividida en estructuras cambiando los trabajos en departamentos de acuerdo a alguna característica en particular, la cadena de mando y autoridades que se utiliza es lineal que se extiende desde la cima de la empresa hasta el eslabón más bajo, definiendo quién informa a quién y por último se puede ver que la toma de decisiones es centralizada lo que significa que la autoridad se concentra en la cúspide de la organización o departamento.

2.3 Análisis de la situación actual de clima organizacional

A continuación, se presenta los resultados de la medición del clima organizacional dividido en tres áreas: análisis demográfico, por dimensión y general.

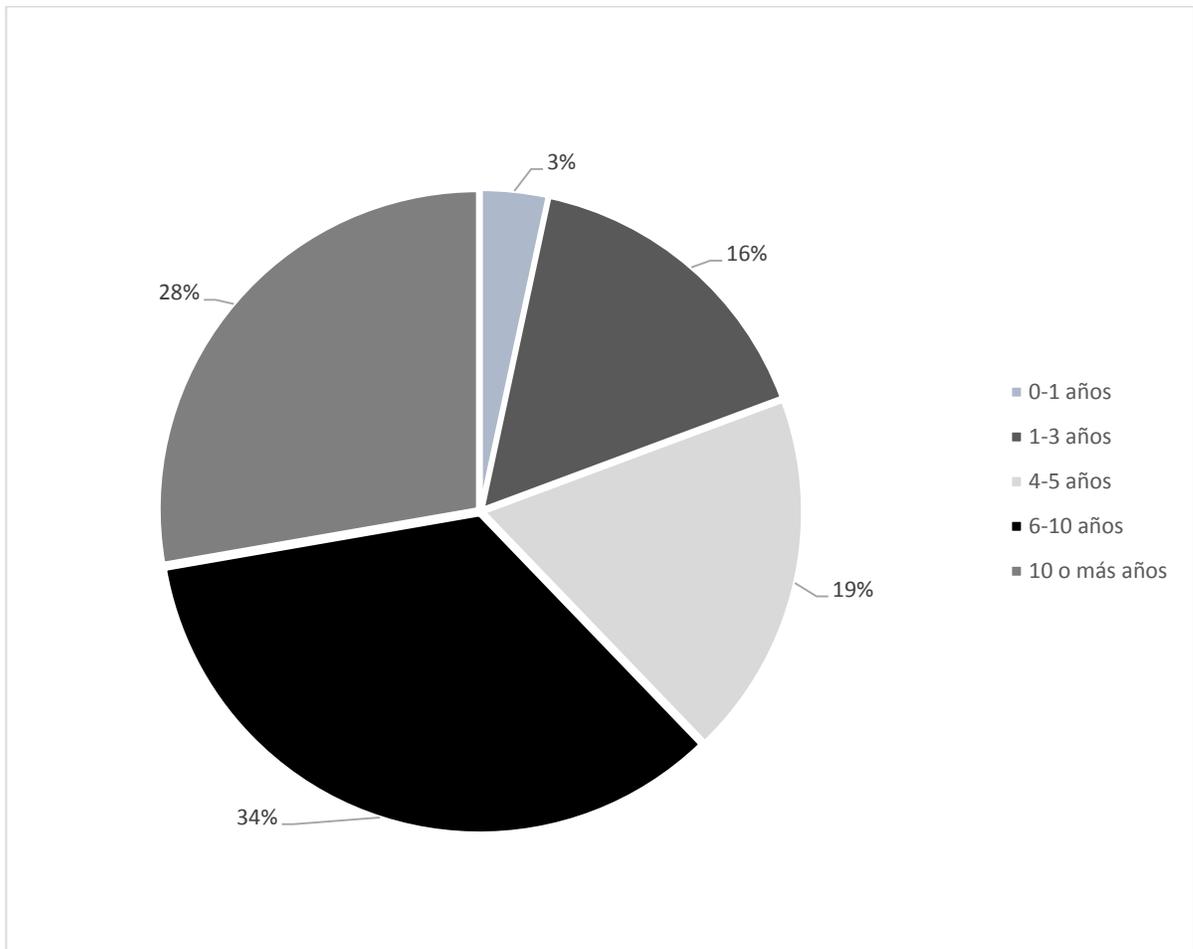
2.3.1 Análisis demográfico

En la investigación se utilizó una encuesta, en la cual se consideró al personal administrativo y operativo, por lo tanto, se tomó una muestra estadística de 119 personas, de las cuales el 38% pertenece al área administrativa y el 62% al área operativa.

Que el 68% del personal tenga más de 3 años de laborar en la organización, da indicios a una baja rotación de personal y una alta estabilidad laboral para los colaboradores, por lo que es posible desarrollar planes de acción para los colaboradores. El detalle de este factor se muestra en la gráfica 1.

La gerencia es consciente de la importancia de los colaboradores para el desarrollo de la organización, por lo que se interesa en su estabilidad laboral, pero quienes no están conformes o tienen un bajo desempeño laboral, tienden a ser despedidos dado a que no cumplen con los objetivos establecidos.

Gráfica 1
Antigüedad de los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.
Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.



Fuente: investigación de campo, noviembre 2017.

En el cuadro cuatro se puede observar las edades de los colaboradores dentro de los cuales únicamente el 31% es menor a los 27 años, por lo que es probable que se pueda influir en las percepciones que tienen sobre la empresa. El otro 69% son personas que pasan los 27 años, por lo que se determina que son personas maduras que tienen definido su propio estilo de trabajo, aunado a la antigüedad han creado una cultura organizacional defensiva, debido a que se pretende ser más eficaces y óptimos en la utilización de los recursos en el desarrollo de las diferentes actividades.

Cuadro 4

Edad de los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.

Edad	Cantidad
18-22	4
23-27	33
28-32	35
33-37	30
38 o más	17
Total	119

Fuente: investigación de campo, noviembre 2017.

Es importante tomar en consideración cada uno de estos aspectos en el análisis de las dimensiones, que se presenta a continuación.

2.3.2 Análisis por dimensión

A continuación, se presenta la información recolectada en la empresa distribuidora de vehículos y repuestos, la presente investigación se realizó a una muestra de la totalidad de colaboradores de los distintos departamentos.

Para el análisis global del clima organizacional fueron utilizados los resultados de los 38 ítems por los que está conformado el instrumento y que abarca siete dimensiones, asignando varias preguntas a cada indicador, las cuales son: las características de las fuerzas motivacionales, de los procesos de comunicación, de los procesos de toma de decisiones, de los procesos de planificación, de los procesos de control y métodos de mando, y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Con el objetivo de tabular las respuestas y organizar la información que se obtuvo de los colaboradores, se asignó una valoración para calificar la percepción que tiene el trabajador sobre cada pregunta del cuestionario estructurado, en la tabla 1 se muestra dicha valoración:

Tabla 1

Escala de valorización para evaluar el cuestionario estructurado en la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.

Descripción	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
Casi siempre	3
Siempre	4

Fuente: elaboración propia, noviembre 2017.

Sumando cada uno de los valores se obtiene como resultado una nueva valoración que determina la percepción del colaborador sobre el clima organizacional, clasificándolo según la tabla 2:

Tabla 2

Rangos de las frecuencias del clima organizacional para el cuestionario estructurado de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.

Rango inicial	Rango final
38	67
68	97
98	127
128	152

Fuente: elaboración propia, noviembre 2017.

Como se puede observar el puntaje mínimo es de 38 puntos y el máximo de 152, esto debido a que si en todos los ítem su respuesta es “nunca” tendrían todas la ponderación mínima de 1 punto por lo tanto la calificación sería de 38 (1 punto x 38 ítems) y el rango máximo sería el caso en que todos los ítems tengan una calificación “siempre” tendrían todas las ponderaciones máximas de 4 por lo tanto la calificación de 152 puntos (4 puntos x 38 ítems), el intervalo de cada rango es de 29 puntos, el cual fue calculado de la siguiente forma $((152-38)/4)$, dentro de dicho rango se encuentra la calificación del clima organizacional obteniendo las siguientes frecuencias:

Cuadro 1

Frecuencias de la percepción del clima organizacional según los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.

Rango		Frecuencia
38	67	1
68	97	69
98	127	49
128	152	0

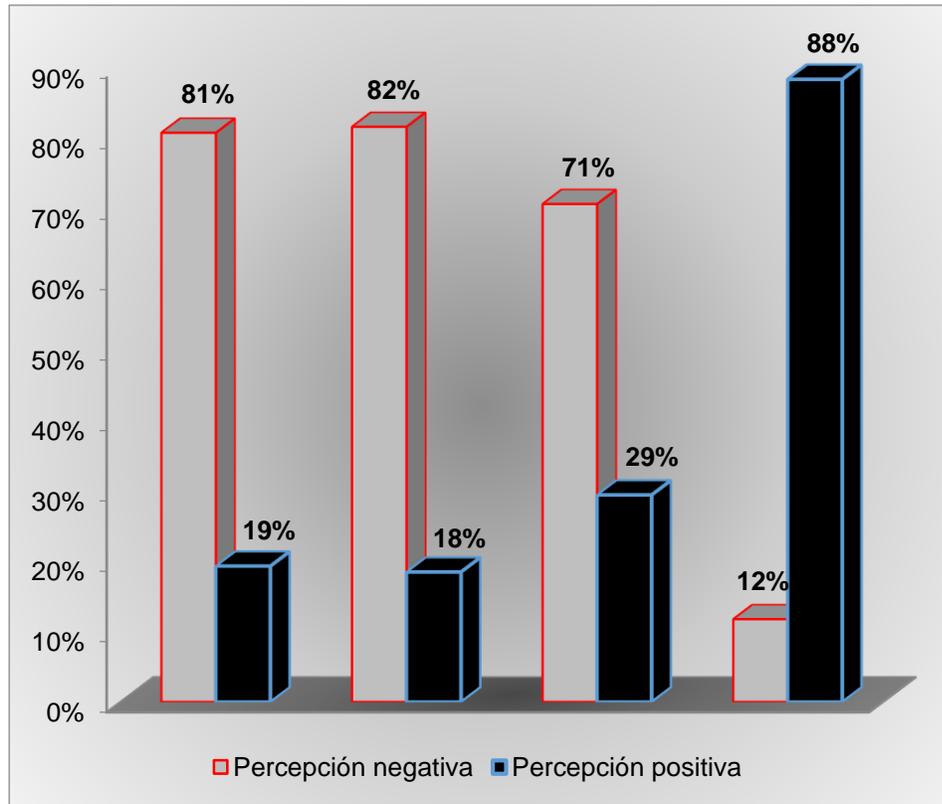
Fuente: elaboración propia, noviembre 2017.

Las percepciones de los colaboradores se agruparon en rangos para determinar su nivel de conformidad en relación al clima organizacional, para efectos del presente capítulo de 38 a 97 puntos se considera negativo (nunca y casi nunca) y de 98 a 152 positivo (siempre y casi siempre). Con el objetivo de tener una mejor apreciación de las percepciones de los colaboradores, a continuación, se procederá a desarrollar más a detalle los factores negativos o positivos con menor o mayor calificación de cada dimensión y en general.

2.3.2.1 Las características de las fuerzas motivacionales

Las fuerzas motivacionales en una empresa son de suma importancia para el desarrollo y crecimiento, generan un impulso en el colaborador para que realice eficientemente su trabajo, el factor motivación en la empresa objeto de investigación se presenta en la gráfica 2.

Gráfica 2
Percepción sobre la dimensión de las fuerzas motivacionales por los
colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.
Ciudad de Guatemala, noviembre 2018.



Fuente: investigación de campo, noviembre 2017.

Los colaboradores han desarrollado un sentimiento de pertenencia al sentirse a gusto de laborar en la empresa, lo cual influye de manera positiva en las actitudes y desempeño, este factor es de suma importancia debido a que crea un compromiso por parte del recurso humano y la organización.

Los elementos que perjudican la motivación es que el 71% de los colaboradores, percibe que no se le brinda ningún tipo de incentivo como, bonificaciones, tiempo libre, regalos, vales, para incrementar su desempeño y el 81% de ellos considera que la empresa no recompensa el trabajo realizado con eficiencia, lo cual provoca inconformidad y apatía.

Otro factor que afecta la motivación es la falta de estimulación en el trabajo lo cual se ve reflejado en el 82% de los colaboradores que aprecian que la empresa no se preocupa por su desarrollo profesional y personal, generando frustración y actitudes negativas por no contar con la oportunidad de crecer y ocupar nuevos cargos dentro de la empresa.

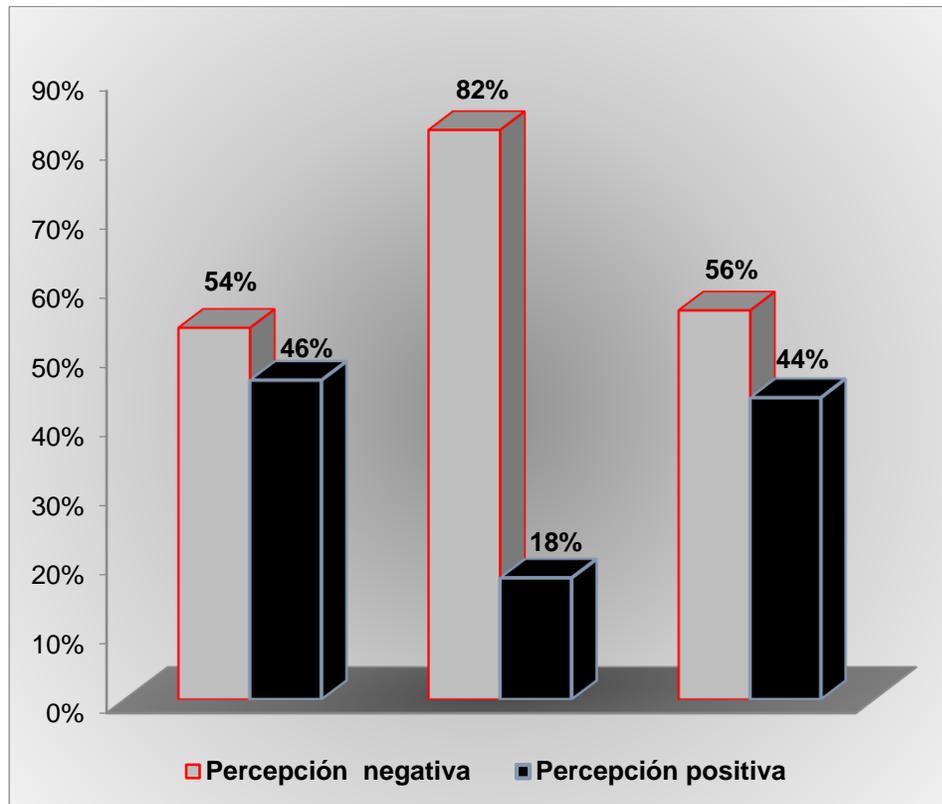
Sin embargo, es importante mencionar, que la gráfica 1 muestra que el 97% de los colaboradores tienen más de 2 años de trabajar en la empresa, por lo que los factores que ayudan a tener esta baja rotación de personal, es que cuentan con estabilidad laboral, solidez como corporación y los pagos de los salarios se realizan con puntualidad

2.3.2.2 Las características de los procesos de comunicación

La comunicación es fundamental para el funcionamiento y desarrollo de toda organización, debido a que a través de los canales de comunicación se transmite toda la información necesaria e importante para la ejecución de las distintas actividades a desarrollar. La percepción que tienen los colaboradores de esta dimensión se detalla a continuación.

Gráfica 3

Percepción sobre la dimensión de los procesos de comunicación por los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos. Ciudad de Guatemala, noviembre 2018.



Fuente: investigación de campo, noviembre 2017.

Según los datos reflejados anteriormente se puede observar que esta dimensión tiene factores a mejorar como por ejemplo: la información que se traslada al personal no está siendo transmitida de una manera eficiente, debido a que el personal no tiene acceso a todos los medios de comunicación que la empresa utiliza, esto provoca que los jefes o supervisores de área no informen las tareas a desarrollar y por último la comunicación entre los diferentes departamentos no es la más adecuada, dado que existes conflictos entre el personal.

El 82% de los colaboradores perciben que hay deficiencias en la comunicación interna entre los diferentes departamentos, lo cual genera un canal de comunicación inadecuado y un traslado de información deficiente, lo que provoca malas relaciones entre el personal, un mal clima laboral, una disminución en la productividad, así como una mala ejecución de tareas y un servicio al cliente deficiente.

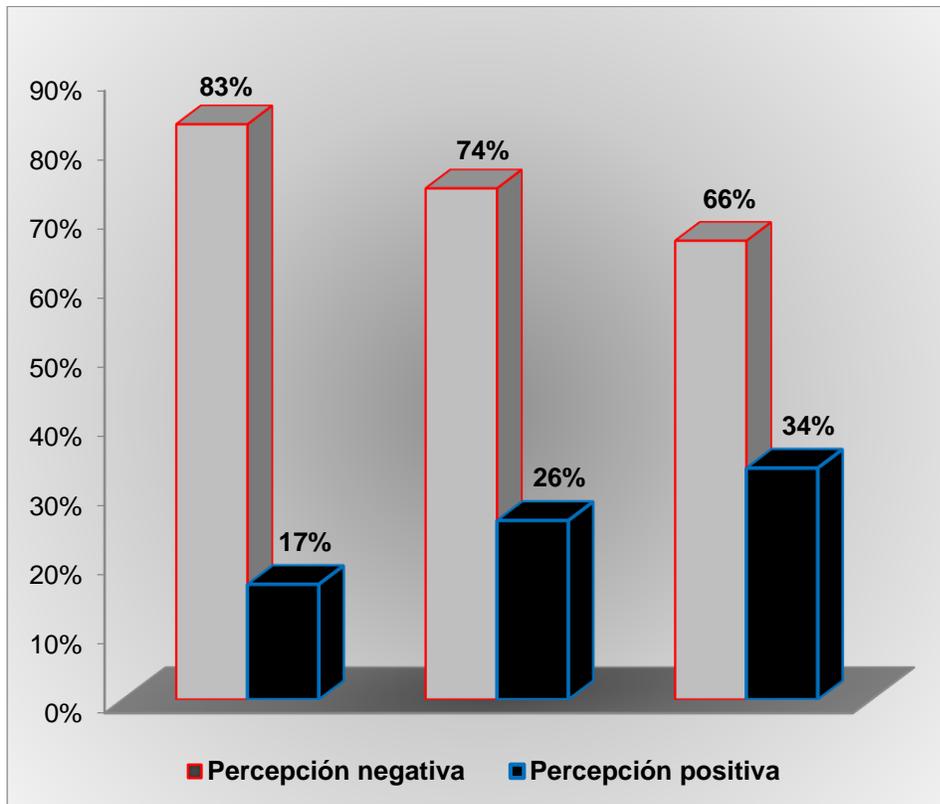
- Comunicación horizontal: este tipo de comunicación genera una división de opiniones debido a que la comunicación entre departamentos es disfuncional, sin embargo, la comunicación dentro de la empresa debe ser funcional, para facilitar la asignación de tareas y establecer relaciones efectivas a través de distintos acuerdos.
- Comunicación vertical: los colaboradores indican que perciben que los jefes únicamente les giran órdenes y que no se le pueden hacer las consultas sobre las dudas que surgen en el cumplimiento de tareas, lo que provoca que el trabajador no pueda informar sobre los inconvenientes y logros alcanzados en su área de trabajo.

2.3.2.3 Las características de los procesos de toma de decisiones

Tomar decisiones es un proceso que identifica y soluciona los problemas, a través de elegir un curso de acción entre varias alternativas, ligado al poder y autoridad que tiene el personal, en la gráfica 4 se analizó los factores más relevantes de esta dimensión en la empresa objeto de investigación.

Gráfica 4

Percepción sobre la dimensión de toma de decisiones por los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos. Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.



Fuente: investigación de campo, noviembre 2017.

En la gráfica anterior se puede ver que la apreciación que tienen los colaboradores sobre esta dimensión es deficiente debido a que el 83% de los colaboradores sienten que su opinión no es tomada en cuenta en decisiones importantes por parte de los jefes, por otro lado el 66% de ellos perciben que cuando se presentan problemas en el departamento sus decisiones e informes no forman parte de la solución a la que han llegado los supervisores, lo cual provoca que el colaborador no se sienta parte importante del grupo de trabajo al cual está integrado, lo mismo genera actitudes negativas del personal, afectando el cumplimiento de las diferentes tareas a ejecutar por parte de ellos.

Por otro lado, no hay trabajo en equipo en los diferentes departamentos lo cual ha generado que el 74% opine que cuando hay exceso de trabajo para unas áreas no se proporcione la ayuda necesaria para cumplir con las tareas asignadas, lo cual provoca retraso en los procesos, sobre carga de trabajo, bajo rendimiento y el personal agotado y cansado.

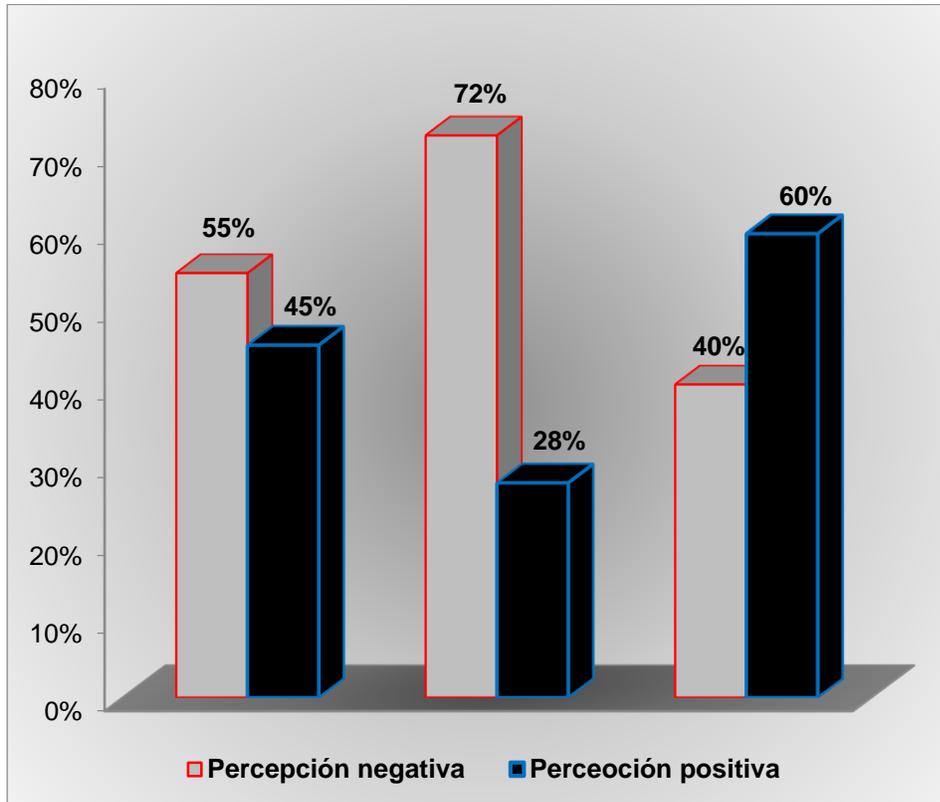
2.3.2.4 Las características de los procesos de planificación

Según las repuestas brindadas de otras preguntas de esta dimensión se logró determinar que los objetivos están establecidos, los valores que integran la empresa son divulgados y transmitidos con frecuencia al colaborador para crear un ambiente de trabajo ético y profesional, y que las actividades que desempeñan los colaboradores conllevan al cumplimiento de las metas.

De lo anterior se puede percibir que el 55% de los colaboradores son tomados en cuenta al momento de establecer los objetivos de la empresa, lo cual ayuda a tener una mejor relación entre los mandos medios y subordinados. Para una mejor comprensión la gráfica 5 muestra los factores a mejorar.

Gráfica 5

Percepción sobre la dimensión de los procesos de planificación por los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos. Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.



Fuente: investigación de campo, noviembre 2017.

De la gráfica anterior se procedió analizar los factores que se deben mejorar en la dimensión de las características de los procesos de planificación, dando como resultado que el 72% de los colaboradores perciben que se trabaja de una manera desorganizada y sin planificación, por otro lado, esto repercute en que el 60% de los empleados no asuma las responsabilidades de su trabajo, lo cual provoca tareas realizadas deficientemente, pérdidas de tiempo y retrasos en los procesos.

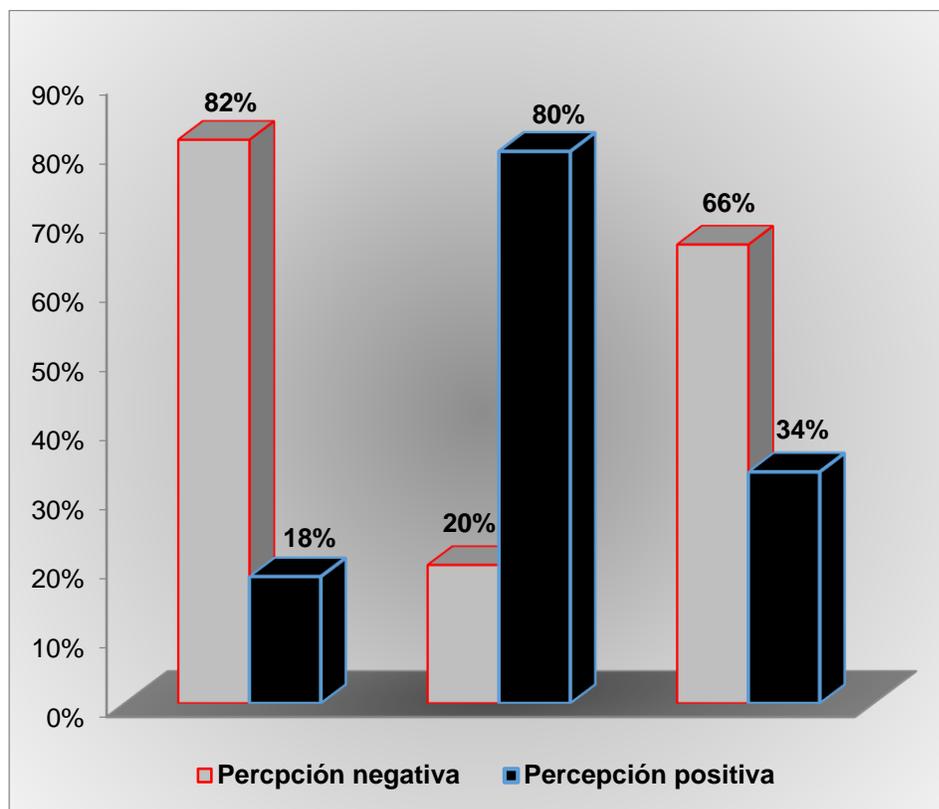
2.3.2.5 Los Métodos de mando y las características de los procesos de control

En la gráfica 6 se puede observar la percepción que se tiene de la forma y distribución de los métodos de mando y del control que existen en la empresa, los aspectos importantes a mejorar se analizan a continuación.

Gráfica 6

Percepción sobre la dimensión de los de los métodos de mando y los procesos de control por los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.



Fuente: investigación de campo, noviembre 2017.

Como se puede observar en la gráfica anterior entre los factores más relevantes para esta dimensión se encuentra que la autoridad está concentrada en los mandos altos de la empresa, lo cual ha repercutido en que el 82% de los colaboradores perciben que no se les permite tomar decisiones en su puesto de trabajo al momento de presentarse algún inconveniente, lo cual crea un sentimiento de dependencia hacia los jefes y pérdidas de tiempo al esperar que el encargado tome la decisión.

Otro factor de relevancia es que no se cuenta con una medición o supervisión en el trabajo, el 80% de los trabajadores sienten que hay demasiada libertad en los puestos de trabajo, lo cual genera que no se cumplan con los tiempos establecidos para ejecutar una tarea, falta de responsabilidad por parte de ellos, ausentismo laboral, como tampoco el cumplimiento de los objetivos.

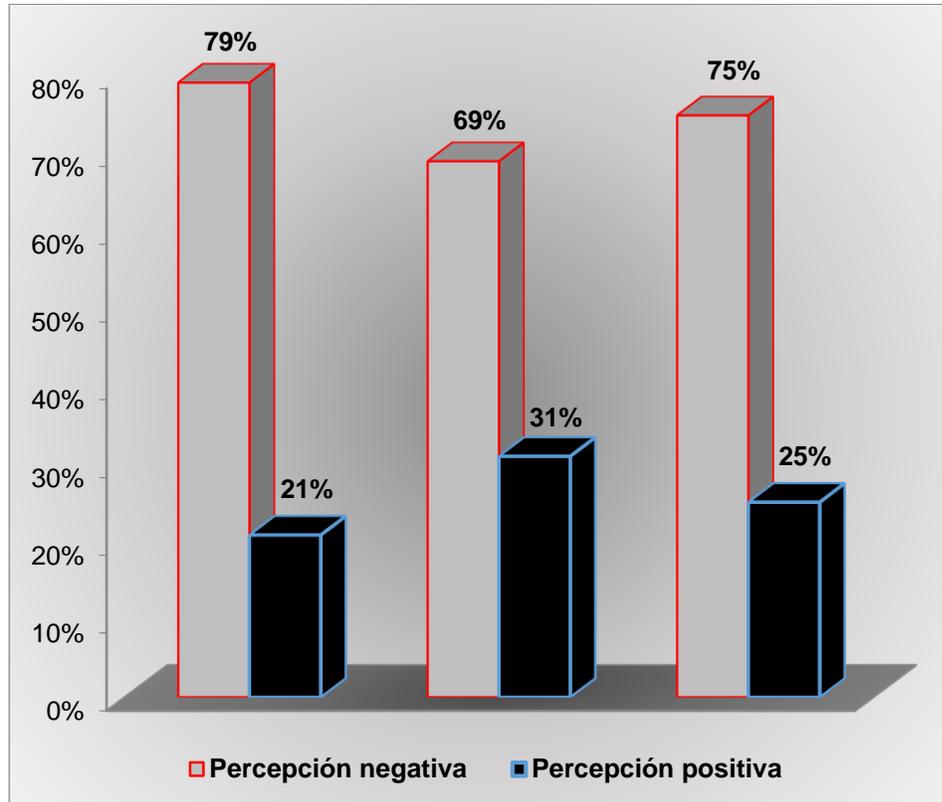
2.3.2.6 Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

Analizadas otras preguntas se puede concluir que los colaboradores reciben la capacitación necesaria para realizar las diferentes actividades designadas por los jefes, lo cual es de mucha importancia dado a que genera nuevos conocimientos y habilidades en los empleados. En la gráfica 7 se muestran los factores negativos de esta dimensión.

Gráfica 7

Percepción sobre la dimensión de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento por los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.



Fuente: investigación de campo, noviembre 2017.

Como se puede observar en la gráfica anterior la falta de motivación ha creado que el 79% del recurso humano perciba que no se promueve el desarrollo profesional y que el 75% sienten que en la empresa no se enfoca en los colaboradores que realizan su trabajo eficientemente para ocupar nuevos cargos o puestos, lo cual ha llegado a generar inconformidad, malas actitudes, falta de interés y compromiso por parte del colaborador, así como bajo rendimiento laboral.

Por otro lado, el 69% de los trabajadores perciben que los jefes al tomar decisiones no velan por sus intereses, lo cual ha provocado malas relaciones interpersonales entre los diferentes niveles.

2.4 Análisis de resultados

Dentro de las áreas críticas de esta investigación es necesario definir cuáles son las de más relevancia para la empresa objeto de investigación y establecer las que darán inicio al trabajo de mejoramiento para dar soluciones viables.

El cuadro 5 muestra el resumen de los datos obtenidos de la percepción de los colaboradores de la empresa con respecto a cada dimensión.

Cuadro 5
Percepción por dimensión por los colaboradores de la empresa
distribuidora de vehículos y repuestos.
Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.

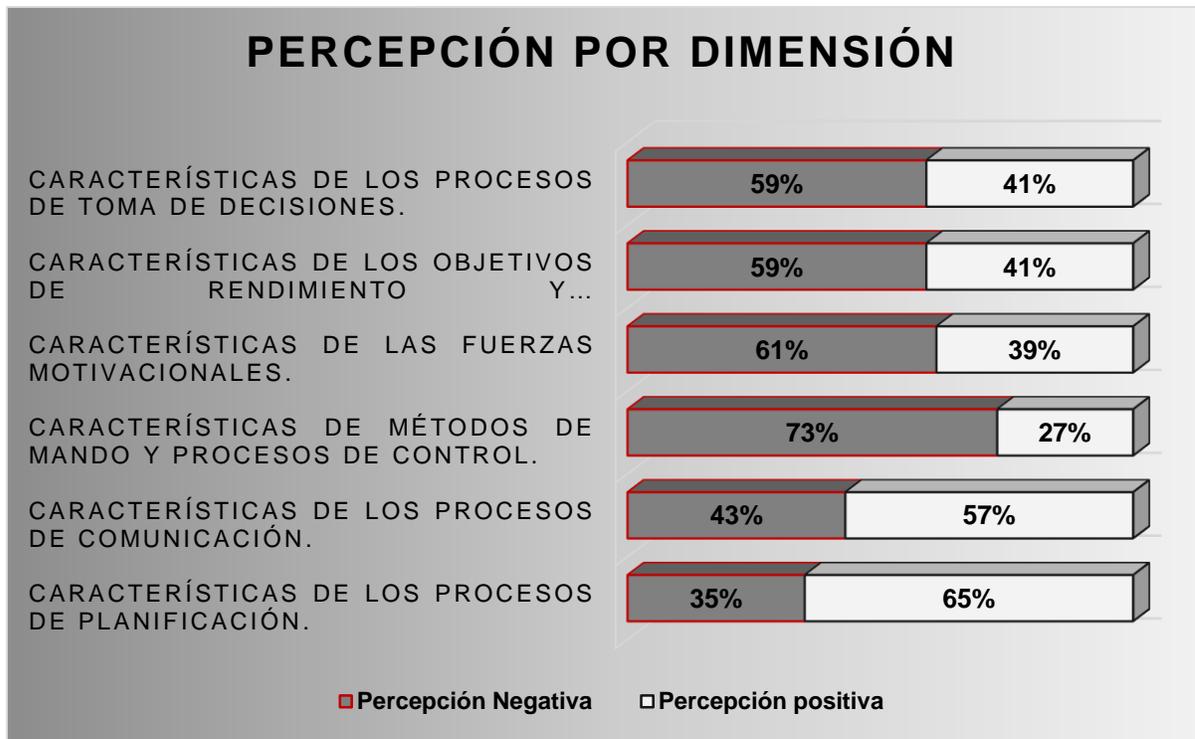
No.	Dimensión	Percepción negativa		Percepción positiva	
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	Características de los procesos de planificación.	8%	27%	32%	33%
2	Características de los procesos de comunicación.	6%	37%	39%	18%
3	Características de los métodos de mando y procesos de control.	15%	58%	18%	9%
4	Características de las fuerzas motivacionales.	19%	42%	25%	14%
5	Características de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.	10%	49%	34%	7%
6	Características de los procesos de toma de decisiones.	14%	45%	31%	10%
	Análisis general de las dimensiones.	12%	43%	30%	15%

Fuente: investigación de campo, noviembre 2017.

En la gráfica 8 se muestran los resultados de las calificaciones porcentuales para una mejor comprensión de cada dimensión, las cuales se analizarán en el presente capítulo, aportando factores positivos y negativos al estudio.

Grafica 8

**Percepción por dimensión por los colaboradores de la empresa
distribuidora de vehículos y repuestos.
Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.**



Fuente: investigación de campo, noviembre 2017.

Lo anterior refleja que el 73% de los colaboradores perciben que existe una deficiencia en los métodos de mando y control que aplica la empresa, lo que provoca que no se cumpla con las tareas designadas, con los horarios establecidos y que el absentismo laboral sea más elevado por parte de los trabajadores, el 71% de los colaboradores opina que no se cuentan con incentivos laborales y monetarios, lo que genera un bajo desempeño laboral, falta de compromiso, actitudes negativas e incumplimiento de objetivos y metas de la empresa.

Por otro lado, el 57% simpatiza con los medios de comunicación que la empresa utiliza para transmitir la información y el 43% restante opina que el traslado de los mensajes y comunicados no llegan a todo el personal, de igual manera el 65% considera que los procesos de planificación abarcan a todo el personal, sin embargo, se debe realizar las medidas correctivas necesarias para que se involucre al 35% restante en el logro de objetivos organizacionales.

Se realizó un análisis más puntual mediante los cuadros por dimensión que incluyen los cálculos de las ponderaciones en porcentajes de los diferentes factores (cuestionamiento/ítem), los cuales determinan la situación actual del clima organizacional mediante la verificación de presencia tanto positiva como negativa con base a las percepciones de los colaboradores, en la empresa objeto de investigación.

El cuadro 6 indica que los factores que se deben seguir manteniendo en la empresa, dentro de los cuales están el traslado de información y el cumplimiento de tareas para alcanzar los objetivos de la organización, así como también los aspectos a mejorar donde los más relevantes y con mayor peso se encuentran que el personal trabaja de manera desorganizada y sin planificación, no asume las responsabilidades de su trabajo y por último no se le toman en cuenta al establecer los objetivos de su departamento.

Cuadro 6

Percepción sobre la dimensión de las características de los procesos de planificación según los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.

Cuestionamiento	Percepción negativa	Percepción positiva
En su departamento se conocen bien los objetivos y metas.	1%	15%
Las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.	1%	15%
Se toman en cuenta sus ideas para establecer los objetivos.	9%	8%
Se trabaja de forma desorganizada y sin planificación.	12%	5%
Considera que un problema dentro de la empresa es que la gente no asume responsabilidades de su trabajo.	10%	7%
Le han hablado sobre los valores que practica la empresa.	1%	16%
Total	35%	65%

Fuente: investigación de campo, noviembre 2017.

En el siguiente cuadro se puede apreciar los elementos deficientes que tienen los medios de comunicación actuales que la empresa utiliza, entre los más destacados se encuentran, que no hay una comunicación estable y duradera entre los departamentos, la información que se transmite no es clara y precisa lo cual es un problema para el personal debido a que no comprende lo que se le comunica y por último no se informa al personal las diferentes actividades que debe desempeñar, lo cual provoca que no se cumplan con los procesos y requerimientos para el cumplimiento de metas.

Cuadro 7

Percepción sobre la dimensión de las características de los procesos de comunicación según los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.

Cuestionamiento	Percepción negativa	Percepción positiva
Se le informa periódicamente sobre el avance de metas y logro de objetivos.	6%	8%
En su departamento existe comunicación abierta y directa.	6%	8%
Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo.	2%	12%
Se le informa las actividades que debe desempeñar.	8%	7%
Existe comunicación entre los distintos departamentos.	12%	3%
La información que se le transmite es clara y precisa.	8%	6%
Los medios de comunicación que la empresa utiliza para transmitir información son eficientes	1%	13%
Total	43%	57%

Fuente: investigación de campo, noviembre 2017.

Por su parte en las dimensiones de métodos de mando y proceso de control, se puede apreciar que el colaborador no tiene la autoridad de poder tomar decisiones en su trabajo, de igual manera considera que hay demasiada libertad en el departamento y que el jefe del mismo no promueve actitudes positivas, ni aporta nuevos conocimientos a los colaboradores para desempeñar de mejor forma las tareas asignadas, lo anterior afecta en el ambiente de trabajo perjudicando el desempeño laboral y el logros de objetivos organizacionales.

A continuación, se describen las relaciones de confianza y control ejercido en la empresa por parte de los jefes hacia los colaboradores, las percepciones de los colaboradores se muestran para mayor comprensión en el cuadro 8.

Cuadro 8

Percepción sobre las dimensiones de las características de los métodos de mando y procesos de control según los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos. Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.

Cuestionamiento	Percepción negativa	Percepción positiva
Cuando realiza su trabajo requiere supervisión.	12%	4%
Los directivos supervisan las actividades de su trabajo.	12%	5%
Se le permite tomar decisiones en su puesto de trabajo.	14%	3%
Considera que hay demasiada libertad en su departamento.	13%	3%
Su jefe inmediato promueve actitudes positivas.	11%	6%
Su jefe influye en la aportación de nuevos conocimientos para el desempeño de su trabajo.	11%	6%
Total	73%	27%

Fuente: investigación de campo, noviembre 2017.

Referente a la dimensión de las características de las fuerzas motivacionales, en los datos obtenidos de cada ítem se refleja la percepción del colaborador en que no se recompensa la labor que realiza, no se estimula su crecimiento profesional y personal, el considera que no se ofrece ningún tipo de incentivo para incrementar su productividad y eficiencia por parte de la empresa, lo que provoca que el recurso humano se sienta frustrado, tenga una actitud negativa hacia el trabajo, no rinda, falta de interés en su trabajo y no se cumplan con los objetivos establecidos por la organización. Para mejor apreciación de los datos ver cuadro 9.

Cuadro 9

Percepción sobre la dimensión de las características de las fuerzas motivacionales según los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.

Cuestionamiento	Percepción negativa	Percepción positiva
La empresa recompensa a los empleados por su trabajo bien hecho.	12%	3%
Se siente parte de la organización.	2%	13%
Se siente estimulado por su departamento.	9%	5%
La retribución que recibe por su trabajo es justa.	8%	7%
La empresa le brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.	9%	5%
Le ofrecen incentivos para incrementar su desempeño.	10%	4%
La empresa busca estimular su trabajo y se preocupa por su desempeño profesional y personal.	12%	3%
Total	61%	39%

Fuente: investigación de campo, noviembre 2017.

Analizados los cuestionamientos de la dimensión de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, en el cuadro 10 se observa que los colaboradores perciben que la empresa no promueve el desarrollo profesional, consideran que no se promueve la integración, que los que desempeñan mejor su trabajo no ocupan los mejores puestos y por último su jefe no vela por los intereses de ellos, lo que provoca preocupación, frustración y falta de interés por parte del colaborador para mejorar su rendimiento y productividad en el trabajo para obtener un ascenso laboral.

Cuadro 10

Percepción sobre la dimensión de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento según los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.

Cuestionamiento	Percepción negativa	Percepción positiva
Recibe la capacitación adecuada para desempeñar eficientemente su trabajo.	5%	12%
Se promueve el desarrollo profesional en su departamento.	13%	4%
Se promueve la integración de los empleados en su departamento.	12%	5%
Los diferentes departamentos le brinda ayuda cuando lo necesita.	5%	11%
Su jefe vela por los intereses de los colaboradores al tomar decisiones.	11%	5%
En la empresa los que desempeñan eficientemente su trabajo puede llegar a ocupar los mejores puestos.	12%	4%
Total	59%	41%

Fuente: investigación de campo, noviembre 2017.

Las percepciones de los colaboradores respecto a cada pregunta de la dimensión de las características de los procesos de toma de decisión, se muestra en el cuadro 11, en relación a que no se toma en cuenta su opinión en decisiones importantes, consideran que no hay trabajo en equipo y que los conflictos no son enfrentados de la mejor manera, por último sienten que no son tomados en cuenta para llegar a un acuerdo en los problemas lo que genera inconformidad, falta de interés y que el colaborador se sienta discriminado por la empresa.

Cuadro 11

Percepción sobre la dimensión de las características de los procesos de toma de decisiones según los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.

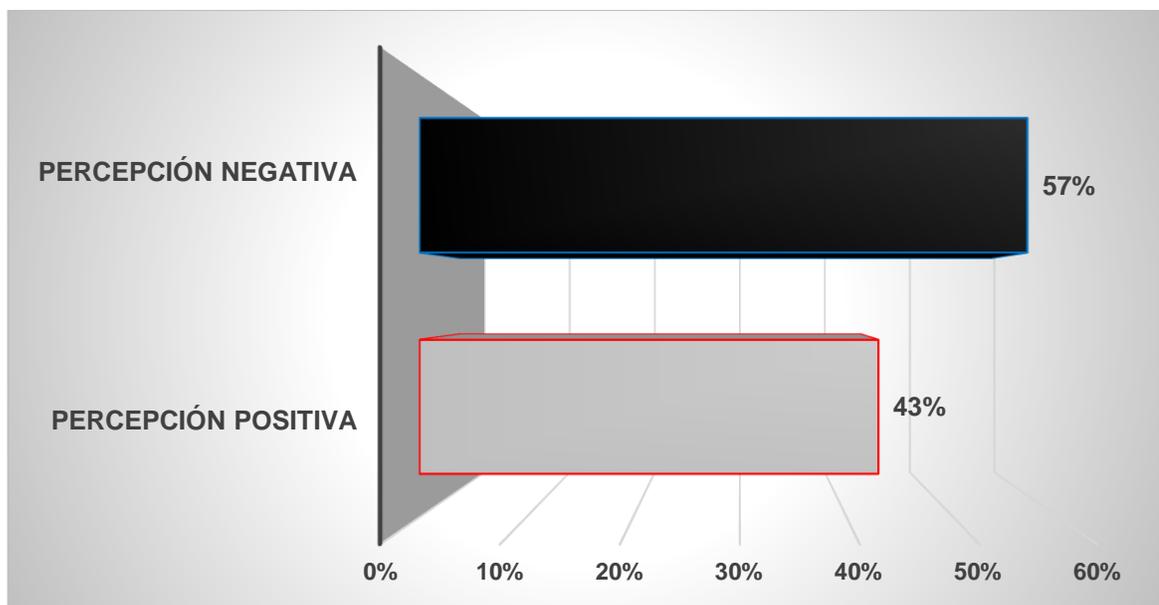
Cuestionamiento	Percepción negativa	Percepción positiva
Toman en cuenta su opinión en decisiones importantes.	14%	3%
Los colaboradores se ayudan mutuamente cuando existe exceso de trabajo.	12%	4%
Su jefe inmediato enfrenta los conflictos con una actitud positiva.	12%	5%
Cuando se le presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.	7%	10%
Se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.	11%	6%
El equipo de trabajo se orienta a la solución de problemas.	4%	13%
Total	59%	41%

Fuente: investigación de campo, noviembre 2017.

Derivado de lo anterior se procedió a determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional de la empresa objeto de investigación, para una mejor comprensión de los datos se presenta la gráfica 9.

Gráfica 9

Evaluación general del clima organizacional según la percepción por los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos. Ciudad de Guatemala, noviembre 2017.



Fuente: investigación de campo, noviembre 2017.

Es importante indicar que basado en los datos recabados y reflejados de la empresa objeto de investigación, se pudo identificar que existe una perspectiva interaccionista dado a que la organización toma en cuenta los factores objetivos y subjetivos que pueden afectar el ambiente de trabajo, por otro lado, se puede inferir que la base de las relaciones del personal es de dependencia hacia los jefes y poca confianza de la gerencia hacia los empleados, la interacción de las variables indicadas en este capítulo determina el tipo de sistema de clima organizacional, según Rensis Likert, como autoritario tipo II, Autoritarismo Paternalista.

Se analizó la situación actual del clima organizacional para determinar las áreas de acción según las percepciones de los colaboradores que se desglosan a continuación.

La percepción negativa del clima organizacional se recarga en las dimensiones de:

- Métodos de mando y procesos de control, donde se puede observar que los colaboradores no tienen la autoridad de poder tomar decisiones en su trabajo, existe demasiada libertad en el departamento y que el jefe del mismo no promueve actitudes positivas, ni aporta nuevos conocimientos a los colaboradores para desempeñar de mejor forma las tareas asignadas.
- Características de las fuerzas motivacionales, se identificó que no se recompensa la labor del colaborador, no se estimula ni se preocupa por su desempeño profesional y personal, no se ofrece ningún tipo de incentivo para incrementar la productividad y eficiencia del colaborador.
- Características de la toma de decisión, se determinó que los colaboradores se sienten inconformes, con falta de interés y discriminado por la empresa.

La percepción positiva respalda en las siguientes dimensiones, que son las de mayor aceptación, siendo éstas las características del proceso de planificación y comunicación las cuales se deben fortalecer para perpetuar las buenas prácticas que tiene la empresa.

- Dentro de las buenas prácticas se determinó que la empresa ha transmitido valores y pertenencia a los colaboradores, buenos medios de comunicación interna y entre compañeros de trabajo, han inculcado la ayuda entre los diferentes departamentos, logrando así que el equipo de trabajo se oriente a la solución de problemas.

En virtud de la evaluación realizada del clima organizacional y el análisis de los datos obtenidos en el presente capítulo se puede inferir que se aprueba la hipótesis I, también se comprueba la relación existente entre lo expuesto en la justificación y planteamiento del problema descritos en el plan de investigación.

Según los datos recabados se procederá a realizar los planes de mejora que permitan corregir los factores débiles descritos y que afectan el clima organizacional de la empresa objeto de investigación, especialmente se trabajará en las tres dimensiones de mayor impacto negativo siendo estas: métodos de mando y procesos de control, fuerzas motivacionales y toma de decisiones.

CAPÍTULO III

Propuesta de planes de mejora del clima organizacional para una empresa distribuidora de vehículos y repuestos

En el presente capítulo se abordan los factores relacionados con las dimensiones evaluadas en el capítulo II, cuyo objetivo es mejorar la percepción de los colaboradores en relación al clima organizacional.

El capítulo III está constituido por los siguientes elementos: justificación de la propuesta, objetivos, alcance, metodología a utilizar, planes de mejora y por último los lineamientos de evaluación y costos de implementación.

3.1 Justificación de la propuesta

Derivado de la importancia que posee el recurso humano para la empresa objeto de investigación, es necesario implementar acciones que permitan fomentar las relaciones interpersonales, el sentimiento de reconocimiento a los colaboradores y una eficiente toma de decisiones, para contribuir a incrementar el nivel de productividad y percepciones positivas de los colaboradores y por ende lograr un mayor compromiso organizacional.

Las personas con su trabajo son las que impulsan que el cumplimiento de metas sea posible en todas las organizaciones, derivado de esto se necesita contar con el mejor elemento humano en cuanto a habilidades, destrezas y conocimientos; sin embargo también existen variables de parte de las empresas que influyen para que el personal desarrolle su potencial, se sienta identificado y se comprometa con las responsabilidades adquiridas, convirtiéndose en un impulsor del crecimiento de la organización.

El recurso humano de la empresa objeto de investigación actualmente presenta un índice de percepción negativa de 51%, que se ve reflejado en las actitudes de los colaboradores al desempeñar sus labores, lo que provoca una baja productividad.

Derivado de lo anterior se tomó como base para elaborar los planes de mejora, las dimensiones de las características de las fuerzas motivacionales, de métodos de mando y proceso de control y de los procesos de toma de decisiones, debido a que presentan los índices más altos de percepción negativa en relación al clima organizacional. En el cuadro siguiente se presenta la relación de la dimensión con el plan de mejora.

Cuadro 12

Relación entre dimensión analizada y planes de mejora propuestos para la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, junio 2018.

Dimensión	Problemas	Propuesta	Porcentaje de mejora
Características de las fuerzas motivacionales	<ul style="list-style-type: none">• La empresa no recompensa a los empleados por el trabajo bien hecho.• La empresa no estimula el trabajo y no se preocupa por el desempeño profesional y personal de los colaboradores.	Plan de reconocimiento	10%
Características de los procesos de control y métodos de mando	<ul style="list-style-type: none">• No se tiene autoridad para tomar decisiones en su trabajo.• No toman en cuenta su opinión en decisiones importantes.	Plan de empoderamiento	10%
Características de los procesos de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none">• No se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.	Plan de capacitación en resolución de conflictos	10%

Fuente: elaboración propia con base a la investigación de campo, junio 2018.

3.2 Objetivos

A continuación, se describen los fines principales de los planes de mejora para la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

3.2.1 Objetivo general

Proporcionar planes de mejora a la empresa objeto de investigación que permitan incrementar un 30% la percepción positiva de los colaboradores en relación al clima organizacional en el periodo de un año.

3.2.2 Objetivos específicos

- Promover y concientizar el interés a los directivos y jefes en un 100%, sobre la importancia de contar con un clima organizacional favorable, por medio de la implementación de los planes propuestos de acuerdo a los factores evaluados, en el periodo de diez meses.
- Proporcionar las herramientas necesarias para influir positivamente en un 95% en las relaciones personales y laborales para mejorar el ambiente de trabajo en la empresa objeto de investigación, periodo de seis meses.
- Estimular el desempeño y promover el desarrollo profesional y personal de los colaboradores para incrementar en un 90% los niveles de motivación y reconocimiento, buscando garantizar la eficiencia, productividad y competitividad del colaborador, en el periodo de un año.

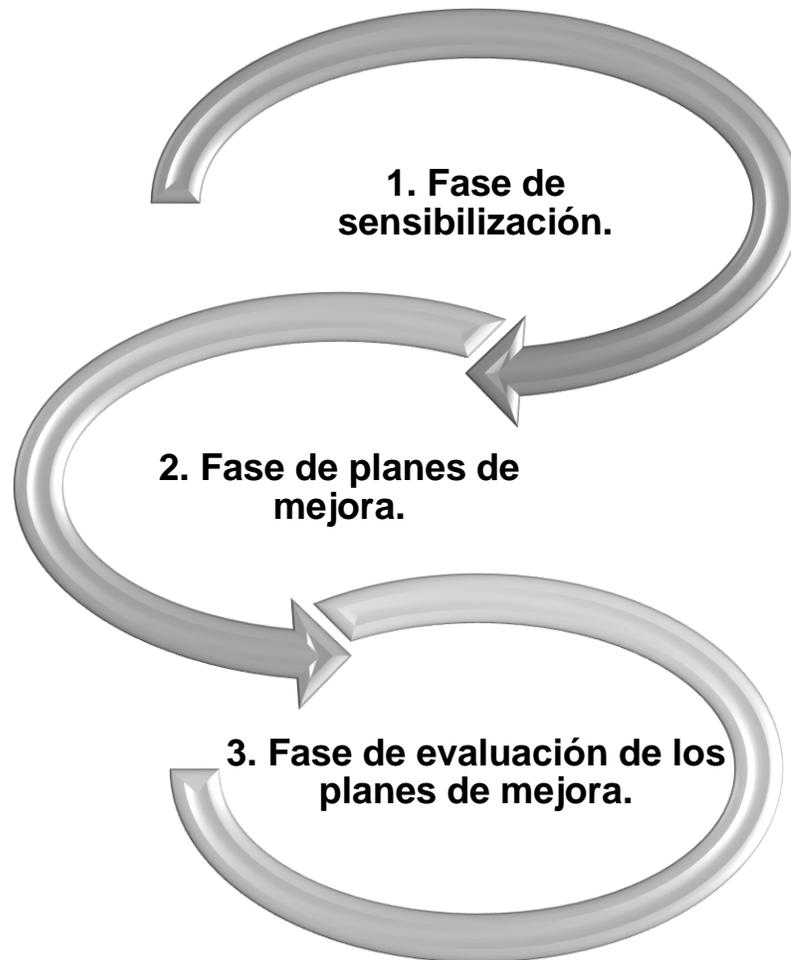
3.3 Alcance de la propuesta

Los planes de mejora propuestos para la empresa distribuidora de vehículos y repuestos objeto de investigación, contribuyen al cambio de actitudes y percepciones negativas de los colaboradores hacia la empresa, por medio del desarrollo de diferentes actividades que buscan minimizar las necesidades insatisfechas.

3.4 Modelo de implementación

Para la implementación y desarrollo de los planes de mejora del clima organizacional, se consideran las etapas que se muestran en la siguiente figura:

Figura 7
Fases de implementación de planes de mejora propuestos para la empresa distribuidora de vehículos y repuestos objeto de investigación.
Ciudad de Guatemala, junio 2018.



Fuente: elaboración propia, junio 2018.

En cada fase se desarrolla las acciones necesarias que permitirán mejorar la percepción negativa de los colaboradores con respecto al clima organizacional.

Los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos perciben una deficiencia en el clima organizacional, debido a lo anterior se propone la implementación de planes de mejora, los cuales permitirán una mejor identificación de las necesidades del trabajador lo que a su vez genera el cumplimiento de objetivos y metas de la organización.

A continuación, se desarrollan cada una de las fases con la metodología y herramientas a implementarse.

3.4.1 Fase I: Taller de sensibilización

El taller de sensibilización detalla las sub fases a desarrollar para informar a los colaboradores y jefes sobre los cambios a implementar por medio de los planes de mejora.

3.4.1.1 Meta

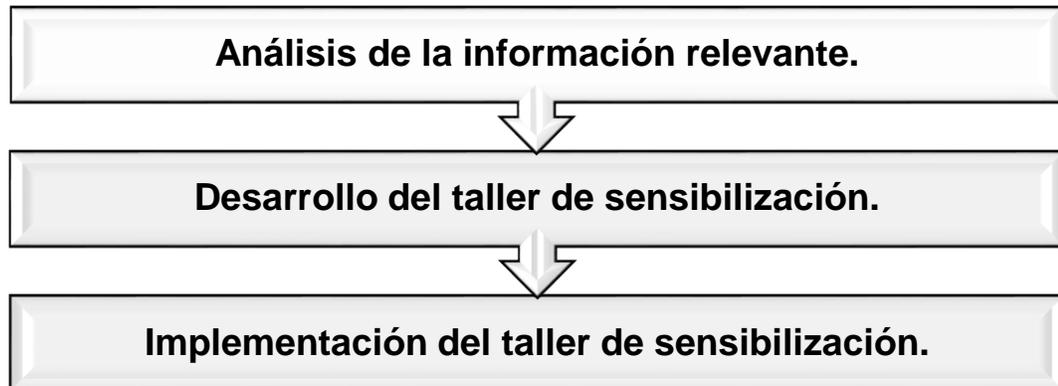
Lograr que el 100% de los colaboradores y jefes de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos se comprometan a la implementación del cambio positivo del clima organizacional a través de la práctica de planes de mejora.

3.4.1.2 Metodología

Derivado a las necesidades de la empresa y funcionamiento, se definen la siguientes sub fases que se presentan en la figura 8, para influir positivamente en la participación y compromiso por parte de los colaboradores para disminuir las actitudes negativas hacia la organización.

Figura 8

**Subfases del taller de sensibilización para la empresa distribuidora de vehículos y repuestos objeto.
Ciudad de Guatemala, junio 2018**



Fuente: elaboración propia, junio 2018.

a. Análisis de la información relevante

Esta fase surge del análisis de la información recolectada en la cual se ve la necesidad de concientizar a los colaboradores. El taller estará diseñado para mejorar o contribuir de manera positiva a las percepciones de los colaboradores y jefes sobre las relaciones interpersonales entre ambas partes, así como crear cambios que ayuden a mejorar el clima organizacional de la empresa.

En la retroalimentación u obtención de nueva información los encargados del análisis de los datos será el departamento de recursos humanos quien determinará las nuevas áreas de sensibilización a tratar por medio de una evaluación del clima organizacional o con los instrumentos que ellos consideren pertinentes y necesarios.

A continuación, se detallan los aspectos que se consideran para el análisis de información del taller de sensibilización:

a.1 Identificación de las necesidades

En el capítulo anterior se detalla la medición de clima organizacional realizada en la empresa distribuidora de vehículos y repuestos en la cual se determinó las áreas de mejora que actualmente enfrenta, este paso consiste en relacionar las áreas prioritarias a mejorar con el fin de identificar las necesidades de sensibilización para los colaboradores, las cuales se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 13
Necesidades de sensibilización para los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.
Ciudad de Guatemala, junio 2018.

Roles	Necesidades de sensibilización
Jefes y supervisores	<ul style="list-style-type: none">• La importancia de recompensar al colaborador por su rendimiento.• El papel que juega la estimulación en el desarrollo y productividad del colaborador.• El impacto positivo que tiene el tomar en cuenta al colaborador en decisiones importantes.• Propuestas para mejorar el clima organizacional.• Compromiso por crear un mejor clima organizacional.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none">• La necesidad de ser recompensado por la eficiencia de su trabajo.• El impacto que juega la estimulación en el trabajo.• La importancia de su opinión en las decisiones de la empresa.• El rol de trabajo en equipo para mejorar el ambiente de trabajo.

Fuente: elaboración propia con base a la investigación de campo, junio 2018.

Es importante comunicar e informar la importancia que presenta el clima organizacional para el desarrollo y crecimiento de la empresa, la relación que guarda en cada una de las etapas con ambos roles.

El análisis de la información será ejecutado por el departamento de recursos humanos, el cual será el encargado de verificar que las necesidades recabadas son de mucha importancia para la mejora de la empresa, en la cual se determinarán las más puntuales para que las mismas sean desarrolladas en el taller de sensibilización.

La determinación de las necesidades principales se resolverá por medio de reuniones entre los jefes y supervisores, en las cuales se deberá votar por las tres más importantes a mejorar en la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Realizado el análisis por el departamento de recursos humanos, se traslada la información a los gerentes de repuestos, ventas y recursos humanos para darle el visto bueno y la autorización para el desarrollo del taller de sensibilización.

a.2 Modelo de administración del taller de sensibilización

Debido a que la empresa cuenta con un departamento de recursos humanos y varias agencias, se propone utilizar un modelo descentralizado y el lugar para su aplicación será con base a la siguiente distribución:

Cuadro 14

Distribución de los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos para la implementación del taller de sensibilización.

Ciudad de Guatemala, junio 2018.

Grupo	Ubicación	Total participantes
1	Zona 10	55
	Carretera a El Salvador	
2	Zona 9	60
	Zona 4	
3	Zona 11	72
	Zona 12	

Fuente: elaboración propia, junio 2018.

a.3 Diseño del plan de sensibilización

A partir de que se tenga el visto bueno del departamento de recursos humanos, se procede con el diseño, la agenda, los lineamientos y el plan de acción del taller “Pasos pequeños grandes metas”, en los cuales se abordarán las necesidades de sensibilización consensuadas, a continuación, se propone una serie de actividades para desarrollar durante la sensibilización.

Cuadro 15

Etapas y actividades propuestas para el desarrollo del taller de sensibilización para los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, junio 2018.

Etapa	Actividad
Clima organizacional	Percepción de los supervisores y jefes sobre colaboradores.
	Percepción de los colaboradores sobre los jefes.
	Sesión de grupos entre compañeros.
	Dramatización de los roles actuales.
	Análisis de los roles.
Cambio organizacional	Los cambios a través del tiempo.
	El cambio en los colaboradores.
	Analizar el cambio
	Dramatización de los roles de cambio.
	Compromiso al cambio.

Fuente: elaboración propia con base a la investigación de campo, junio 2018.

b. Desarrollo del taller de sensibilización

Con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, a continuación, se presentan las actividades, materiales y medios a utilizar, el tiempo estimulado para desarrollar el taller de sensibilización es de 10 horas, el cual será ejecutado por el departamento de recursos humanos, para lo cual se presenta la agenda que guiará a los encargados de su realización

a.1 Agenda

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo		
			Inicio	Final	Duración en horas
Inicio	Bienvenida y presentación.	Gerente de recursos humanos	9:00	9:15	0:15
Rompehielos	Realizar dinámicas grupales con los integrantes de la capacitación, organizándolos de tal forma que trabajen en esos grupos.	Personal de recursos humanos	9:15	10:05	0:50
	Refacción	Personal de recursos humanos	10:05	10:35	0:30
Imagen de los colaboradores sobre los supervisores y jefes	Se les solicita a los integrantes que elijan un jefe de grupo el cual se deberá parar en frente de ellos sin decir una palabra. Mientras tanto los del grupo escribirán una lista de defectos y cualidades que tiene sin preguntarle. Los grupos deberán brindar una opinión general de cómo están los jefes y supervisores dentro de la empresa.	Personal de recursos humanos	10:35	11:35	1:00
Dramatización	Cada grupo deberá dramatizar cómo perciben el clima organizacional, se tomará en cuenta la creatividad para la representación.	Personal de recursos humanos	11:35	12:05	0:30

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo		
			Inicio	Final	Duración en horas
Análisis de la dramatización	Compartirán los resultados para tener una idea de cómo es percibido el jefe por sus colaboradores.	Personal de recursos humanos	12:05	12:35	0:30
Exposición de clima organizacional	Definir los aspectos básicos del clima organizacional, cómo afecta a la empresa y qué pueden hacer los supervisores y jefes para mejorar ese aspecto.	Personal de recursos humanos	12:35	13:15	0:45
	Almuerzo				
Repaso	Realizar un repaso de lo aprendido y hacer mención nuevamente que están ahí para un cambio.	Personal de recursos humanos	13:15	14:15	1:00
Poema	En los grupos formados deberán de hacer un poema indicando qué representa la empresa para cada uno de los participantes, con el objetivo de tener un panorama más amplio de lo que sienten los colaboradores por la empresa.	Personal de recursos humanos	14:15	14:45	0:30
		Personal de recursos humanos	14:45	15:15	0:30

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo		
			Inicio	Final	Duración en horas
Los cambios a través del tiempo	Se le dará a cada participante una hoja donde deberán anotar los mayores cambios que han experimentado en el trayecto de su vida, marcando en la línea del tiempo en qué fecha sucedió, así como qué cosas positivas y negativas surgieron a partir de cada cambio vivido.	Personal de recursos humanos	15:15	15:40	0:25
Reflexión	Se concientiza a los colaboradores a ser partícipes en la mejora del clima organizacional, así como su compromiso con el mismo.	Personal de recursos humanos	15:40	16:00	0:20
Exposición de qué es el cambio	Definir qué es el cambio y cómo se debe de afrontar.	Personal de recursos humanos	16:00	16:30	0:30
Compromiso para el cambio organizacional	Trasladarles un compromiso donde puedan escribir el poema que redactaron y que firmen comprometiéndose a hacer de ese lugar un mejor lugar para todos.	Personal de recursos humanos	16:30	16:50	0:20
Refacción		Personal de recursos humanos	16:50	17:20	0:30
Dramatización	Los grupos deberán dramatizar un ejemplo de cambio, para lograr que las actitudes positivas se incrementen.	Personal de recursos humanos	17:20	17:40	0:20

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo		
			Inicio	Final	Duración en horas
Proceso de cambio	Se presentan los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional y una lluvia de ideas de que se puede hacer para incrementar las actitudes positivas.	Personal de recursos humanos	17:40	18:00	0:20
Presentación de planes de mejora	Indicar cuáles son los planes a implementar en la empresa.	Personal de recursos humanos	18:00	18:30	0:30

b.2 Lineamientos

Al personal que se le imparta el taller de sensibilización deberán cumplir y respetar los siguientes aspectos.

- **Inscripción al taller de sensibilización**

Los colaboradores que laboran en la empresa distribuidora de vehículos y repuestos deberán participar en el desarrollo del taller de sensibilización, por medio del registro de inscripción (ver anexo 1) a través del formulario, el cual se llenará una semana antes.

- **Asistencia de los colaboradores al taller de sensibilización**

Todos los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos que recibirán el taller de sensibilización deberá de:

- ✓ Presentarse al taller de sensibilización 20 minutos antes de comenzar, para que el departamento de recursos humanos pueda ubicarlos.
- ✓ Cumplir con los horarios establecidos para el taller.
- ✓ Deberán participar en las actividades, discusiones y exposiciones.
- ✓ Se tomará asistencia para dejar constancia que se cumplió con la participación del 90% establecido.
- ✓ Los colaboradores que terminen satisfactoriamente el taller de sensibilización serán reconocidos con un diploma de participación.

- ✓ Es responsabilidad de los jefes inmediatos informar al personal sobre el taller de sensibilización, así como de presentar el formulario de inscripción al departamento de recursos humanos.
- ✓ El material necesario para el cumplimiento de taller será proporcionado por el departamento de recursos humanos.
- ✓ Los grupos para el taller de sensibilización estarán conformados en base a la distribución presentada en el cuadro 14.
- ✓ El taller de sensibilización está dirigido a todo el personal de la empresa objeto de investigación con base a las necesidades manifestadas en el diagnóstico realizado en el capítulo II y consensuadas con el comité.

c. Implementación del taller de sensibilización

El programa de sensibilización y concientización debe coexistir en la Junta Directiva, Gerencia, mandos medios y el departamento de recursos humanos para su respectiva aprobación antes de su implementación, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, es importante que los niveles altos y medios estén convencidos y comprometidos con la ejecución del taller, para luego darles a conocer a los colaboradores la importancia de realizar actividades para mejorar el clima organizacional.

En esta sub fase se hace énfasis de la importancia que juega el clima organizacional para el desarrollo y crecimiento de la empresa, para ello se proponen las siguientes acciones para los colaboradores de la organización.

Plan de acción 1					
Organización: Empresa distribuidora de vehículos y repuestos objeto de investigación.					
Nombre del plan: Taller de sensibilización					
Departamento: Repuestos y ventas.					Fecha:
Objetivo: Establecer las actividades necesarias para la implementación del taller de sensibilización al 100% en el periodo de un mes.					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Duración	Costo
1	Presentar a la junta directiva la problemática y los rumbos de acción a desarrollar.	Analizar el 100% de los datos recabados en 5 días.	Personal de recursos humanos	1 semana	Materiales Q. 100.00 Comida Q. 150.00
2	Presentar a los gerentes de los departamentos las necesidades identificadas, el diseño del plan de sensibilización y las fases y actividades a realizar.	Obtener el 100% la aprobación de las necesidades del taller de sensibilización en 1 día.	Personal de recursos humanos	1 día	Materiales Q. 50.00 Comida Q. 75.00
3	Informar a los participantes sobre el horario, lugar y día del taller de sensibilización.	Notificar al 100% de los colaboradores inscritos en el taller de sensibilización en 3 días.	Personal de recursos humanos	3 días	Materiales Q. 75.00
4	Inscripción al taller de sensibilización a través de la boleta de inscripción.	Registrar que el 90% de los colaboradores están inscritos al taller de sensibilización en 5 días.	Personal de recursos humanos	1 semana	Materiales Q. 400.00
5	Solicitar a los gerentes de departamento el apoyo y materiales necesarios.	Obtener el 100% de apoyo y materiales para el desarrollo del taller en 1 día.	Personal de recursos humanos	1 día	Materiales Q.1000.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Duración	Costo
6	Comunicar a los jefes de área la cantidad de inscripciones obtenidas.	Enviar el 100% del informe sobre los detalles y alcances del taller de sensibilización al departamento de recursos humanos en 5 días.	Personal de recursos humanos	1 semana	Materiales Q. 90.00 Comida Q. 250.00
7	Desarrollo del taller de sensibilización.	Cumplir con el 100% las actividades y lineamientos para el desarrollo del taller en 5 días.	Personal de recursos humanos	1 semana	Materiales Q.1200.00 Comida Q.1500.00
8	Compromiso de los participantes.	Cumplir con el 90% de asistencia del personal y que los mismos firmen el contrato de compromiso en 1 día.	Personal de recursos humano	1 día	Materiales Q. 300.00
9	Evaluación del cumplimiento de las actividades de la propuesta.	Cumplir el 100% de las actividades programadas en 5 días.	Personal de recursos humanos	1 semana	Materiales Q. 200.00
Total taller de sensibilización					Q.5,390.00

d. Presupuesto para el taller de sensibilización

En el presente cuadro se detallan los costos para la adquisición de los recursos necesarios y las horas hombres utilizadas para la implementación del programa de sensibilización.

Cuadro 16

Presupuesto general para la implementación del programa de sensibilización en la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, junio 2018.

No.	Recursos necesarios	Costo
1	Papelería y útiles	Q 1,500.00
2	Alimentación	Q 4,000.00
3	Equipo de cómputo	Q 600.00
4	Horas hombre	Q. 37,204.68
Costo estimado de implementación		Q 43,304.68

Fuente: elaboración propia, junio 2018.

3.4.2 Fase II: propuesta planes de mejora

Con base a los resultados de la medición, se plantean las siguientes estrategias para contribuir a minimizar las percepciones negativas de la empresa objeto de investigación.

3.4.2.1 Plan de mejora I: programa de reconocimiento

A continuación, se procede a desarrollar el plan de reconocimiento.

a. Objetivo

Proponer la implementación de un programa de reconocimiento aplicable al 100% del personal de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

b. Alcance

La labor de reconocer al recurso humano por el desempeño y su eficiencia en el trabajo es un elemento importante de unas de las funciones del proceso administrativo, independientemente de la actividad a que se dedique, por lo tanto, la presente propuesta de mejora será aplicada a los diferentes departamentos para cubrir las necesidades que los colaboradores tienen en cuanto a la identificación y reconocimiento.

c. Metodología

Con base al análisis realizado en la medición del clima organizacional se identificó que las áreas a mejorar son el reconocimiento y la estimulación del personal, debido a que el colaborador no es reconocido ni premiado por el buen trabajo que desempeña ni por el cumplimiento de todas las tareas asignadas; con esto se podrá influir de manera positiva en las actitudes y mejorar el desempeño del trabajador. Se proponen las siguientes actividades:

Figura 10
Metodología para el programa de reconocimiento de la empresa
distribuidora de vehículos y repuestos.
Ciudad de Guatemala, junio 2018.

Implementación del programa de reconocimiento.

- Crear un comité de selección de nóminas.
- Promocionar el plan.
- Abrir nominaciones.

Premiación del programa de reconocimiento.

- Seleccionar al personal a reconocer.
- Modelo de reconocimiento.
- Promocionar al colaborador a reconocer.
- Ceremonia de premiación.

Fuente: elaboración propia, junio 2018.

c.1 Implementación plan de reconocimiento

A continuación, se describen los pasos para la implementación del programa de reconocimiento.

- **Crear un comité de selección de nóminas**

Para contribuir a incrementar las percepciones positivas de los colaboradores de la empresa objeto de investigación, es necesario constituir a un equipo de trabajo el cual estará conformado por cuatro personas, los cuales conforman el Comité de Selección de Nóminas; estas personas serán elegidas año con año, cada sucursal propondrá a un colaborador que consideran honorable, imparcial, objetivo, eficiente y comprometido con la empresa, el mismo no podrá ser reelecto continuamente con la intención que participen todo el personal.

✓ **Normas para el comité de selección de nóminas**

A continuación, se definen las normas a considerar para el desarrollo del comité:

1. El comité de selección de nóminas, es la unidad encargada de buscar de forma continua estrategias innovadoras para motivar al recurso humano, para ello se sugiere que el comité se reúna de forma mensual para planificar, programar y promover acciones que motiven al personal.
2. El comité de selección de nóminas, puede ser integrado por cuatro personas: un presidente, un asistente de presidencia, un encargado de los incentivos y reconocimientos y un secretario. Cabe resaltar que según sean los requerimientos de la empresa, el comité podría integrarse por más de cuatro personas.

Diagrama 2
Organigrama general del comité de selección de nóminas para la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.
Ciudad de Guatemala, junio 2018.



Fuente: elaboración propia, junio 2018.

Debido a la importancia que presenta el comité de selección para el programa de reconocimiento, el cargo será otorgado en base a la antigüedad del personal.

✓ **Funciones generales del comité de selección de nóminas**

1. Selección y asignación de reconocimiento a los colaboradores, para lo cual, se pueden tomar como criterios de evaluación los registros de las metas alcanzadas, los resultados del trabajo, la iniciativa, creatividad e innovación.

2. Definir las características y tipo de reconocimiento a otorgar de acuerdo a los criterios de evaluación y los recursos destinados para tal fin, con previa autorización de la gerencia de recursos humanos de la empresa. Se recomienda usar preguntas para consultar qué es lo que valoran los colaboradores como premio.

3. Sustentar mediante informes periódicos los aspectos que se consideran para la asignación de reconocimiento, así mismo para llevar un registro de todas las actividades planificadas.
4. Evaluar de manera periódica los programas de reconocimiento y proporcionar la retroalimentación correspondiente.

- **Promocionar el plan**

El plan será promovido constantemente a través de los diferentes medios de comunicación que la empresa utiliza entre los cuales se pueden mencionar: volantes, revista, página web y correo electrónico, así como la información de las fechas en que se ingresará a los empleados que están nominados al plan de reconocimiento.

- **Abrir nominaciones para reconocimiento**

Se notificará por los medios de comunicación de la empresa la fecha en que se debe llenar y presentar el formulario (ver anexo 2), el nominador debe explicar los motivos o razones por los que está nominando al colaborador. El ámbito de aplicación del plan de reconocimiento comprenderá al personal: técnico, administrativo y ventas.

c.2 Premiación del programa de reconocimiento

A continuación, se describen los pasos para otorgar el reconocimiento.

- **Selección del personal al que se le dará el reconocimiento**

El comité de selección de nóminas debe reunir todas las nominaciones, revisarlas y seleccionar las que cumplan con todos los requisitos solicitados, comunicar a cada jefe inmediato los colaboradores postulados para ser reconocidos, deberán prepararse para sustentar ante el comité los motivos y características que reúne

el empleado para optar a la premiación y por último la información será trasladada por los medios de comunicación que la empresa utiliza. Al personal que no calificó se le enviará un correo indicando los motivos por los cuales no lo fueron y se les exhortará a seguir mejorando para que en una próxima nominación sean seleccionados. Para seleccionar al personal se evaluará los siguientes tipos de desempeño:

- ✓ Desempeño sobresaliente: el trabajo que sobrepasa los objetivos establecidos, el cual debe ser destacado y reconocido dado que representa un esfuerzo adicional por parte del colaborador.
- ✓ Aporte de nuevas herramientas o conocimientos a la organización y equipo de trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos.

- **Modelo de premiación**

Valorar y premiar el esfuerzo, dedicación y compromiso en el cumplimiento de tareas es fundamental para el desempeño y productividad del colaborador, por lo que seleccionar el método de reconocimiento debe estar a la altura del logro o cumplimiento de objetivos del colaborador.

Se recomienda a la empresa distribuidora de vehículos y repuestos desarrollar la técnica cualitativa de investigación grupo focal conformando los grupos de 10 o 15 colaboradores, con el propósito de opinen de una forma libre y sin limitaciones las alternativas que ellos mejor valoran como reconocimiento al desempeño laboral.

- ✓ **Lineamientos**

Para el desarrollo e implementación de la técnica cualitativa grupo focal, se deben cumplir los siguientes lineamientos:

1. El taller está dirigido al personal de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos, con el propósito que recabar la información sobre las preferencias motivacionales de los colaboradores.
2. El número de participantes será comprendido entre 10 o 15 colaboradores.
3. La duración del taller será de 90 minutos.
4. El lugar para desarrollar la actividad será el departamento de recursos humanos.
5. Los encargados de ejecutar el taller será el comité de selección junto con el departamento de recursos humanos.

✓ **Generalidades**

La planificación para la implementación del grupo de enfoque comprende los siguientes pasos:

1. Reunir y revisar los datos existentes.
2. Determinar el propósito.
3. Escoger la audiencia.
4. Desarrollar una guía de discusión.
5. Elaborar el horario del grupo de enfoque.
6. Reclutar los participantes para el grupo de enfoque.
7. Reclutar al moderador y a la persona encargada para tomar los apuntes.
8. Copilar y organizar los datos.

• **Promocionar al empleado a reconocer**

El comité elaborará el diploma que acredite al colaborador como mejor empleado por el desempeño y cumplimiento de objetivos, firmado por el gerente general y el departamento de recursos humanos.

Los jefes deberán explicar y comunicar los motivos por los cuales el colaborador fue elegido para ser tomado en cuenta en el programa de reconocimiento.

- **Ceremonia de premiación**

Los pasos para el desarrollo de la ceremonia son:

1. Presentación de la junta directiva ante todo el personal.
2. Discurso o palabras de agradecimiento y bienvenida.
3. Exposición temática del programa.
4. Llamado de los colaboradores a reconocer.
5. Entrega de reconocimiento.
6. Palabras de despedidas.

Plan de acción 2					
Organización: Empresa distribuidora de vehículos y repuestos objeto de investigación.					
Nombre del plan: Programa de reconocimiento.					
Departamento: Repuestos y ventas.					Fecha:
Objetivo: Establecer las actividades necesarias para la implementación de un programa de reconocimiento al 100% en el periodo de un mes.					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Duración	Costo
1	Creación del Comité de Selección de nóminas para la implementación del programa de reconocimiento.	Conformar al 100% del comité para desarrollar las actividades en 3 días.	Personal de recursos humanos	1 días	Materiales Q. 100.00
2	Explicar las normas por las cuales se regirá el plan de acción de reconocimiento	Comunicar al 100% de los participantes y comité las normas reguladoras del plan en 2 días.	Personal de recursos humanos	1 días	Materiales Q. 150.00
3	Promocionar el plan a través de los diferentes medios de comunicación de la empresa.	Informar al 100% de los colaboradores participantes del programa de reconocimiento en 1 día.	Personal de recursos humanos	3 días	Materiales Q. 300.00
4	Inscripción al programa de reconocimiento a través del formulario de nominación.	Recabar el 100% de las solicitudes del personal participante en 5 días.	Personal de recursos humanos	1 semana	Materiales Q. 500.00
5	Revisar y seleccionar las nominaciones que cumplan con los requisitos establecidos.	Notificar al 100% de los jefes los colaboradores inscritos al programa de reconocimiento en 2 días.	Personal de recursos humanos	4 días	Comida Q. 150.00 Materiales Q. 50.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Duración	Costo
6	Firma y visto bueno por parte del gerente de recursos humanos y gerentes de área.	Autorización del 100% por parte de la alta gerencia en 1 día.	Personal de recursos humanos	1 días	Materiales Q. 50.00 Comida Q. 200.00
7	Seleccionar el método adecuado para el reconocimiento y premiación.	Obtener el método idóneo de premiación.	Personal de recursos humanos	2 días	Materiales Q. 500.00 Comida Q. 800.00
8	Notificar a los colaboradores que serán reconocidos.	Comunicar al 100% de los jefes y supervisores el personal que será reconocido en 5 días.	Personal de recursos humanos	1 semana	Materiales Q. 80.00
9	Convocar a todos los colaboradores para la ceremonia de premiación.	Premiar y reconocer al 100% de los colaboradores por su esfuerzo y compromiso en el trabajo en 2 días.	Personal de recursos humanos	1 día	Materiales Q. 400.00
Total plan de reconocimiento					Q. 3,280.00

d. Presupuesto para el programa de reconocimiento

En el cuadro siguiente se presenta el presupuesto de los costos para la implementación del programa de reconocimiento, se sugiere a la empresa objeto de investigación, que realice un estudio del costo de las horas hombre a invertir en el desarrollo del plan de mejora con base en la cantidad de las horas estimadas.

Cuadro 17
Presupuesto general para la implementación del programa de reconocimiento en la empresa distribuidora de vehículos y repuestos. Ciudad de Guatemala, junio 2018.

No.	Recursos necesarios	Costo
1	Papelería y útiles	Q 2,130.00
2	Alimentación	Q 1,150.00
3	Equipo de cómputo	Q 1,600.00
Costo estimado de implementación		Q 4,880.00

Fuente: elaboración propia, junio 2018.

3.4.2.2 Plan de mejora II: Programa de empoderamiento

En este capítulo se presenta el programa basado en la herramienta de empoderamiento y en los resultados obtenidos en la situación real de la empresa por medio de la medición del clima organizacional analizado en el capítulo II y representa una propuesta para dar solución a la dimensión de las características de métodos de mando y procesos de control, específicamente en la autoridad para tomar decisiones en su puesto de trabajo.

a. Objetivo

Implementar una herramienta organizacional basada en el empoderamiento, a través de la cual se desarrollarán capacidades de toma de decisión y trabajo autosuficiente; con ello elevar el nivel de compromiso y motivación en un 90%, respecto al clima organizacional en el periodo de un año.

b. Alcance

La propuesta se estructuró específicamente con los resultados obtenidos en el estudio de campo realizado en la empresa distribidora de vehículos y repuestos y se sugiere la implementación de un programa de empoderamiento para desarrollar colaboradores autosuficientes y con capacidades para tomar decisiones, y así, lograr resultados favorables a través del mejoramiento continuo del clima organizacional, dando a los trabajadores las herramientas necesarias para desarrollar y desempeñar mejor sus tareas y por ende mejorar las relaciones interpersonales, para el logro de los objetivos.

c. Metodología

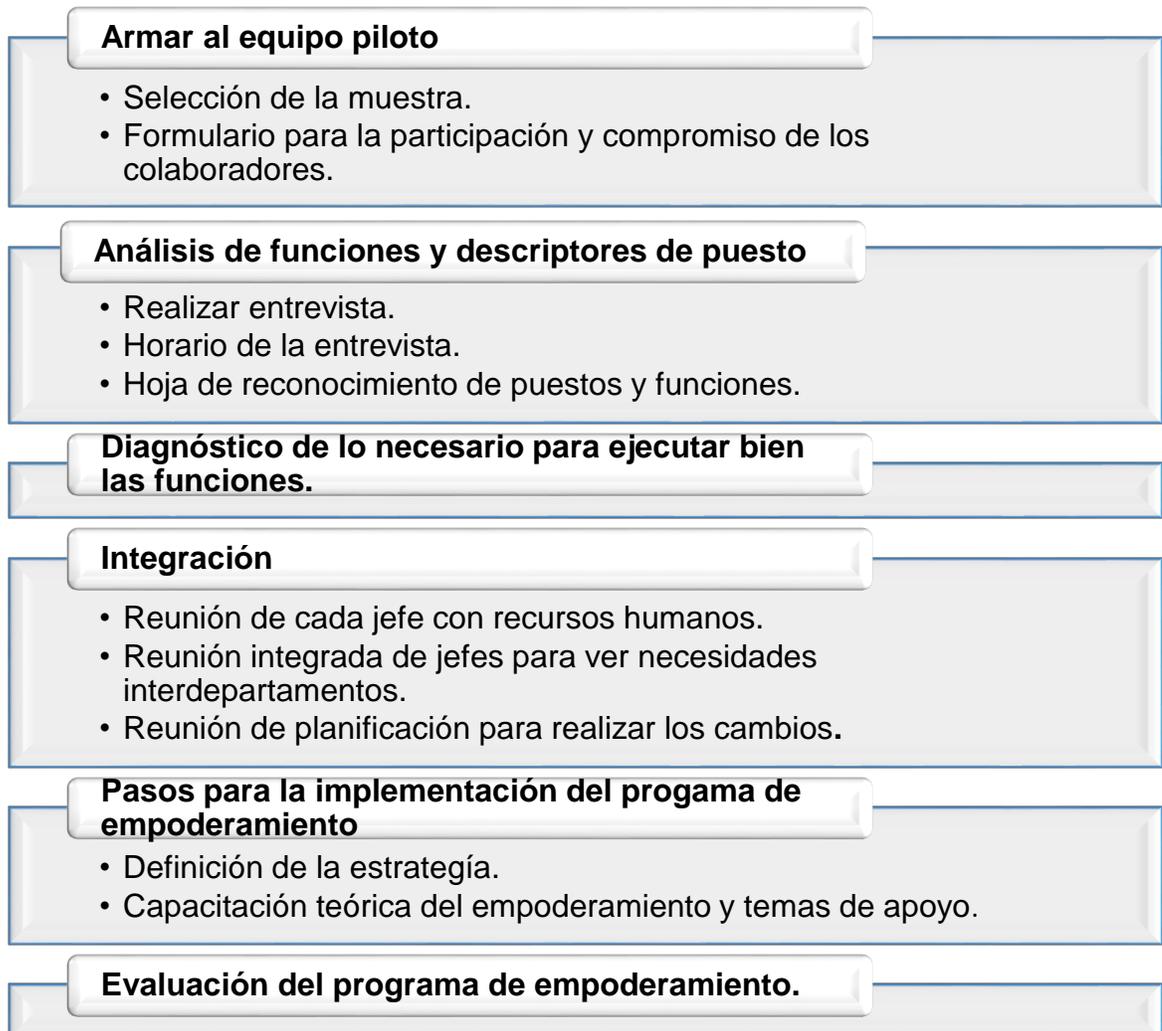
La implementación del programa de empoderamiento, se realizará posterior a las actividades del programa de reconocimiento, se iniciará con un plan piloto en la agencia zona 11, debido a que en ella se realizan las actividades centrales de la organización y con el éxito que se obtendrá en ella, se replicará a todo el resto, este plan piloto tendrá la duración de un mes.

Cada una de las actividades descritas en la presente metodología, previo a ser realizadas deberá de contar con la autorización o visto bueno del Gerente General. Las sub fases del programa de empoderamiento se presenta en la figura 11.

Figura 11

Sub fases para la implementación del programa de empoderamiento para la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, junio 2018.



Fuente: elaboración propia, junio 2018.

c.1 Armar el equipo piloto

A continuación, se presentan los pasos para la creación del equipo piloto.

- **Selección de la muestra de colaboradores**

Derivado a que la empresa distribuidora de vehículos y repuestos es grande se recomienda al personal de recursos humanos realizar un muestreo estratificado, el cual divide a toda la población objetiva en diferentes grupos o estratos en este caso por agencias.

Para la implantación del plan piloto, se propone seleccionar un grupo que sea representativo de la empresa, se seleccionó la agencia zona 11, debido a que la máxima autoridad administrativa se encuentra laborando ella y es factible su participación y autorización para el desarrollo del programa. Así mismo se cuenta con los recursos necesarios para realizarlo, con esta experiencia se pretende replicarlo a las agencias restantes.

- **Formulario para la participación y compromiso de los participantes**

Para el desarrollo del programa, es necesario tener un registro de los colaboradores a participar, por lo que se solicitará que se presenten al departamento de recursos humanos una semana antes del inicio de las actividades.

En el formulario de participación (ver anexo 3), se consignarán los datos como, por ejemplo, nombre, código de empleado, departamento, jefe inmediato, fecha, entre otros, en dicho formulario será requisito fundamental la autorización de jefe inmediato superior, para no interferir con la línea de mando y asegurar la participación del colaborador en las actividades.

Con respecto al compromiso de los participantes (ver anexo 4) se detalla la normativa, con la cual deben cumplir los colaboradores y así aclarar la responsabilidad que tienen los colaboradores en este programa para con la empresa.

c.2 Análisis de funciones y descriptores de puestos

A continuación, se presentan una serie de pasos y técnicas para el análisis de puestos y descriptores.

- **Realizar entrevistas**

Se llevará a cabo de forma verbal y se tomará en cuenta varios aspectos, como: establecer el ambiente seguro y de confianza para el entrevistado, utilizar para con él un lenguaje fácil de comprender y explicarles el propósito de la entrevista.

Es necesario también seguir la guía estructurada de las preguntas (ver anexo 5), por último, es necesario revisar los datos de la entrevista, repasando la información con el empleado mismo.

- **Horarios de las entrevistas**

Las entrevistas serán realizadas por 4 personas del departamento de recursos humanos, quienes tendrán a su cargo el manejo y desarrollo de la actividad, la sucursal a analizar cuenta con 70 colaboradores, quienes serán atendidos en un horario de 8:00 am a 5:00 pm (8 horas diarias), cada entrevista tendrá una duración de 1 hora, por lo que se organizarán según el cuadro 18.

Cuadro 18

Distribución de los entrevistados para cada colaborador de RRHH de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, junio 2018.

Encargado	Horas para atender y colaboradores asignados
RRHH 1	17
RRHH 2	17
RRHH 3	18
RRHH 4	18

Fuente: elaboración propia, junio 2018.

Se estima que la realización de las entrevistas dure de dos a tres días.

- **Hoja de reconocimiento de puestos y funciones**

Para cumplir con el objetivo de la entrevista, es necesario que los colaboradores firmen una hoja de conformidad, la cual será trasladada al finalizarla de la siguiente forma:

Cuadro 19

Formato de hoja de reconocimiento de puestos y funciones para los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, junio 2018.

<p>Yo _____ realicé la entrevista con el departamento de recursos humanos, con la finalidad de conocer mi puesto, funciones y responsabilidades por lo que estoy conforme con lo manifestado.</p> <p>Firmo la presente en la fecha _____ siendo las _____ horas.</p> <p>Observaciones:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">_____ Firma del colaborador</p>
--

Fuente: elaboración propia, junio 2018.

c.3 Diagnostico de lo necesario para ejecutar bien sus funciones

Con la información recabada en la sub fase anterior el departamento de recursos humanos realizará un análisis minucioso de la comparación de las funciones reales de los colaboradores contra las descritas en el manual de funciones y puestos, para determinar las áreas prioritarias a mejorar, posteriormente se hará un listado donde se incluya cada área y se clasificará por la mayoría de opiniones.

Como resultado se obtendrá la información necesaria para determinar los puntos en los cuales se basará el empoderamiento.

c.4 Integración de las necesidades recabadas con el jefe

Esta se realizará por medio de tres pasos, los cuales son:

- **Reunión de cada jefe con recursos humanos**

Posterior a la identificación de la problemática se mostrará a cada jefe las necesidades a empoderar. De los cuales se les brindará una copia y firmarán de notificado.

- **Reunión integral de los jefes para ver necesidades interdepartamentales**

Se programará una reunión interdepartamental para mostrar los resultados a nivel organizacional, con la finalidad de solicitar el apoyo para la implementación del programa de empoderamiento.

- **Revisión de planificación para realizar los cambios**

El departamento de recursos humanos procederá a realizar la planificación para los cambios propuestos en la reunión anterior y se le trasladará a cada jefe el formato de autorización para su implementación, (ver anexo 6).

c.5 Pasos para la implementación del programa de empoderamiento

La implementación del programa de empoderamiento se realizará de forma gradual y creciente, se ejecutará paso a paso a lo largo de toda la empresa, iniciando en primer lugar de parte de la alta gerencia por lo que se seleccionó como parte del plan piloto a la agencia central. Para ello se sugieren los siguientes pasos:

- **Definición de la estrategia**

Una vez logrado el apoyo de la Gerencia General y de acuerdo a la detección de necesidades resultantes del análisis de puestos y funciones, y con el grupo de personal de la agencia central, se llevará a cabo la comunicación y capacitación del proyecto a los colaboradores, quienes pasan a convertirse en los líderes de esta iniciativa; quienes provocarán que eso se reproduzca en las otras agencias de la organización.

El accionar de cada uno de los colaboradores y esperado por la empresa son:

1. Orientación a resultados

De esta capacidad se espera que las metas sean alcanzadas de tal manera que fueron planteadas, para ello, deberá actuar con perseverancia y determinación. Tendrá la obligación de tomar acciones de forma rápida y decisiva para orientar los recursos de la empresa en términos de calidad, costo y oportunidad hacia el logro de los objetivos.

2. Impacto e influencia

De esta capacidad se espera que se produzca un impacto determinado sobre los demás, a través de la persuasión, convencimiento o mediante su forma de actuar logrando así la ejecución de tareas y al mismo tiempo la cooperación con el equipo para el logro de los objetivos de la organización.

3. Empoderamiento

Se espera el establecimiento de objetivos claros de desempeño y la definición de las responsabilidades personales correspondientes, proporciona dirección y define las obligaciones. Aprovecha con claridad la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor agregado, combinando de manera adecuada situaciones, personas y tiempos. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados y emprende acciones eficaces para mejorar las capacidades de los demás.

4. Iniciativa

Esta aptitud genera la capacidad de formular y desarrollar nuevas estrategias para anticiparse a los cambios en el entorno. Se desea una actuación proactiva que involucren la toma de decisiones y solución de problemas traduciéndose en la materialización de dichas decisiones en hechos y además en la búsqueda de nuevas oportunidades; sin esperar

afectar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así problemas futuros de jerarquía.

5. Dirección de equipos de trabajo

Esta capacidad desarrolla, guía, conduce y supervisa un equipo de trabajo, alentando a los miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad, de tal manera que se promueva el trabajo en equipo y el empoderamiento.

6. Desarrollo de las personas

Capacidad de identificar oportunidades de mejora en las personas y en sí mismo, indagando sobre las necesidades de la organización y como la formación de las personas se alinea a los objetivos estratégicos. Tiene presente el adiestramiento de los colaboradores de tal manera que muestren todo su potencial, se espera la habilidad de comunicar hechos, dar indicaciones, entrenar y retroalimentar.

- **Capacitación teórica del empoderamiento y temas de apoyo**

A través de una capacitación teórica, se pretende dar inicio al desarrollo de habilidades y el impulso de la competencia de empoderamiento, mediante la dominancia teórica de esta metodología; tomándolo como un punto de partida hacia un nuevo clima organizacional basado en la confianza y la apertura a la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones.

A continuación, se presenta la temática a ser impartida a la agencia central, con la finalidad que sea altamente práctica y aplicable a las actividades diarias en sus equipos de trabajo.

Cuatro 20

Guía de apoyo para la capacitación de los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, junio 2018.

Temas a capacitar	Encargado de la capacitación
Situación actual de la agencia y divulgación de los resultados sobre los niveles de empoderamiento encontrados.	RRHH
Empoderamiento	
El rol del líder en el empoderamiento.	
Delegación de funciones	

Fuente: elaboración propia, junio 2018.

En el plan de acción se desarrollará cada una de las actividades descritas en el cuadro 20.

Plan de acción 3					
Organización: Empresa distribuidora de vehículos y repuestos objeto de investigación.					
Nombre del plan: Programa de empoderamiento.					
Departamento: Repuestos y ventas.					
Objetivo del plan: Establecer las actividades necesarias para la implementación del programa de empoderamiento al 100% en el periodo de un mes.					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Duración	Costo
1	<p>Situación actual de la agencia y divulgación de los resultados sobre los niveles de empoderamiento encontrados.</p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel de empoderamiento. Principales problemas encontrados. 	<p>Crear consciencia por lo menos al 90% de los colaboradores sobre la problemática actual que experimenta a diario la empresa por la falta de empoderamiento en 1 día.</p>	Personal de recursos humanos	2 horas	Q. 0.00
2	<p>Empoderamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué es empoderamiento? Fundamentos del empoderamiento. Factores que alientan o inhiben el empoderamiento. ¿Por qué es necesario delegar autoridad a otros? Valores del clima organizacional y empoderamiento. 	<p>Lograr que por lo menos el 80% de los colaboradores comprendan el significado del empoderamiento y su impacto en las condiciones de trabajo y productividad en 2 días.</p>	Personal de recursos humanos	4 horas	Materiales Q. 200.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Duración	Costos
3	<p>El rol del líder en el empoderamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el rol del líder? • Competencias del líder del grupo. • El empoderamiento personal. • La escucha efectiva. 	<p>Incentivar por lo menos al 80% de los colaboradores a desarrollar conocimientos y destrezas para lograr una participación asertiva y empática ante el equipo de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales en 1 día.</p>	<p>Personal de recursos humanos</p>	<p>1 hora</p>	<p>Materiales Q. 150.00</p>
4	<p>Delegando funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en equipo. • La toma de decisiones. • Generación de ambientes de confianza. 	<p>Brindar las herramientas necesarias aplicadas al 100% de las jefaturas para crear líderes competentes en 5 días.</p>	<p>Personal de recursos humanos</p>	<p>2 horas</p>	<p>Materiales Q. 100.00</p>
<p>Total del programa de empoderamiento</p>				<p>9 horas</p>	<p>Materiales Q. 450.00</p>

c.6 Evaluación del programa de empoderamiento

Para efectos de verificar el nivel de impacto que el programa ha logrado después de 6 meses de implementado en la empresa objeto de investigación, se procederá a realizar un cuestionario de seguimiento a los colaboradores de la agencia central, (ver anexo 7).

Los resultados obtenidos del cuestionario se deben resumir en el siguiente cuadro:

Cuadro 21

Niveles percibidos después de la implementación del programa de empoderamiento en la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, junio 2018.

Área de mejora	Bajo empoderamiento			Alto empoderamiento	
	1	2	3	4	5
Enfoque de los jefes					
Gestión del empoderamiento					
Liderazgo					
Reconocimiento y recompensa					
Innovación					
Confianza					
Trabajo en equipo					
Toma de decisiones y control					
Comunicación					
Estructura y procedimientos					
Objetivos de la empresa					

Fuente: elaboración propia, junio 2018.

d. Presupuesto del programa de empoderamiento

En el cuadro siguiente se presenta el presupuesto de los costos para la implementación del programa de empoderamiento, se sugiere a la empresa objeto de investigación, que realice un estudio del costo de las horas hombre a invertir en el desarrollo del plan de mejora con base en la cantidad de las horas estimadas.

Cuadro 22
Presupuesto general para la implementación del programa de empoderamiento en la empresa distribuidora de vehículos y repuestos. Ciudad de Guatemala, junio 2018.

No.	Recursos necesarios	Costo
1	Papelería y útiles	Q 1,100.00
2	Alimentación	Q 1,400.00
3	Equipo de cómputo	Q 1,000.00
Costo estimado de implementación		Q 3,500.00

Fuente: elaboración propia, junio 2018.

3.4.2.3 Plan de mejora III: Programa de capacitación para la resolución de conflictos

Al analizar la medición del clima organizacional en el capítulo II, la dimensión de las características de los procesos de toma de decisión, mostro que los jefes no enfrentan los conflictos con una actitud positiva y que no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo ni su criterio en decisiones importantes.

Por lo que a continuación se propone un programa de resolución de conflictos para los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos, que será impartido a los diferentes puestos operativos, tácticos y estratégicos, con la finalidad de brindarles las competencias de liderazgo y toma de decisiones necesarias, sobre cómo manejar de manera efectiva los problemas y la interacción entre los trabajadores, el objetivo de elevar la calificación de esta dimensión en la medición del clima organizacional.

a. Objetivo

Implementar un programa de resolución de conflictos en los mandos medios y altos de la empresa, el cual contenga métodos adecuados para solucionar los problemas existentes dentro de la empresa objeto de investigación y con ello lograr influir positivamente en un 90% en los colaboradores y así mejorar la dimensión de las características de los procesos de toma de decisiones en el periodo de 10 meses.

b. Alcance

El programa que se propone tiene como alcance al 100% del personal de la empresa objeto de investigación, con el cual se pretende minimizar las actitudes de enfrentamiento y así facilitar resolución de conflictos; asimismo disminuir los factores que están provocando la insatisfacción del personal y con ello influir de manera positiva en la productividad para apoyar en el alcance de los objetivos organizacionales.

c. Metodología

Los mandos medios y altos en la empresa juegan un papel fundamental y estratégico en los procesos que se desarrollan en los diferentes departamentos, por lo que es importante formar personal capacitado y apto para el logro de los objetivos organizacionales.

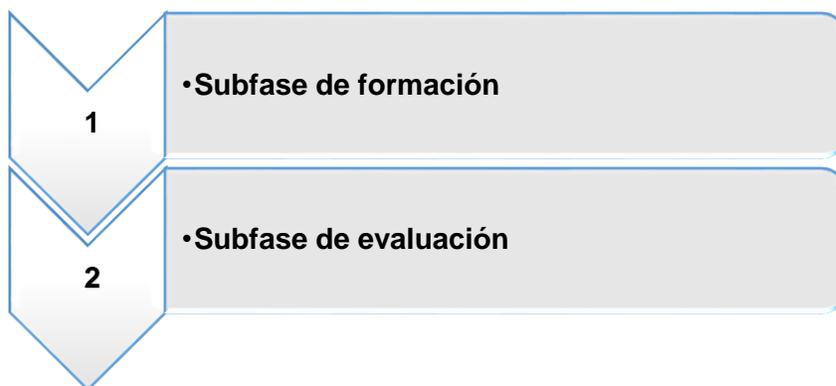
Por medio del programa de resolución de conflictos se fortalecerán las capacidades del personal que dirige las diferentes áreas de la empresa y permitirá desarrollar competencias que son necesarias para enfrentar las exigencias en la solución de los problemas actuales y futuros.

Este programa será presentado a las gerencias de la empresa para que sea analizado, autorizado e implementado. Una vez aceptada la propuesta, se debe asignar un responsable para la ejecución, seguimiento y dar retroalimentación a cada una de las actividades y planes de acción, así como presentar informes de avances. En la figura siguiente se definen las fases para la ejecución.

Figura 12

Fases para la implementación del programa de capacitación en resolución de conflictos en la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, junio 2018.



Fuente: elaboración propia, junio 2018.

c.1 Subfase de formación

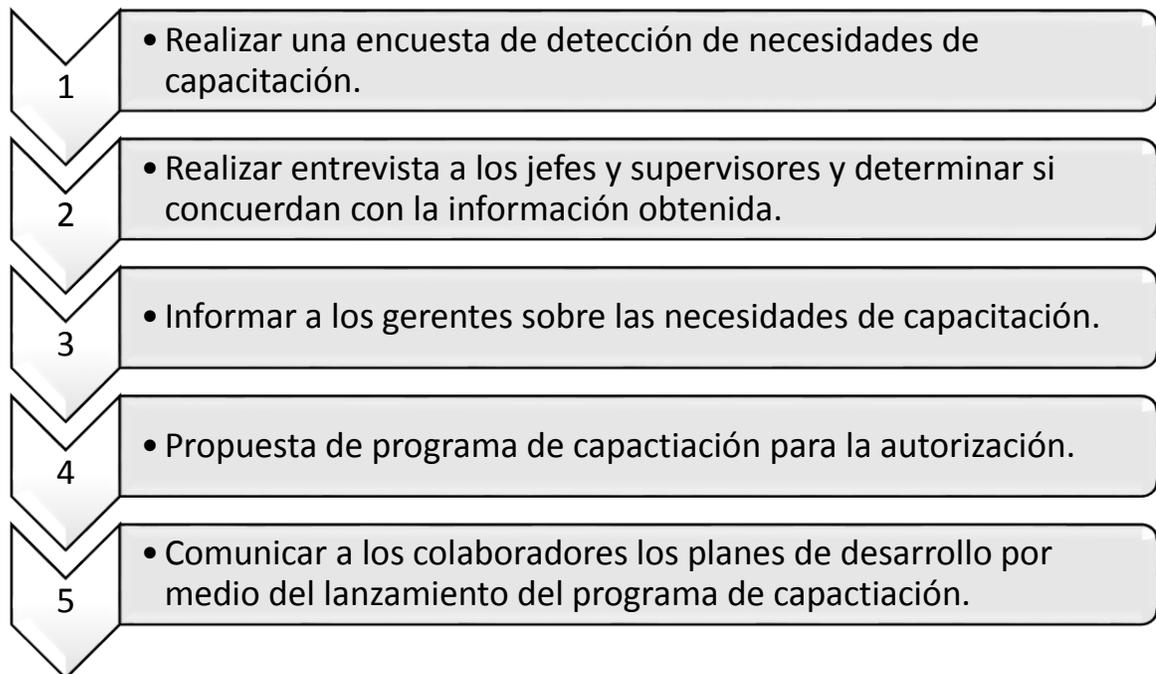
Los datos a partir de los cuales se generará la información necesaria para identificar las necesidades de capacitación se basan en las percepciones que los colaboradores tienen de los jefes inmediatos; los resultados indican que los colaboradores consideran que los supervisores deben mejorar en su liderazgo y forma de tomar decisiones, debido a que no enfrentan de manera positiva los conflictos ni toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo. Los pasos para la implementación se muestran en la figura 13.

Figura 13

Actividades para la implementación de las herramientas para realizar un programa de capacitación en la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, junio 2018.

Fuente: elaboración propia, junio 2018.



En las actividades, se consideran las etapas de la detección de necesidades de capacitación (actividades de la “1” a la “4”) y diseño del programa de capacitación (actividad “5”), después la empresa distribuidora de vehículos y repuestos, continuará con el proceso de evaluación de resultados con base en los métodos propuestos a utilizar. A continuación, se describe cada una de las actividades.

La primera fase del proceso es la detección de necesidades de capacitación para lo cual se propone utilizar el método basado en la solución de problemas, permitiendo enfrentar la problemática actual de la organización, que pudiera ser resuelto a corto plazo por medio de la capacitación, a través de la actualización de los colaboradores en los conocimientos y habilidades específicas de los puestos de trabajo y el cambio de actitudes requeridas para el logro de los objetivos de la organización.

Para la detección de necesidades de capacitación se propone utilizar los pasos siguientes.

1. Realizar una encuesta de detección de necesidades de capacitación

Se determinará una fecha para citar a los colaboradores y se les comunicará en las que se llevará a cabo cada actividad, en la cual se les proporcionará una encuesta, que deberán completar de acuerdo con las necesidades de su área; el departamento de recursos humanos consolidará la información brindada.

Se hace la observación que la propuesta contempla brindar a la organización las herramientas e instrumentos base para la detección de necesidades de capacitación, pero conforme la empresa fortalezca sus áreas de gestión humana, se puede desarrollar una metodología de detección de necesidades (DNC) más completa y sistemática.

A continuación, se presenta una encuesta (ver anexo 8) para detectar las necesidades de capacitación.

2. Realizar entrevistas a los jefes y supervisores para determinar si concuerdan con la información obtenida

Luego de tabulada la información por recursos humanos, se solicitará una reunión con cada jefe y supervisor, se les realizará una serie de preguntas según la guía (ver anexo 9) donde se determinará si la información obtenida es congruente con el logro de objetivos de la organización.

3. Informar a los gerentes sobre las necesidades de capacitación

Se trasladará la información recopilada a los gerentes de área tomando como base el cuadro 23.

Cuadro 23

Matriz de información para el establecimiento del programa de capacitación para la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, junio 2018.

¿A quién debe prepararse?	Se indicará el número de colaboradores que se capacitarán.
¿Cómo se preparará?	Se detallan las técnicas a utilizar en el programa de capacitación.
¿Quién debe enseñar?	Se debe determinar los facilitadores que brindarán la capacitación.
¿Dónde se hará la preparación?	Se informará sobre las instalaciones disponibles para realizar la capacitación.
¿Cuándo preparar?	Se publicarán los diferentes horarios en que se brindará la capacitación.

Fuente: Elaboración propia, junio 2018.

El siguiente paso es programar cada uno de los cursos que ayudarán a solucionar los problemas detectados y que beneficiará al desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Los cursos deberán ser programados de acuerdo con la prioridad con el que se considera que ayudarán a mejorar el clima organizacional de la empresa.

4. Propuesta del programa de capacitación para la autorización

La propuesta del programa de capacitación deberá de contener: introducción, objetivos generales y específico, políticas, organización de la capacitación (antes, durante y después), programa de capacitación por área (cuadro 24) y evaluación de capacitación.

Cuadro 24

Esquema del programa de capacitación para la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, junio 2018.

Programa de capacitación						
Objetivo:						
Participantes:				Facilitador:		
No.	Tema	Fecha	Metodología	Duración	Lugar	Responsable

Fuente: elaboración propia, junio 2018.

Posteriormente se trasladará al departamento de recursos humanos para su aprobación y firma correspondiente, una vez autorizado se podrá iniciar el desarrollo del programa de capacitación.

5. Comunicar a los colaboradores los planes a desarrollar por medio del lanzamiento del programa de capacitación

Se comunicará a los colaboradores los planes de desarrollo personal (ver cuadro 25) en los cuales estarán involucrados con la finalidad de obtener su compromiso con el programa de capacitación desarrollado para cada uno.

Cuadro 25
Herramienta para el programa de capacitación personal para la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.
Ciudad de Guatemala, junio 2018.

Nombre completo:		
Puesto y especialidad:		
Nivel educativo:		
Código de empleado:		
Capacitación:	Fecha:	Lugar:
Me comprometo a recibir los cursos asignados a mi persona, en la fecha y lugar correspondiente, así como de participar activamente en cada uno.		

Firma de conformidad _____

Fuente: elaboración propia, junio 2018.

El departamento de recursos humanos recopilará cada una de las hojas de compromiso e implementará las capacitaciones en las fechas, horas y lugares autorizados, es necesario que cualquier modificación sea informada y autorizada por los gerentes generales de cada departamento.

c.2 Subfase de evaluación

Las capacidades que se busca desarrollar con el plan fueron identificadas a través de la medición del clima organizacional implementado, sin embargo, se recomienda aplicar un instrumento que evalúe el impacto de la aplicación del programa de resolución de conflictos tanto en los colaboradores como en los supervisores y jefes.

El programa de evaluación se recomienda aplicar al menos una vez al año se proponen dos cuestionarios estructurados, el primero (ver anexo 10) para determinar la autopercepción de los jefe y supervisores y el segundo (ver anexo 11) está dirigida a que el colaborador evalúe al jefe del departamento, luego se comparan los resultados de ambos cuestionarios y finalmente el entorno laboral se evaluará a través de la medición del clima organizacional.

Se recomienda realizar la evaluación seis meses después de la capacitación para analizar si se presenta una mejora que se encaminé a alcanzar el objetivo de incrementar la percepción positiva de la dimensión de las características de los procesos de toma de decisiones o si se debe realizar un refuerzo.

d. Plan de acción

A continuación, se describe el plan de acción general para el desarrollo de todo el programa de capacitación y sus subfases.

Cuadro 26

Programa de cartelera de información sobre los jefes y supervisores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, junio 2018.

Dimensión:	Características de los procesos de toma de decisión
Descripción del problema:	Falta de capacidad para la resolución de conflictos entre los colaboradores así como la toma de decisiones a los problemas.
Causas que provocan el problema:	Los colaboradores perciben que no se toma la mejor decisión al momento de resolver un conflicto y no se tiene la imparcialidad del mismo, lo que afecta el liderazgo de los jefes y supervisores.
Beneficios esperados:	Desarrollar las capacidades y habilidades para la resolución de conflictos y toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia, junio 2018.

Plan de acción 4					
Organización: Empresa distribuidora de vehículos y repuestos objeto de investigación.					
Nombre del plan: Programa de capacitación para la resolución de conflictos.					
Departamento: Repuestos y ventas.					Fecha:
Objetivo del plan: Determinar las actividades necesarias para la implementación de las herramientas de elaboración de un programa de capacitación al 100% en el periodo de un mes.					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Duración	Costo
1	Presentación de la propuesta.	Informar al 100% de los jefes sobre la importación de capacitar al personal en 2 días	Personal de recursos humanos	3 horas	Q. 0.00
2	Aprobación de la propuesta.	Obtener el 100% de aprobación de los gerentes en 5 días.	Personal de recursos humanos	4 horas	Q. 0.00
3	Preparación sobre la encuesta para detectar las necesidades de capacitación.	Informar al 100% de los colaboradores sobre la manera de llenar la encuesta.	Personal de recursos humanos	1 hora	Q. 0.00
4	Recabar toda la información sobre las necesidades.	Obtener por lo menos el 85% las necesidades de capacitación del personal.	Personal de recursos humanos	4 horas	Materiales Q. 100.00
5	Detección de necesidades.	Tener un listado depurado sobre las necesidades de capacitación más relevantes.	Personal de recursos humanos	2 horas	Materiales Q. 50.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Duración	Costo
6	Autorización por parte de los gerentes.	Brindar las herramientas necesarias aplicadas al 100% de las jefaturas para crear líderes competentes.	Personal de recursos humanos	1 hora	Materiales Q. 70.00 Comida Q. 100.00
7	Programa de capacitación.	Planificar cursos que abarquen por lo menos el 90% de las necesidades de capacitación.	Personal de recursos humanos	3 horas	Materiales Q. 200.00
8	Comunicación del programa de capacitación.	Informar al 100% de los participantes el día, la hora y fecha para la capacitación.	Personal de recursos humanos	1 hora	Materiales Q. 50.00
9	Evaluación del programa de capacitación.	Se evaluará los jefes y supervisores y por lo menos al 85% de los colaboradores que participaron en las capacitaciones.	Personal de recursos humanos	1 hora	Materiales Q. 500.00 Comida Q. 1000.00
10	Evaluación del cumplimiento de las actividades de la propuesta.	Cumplir el 100% de las actividades programadas en 5 días.	Personal de recursos humanos	5 horas	Materiales Q. 300.00
Total programa de capacitación					Q.2,370.00

e. Presupuesto para el programa de capacitación

En el cuadro siguiente se presenta el presupuesto de los costos para la implementación del programa de empoderamiento, se sugiere a la empresa objeto de investigación, que realice un estudio del costo de las horas hombre a invertir en el desarrollo del plan de mejora con base en la cantidad de las horas estimadas.

Cuadro 27

**Presupuesto general para la implementación del programa de capacitación
para la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.**

Ciudad de Guatemala, junio 2018.

No.	Recursos necesarios	Costo
1	Papelería y útiles	Q 1,100.00
2	Alimentación	Q 2,500.00
3	Equipo de cómputo	Q 1,500.00
4	Facilitador	Q. 5,000.00
Costo estimado de implementación		Q 10,100.00

Fuente: elaboración propia, junio 2018.

5.6 Detalle de la inversión financiera

A continuación, se detalla el monto total de la inversión para la implementación de los planes propuestos.

Cuadro 28

Presupuesto general para la implementación de los planes de mejora para la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Ciudad de Guatemala, junio 2018.

Programa	Referencia	Costo monetario	Horas hombre
Sensibilización	Pág. 93	Q. 6,100.00	407
Reconocimiento	Pág. 104	Q. 4,880.00	135
Empoderamiento	Pág. 118	Q. 3,500.00	666
Capacitación en la resolución de conflictos	Pág. 130	Q. 10,100.00	225
Total		Q. 24,580.00	1,433

Fuente: elaboración propia, junio 2018.

Se sugiere que la empresa distribuidora de vehículos y repuestos realice un estudio de los costos estimados por cada programa, así como de la hora hombre a invertir en el desarrollo de los planes de mejora con base a la cantidad de horas consideradas para obtener el monto en valores monetarios reales.

CONCLUSIONES

El clima organizacional es una variable clave para el desempeño de una organización, realizada la evaluación y medición para la empresa distribuidora de vehículos y repuestos se puede concluir que:

1. Se comprueba la hipótesis número uno, la cual indica que la empresa carece de un proceso de medición técnica de clima organizacional, se diseñó la metodología e instrumentos necesarios con la finalidad que la empresa objeto de investigación pueda realizar la evaluación periódicamente.
2. En la empresa distribuidora de vehículos y repuestos los colaboradores consideran que no son reconocidos ni estimulados en su crecimiento profesional, creando actitudes negativas y esto genera un clima organizacional negativo.
3. Que los colaboradores no tienen la autoridad para tomar decisiones con respecto a las funciones de su puesto de trabajo y su opinión no se toma en cuenta en decisiones importantes afectando el desarrollo y productividad de la empresa.
4. Los supervisores y jefes desempeñan un rol importante dentro de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos para afianzar los vínculos de confianza de los colaboradores y esto genera efectos positivos con respecto al clima organizacional.
5. También se pudo constatar que no se tienen las herramientas e instrumentos para el seguimiento y control de los avances o resultados obtenidos para mejorar el ambiente de trabajo.

RECOMENDACIONES

Derivado de la medición y evaluación del clima organizacional de la empresa objeto de investigación se recomienda implementar lo siguiente:

1. Que el departamento de recursos humanos realice cada año una medición técnica del clima organizacional, que permita identificar en un tiempo prudente los problemas existentes en el ambiente de la empresa.
2. La implementación de planes de mejora por el departamento de recursos humanos, junto con la participación y compromiso de los gerentes y colaboradores de la empresa, es necesaria para propiciar el clima organizacional y fortalecer las relaciones interpersonales y la motivación entre ambas partes para mejorar la estimulación y reconocimiento.
3. Que el gerente del departamento comparta programas de sensibilización para comprometer a los colaboradores de formar parte activa en la mejora del clima organizacional, al crear ideas, propuestas y planes de mejora continua que contribuyan al alcance de objetivos de la empresa.
4. Por medio de los planes de mejora los supervisores y jefes podrán delegar autoridad y empoderar a los colaboradores, con la finalidad de contribuir a las mejoras del clima organizacional, el responsable de dicha tarea será el gerente de área junto con el personal de recursos humanos.
5. Con el propósito de medir adecuadamente el impacto de la propuesta se recomienda a los jefes y supervisores realizar una medición técnica del clima organizacional a los seis meses de implementada la misma para determinar los avances alcanzados y un año después para recabar toda la información necesaria que permita establecer nuevas acciones de mejora al clima organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bordas Martínez, María Jesús. Gestión estratégica del clima laboral. Edición digital, Madrid, 2016. 137 páginas.
2. Brunet Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 1ra. Edición. México DF, Editorial Trillas, 1987. 121 páginas.
3. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ra. Edición. México, Mcraw-Hill, 2009. 626 páginas.
4. Gil María, Giner Fernando. Como crear y hacer funcionar una empresa. Madrid, 2007.
5. Harold Koontz, Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global y empresarial. México DF, McGraw-Hill, 2001. 682 páginas.
6. Hernández Orozco, Carlos. Análisis administrativo, Técnicas y métodos. Primera edición. Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia, 1996. 205 páginas.
7. Heyser Jay y Render Barry. Principios de Administración de Operaciones. Quinta edición. México, Pearson Educación, 2004. 566 páginas.
8. Ministerio de salud. Metodología para el estudio del clima organizacional. 2da. Edición. Lima Perú, J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L. 44 páginas.
9. Newstrom John. Comportamiento humano en el trabajo. 13e. Edición. México DF, McGraw-Hill, 2011. 573 páginas.

E-grafía

10. <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2011/14141068.pdf>
11. <http://www.sena.edu.co/transparencia/gestion-de-evaluacion-y-control/>.

ANEXOS

Anexo1

**Boleta de inscripción para el taller de sensibilización para los
colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.**

Datos personales			
Nombre completo:			
Número de DPI:			
Fecha de nacimiento:			
Dirección:			
Teléfono:			
Correo electrónico:			
Nivel educativo:	Diversificado	Universitario	
Datos laborales			
Código de empleado:			
Puesto:			
Departamento:			

--

Firma del participante

Fuente: elaboración propia, junio 2018.

--

Firma jefe inmediato

Anexo 2

Formulario para nominar a los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Nombre del supervisor:			
Nombre del colaborador:			
Departamento:			
Género:	Masculino		Femenino
Puesto:			
Aspectos personales	Sí	No	
Asume con actitudes positivas a los cambios presentados.			
Es innovador y creativo al ejecutar tareas.			
Es proactivo en la resolución de problemas.			
Tiene capacidad para tomar decisiones.			
Aspectos del área de trabajo			
Es puntual en su horario de trabajo.			
Ha tenido alguna llamada de atención en el año.			
Cumple con la entrega su trabajo a tiempo.			
Es cordial con el resto del personal.			
Explique los motivos por los que nombra al colaborador:			
Firma del colaborador		Firma del jefe	
Personal que avala la nominación:			

Fuente: elaboración propia, junio 2018.

Anexo 3

**Formato de inscripción al programa de empoderamiento para los
colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.**

**NOMBRE
COMPLETO:**

APELLIDOS Y NOMBRES

N° DE DPI:

**FECHA
NACIMIENTO:**

EMPRESA:

AGENCIA:

DEPARTAMENTO:

CARGO:

**PROFESIÓN U
OCUPACIÓN:**

E-MAIL

**FIRMA
COLABORADOR**

**FIRMA JEFE
INMEDIATO**

Anexo 4

Formato de compromiso para los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

CARTA DE COMPROMISO

El Sr. (a) _____ DPI N° _____

acepta participar en el programa de empoderamiento que se impartirá en la agencia central, a partir en la fechas y horarios establecidos. Lo anterior expuesto implica que el colaborador en cuestión, se compromete con el Departamento de Recursos Humanos de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos, a cumplir con las condiciones establecidas a continuación:

- Deberá asistir desde la fecha de inicio, hasta finalizar el programa en los horarios establecidos.
- Asistencia del 100% en el programa de empoderamiento. (Cualquier problema deberá comunicarlo inmediatamente al Departamento de Recursos Humanos.)
- En caso de enfermedad deberá hacer llegar una copia de la constancia médica al Departamento de Recursos Humanos.
- Al finalizar el curso, el participante debe completar la “Encuesta de Satisfacción”. Si corresponde, luego de 6 meses también deberá contestar la “Encuesta de Seguimiento” de lo aprendido.

FIRMA DEL PARTICIPANTE

Anexo 5

Entrevista para el análisis de funciones y puestos de los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

NOMBRE COMPLETO:

APELLIDOS Y NOMBRES

N° DE DPI:

**FECHA
NACIMIENTO:**

JEFE INMEDIATO:

DEPARTAMENTO:

- ¿Qué puesto ocupa?
- ¿Cuáles son las principales funciones de su puesto?
- ¿En qué lugares diferentes trabaja?
- ¿En qué actividades participa?
- ¿Cuáles son los requisitos de educación, experiencia, capacidad?
- ¿Cuáles son las responsabilidades del puesto?
- ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y el ambiente en el que se desarrolla?
- ¿Cuáles son las exigencias físicas del puesto?
- ¿Cuáles son las exigencias mentales y emocionales?
- ¿Cuáles son las condiciones de seguridad e higiene?

Anexo 6

Acta de autorización por los jefes para los cambios del empoderamiento para la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

A continuación, se presenta los problemas y cambios a realizar para la consideración y autorización de los jefes.

Problema:	Cambio a realizar:	Observación:

Firma 1

Firma 2

Firma 3

Firma 4

Firma 5

Firma 6

Anexo 7

Cuestionario de seguimiento a la implementación del programa de empoderamiento en la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

NOMBRE COMPLETO:

APELLIDOS Y NOMBRES

JEFE INMEDIATO:

DEPARTAMENTO:

FECHA:

Instrucciones:

A continuación, se le presentan una serie de cuestionamientos los cuales debe responder de forma clara y objetiva con los siguientes valores; este cuestionario debe usarse 6 meses después de terminado el programa de empoderamiento.

1	2	3	4	5
Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

No.	Cuestionamiento	1	2	3	4	5
1	Conoce la misión, visión y valores de la empresa.					
2	Conoce las funciones de su puesto y siente que pertenece a un equipo de trabajo.					
3	Percibe que hay una mejora en la comunicación desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos.					
4	Ha percibido que se ha dado una nueva metodología de trabajo durante unos meses atrás.					
5	Percibe una actitud positiva hacia la ejecución de tareas y el logro de metas.					
6	Se observa apoyo hacia la proactividad de los colaboradores.					
7	Hay un impulso hacia la toma de decisiones en todos los niveles.					
8	Siente apoyo de su jefe en las tareas que ejecuta.					
9	Los talentos y habilidades son reconocidos y orientados correctamente.					
10	Se reconoce que los colaboradores pueden tener autonomía en sus puestos de trabajo.					
11	Los procedimientos que implican la toma de decisiones en todos los niveles han sido reestructurados.					
12	Los jefes saben cómo animar y dar aliento a su equipo de trabajo.					
13	Se percibe un ambiente de compromiso, apoyo e interés.					
14	Percibe que el trabajo tiene nuevos retos.					

Anexo 8

Encuesta de detección de necesidades de capacitación

INSTRUCCIONES: A continuación, se le detalla una serie de cuestionamientos relacionados con las tareas y/o funciones específicas a su puesto. Por favor responda lo más preciso y objetivo posible.

Información general

Departamento: _____

Apellidos y nombres: _____

Puesto funcional: _____

Código de empleado: _____

Fecha de ingreso: _____

Nivel educativo: _____

1. ¿Considera usted que el desarrollo de un programa de capacitación le ayudará a mejorar su desempeño en la resolución de conflictos?

Nada_____ Casi nada_____ Medio_____ Mucho_____

¿Por qué?

2. ¿En qué horarios considera usted de debe desarrollarse el programa de capacitación?

De 8:00 a.m. a 10:00 a.m.

De 10:30 a.m. a 12:30 p.m.

De 2:00 p.m. a 4:00 p.m.

Otro horario

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Especifique: _____

3. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación?

Sí_____ No_____

Si su respuesta fue afirmativa, indique en el cuadro siguiente qué tipo de capacitación recibió, fecha y duración.

Tipo de capacitación	Fecha	Duración

4. ¿Qué capacidades o habilidades deberían desarrollarse o especializar en el programa de capacitación?

Capacidades o habilidades	Nivel de capacidad o habilidad				Clase de Capacitación		
	E	B	R	D	F	E	P

Niveles de capacitación: E= Excelente, B= Bueno, R= Regular, D= Deficiente

Clases de capacitación: F = Formación, E= Especialización, P = Perfeccionamiento

1. Formación: el propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y ampliada en relación a las capacidades necesarias para la resolución de conflictos.
2. Especialización: se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a la solución de problemas en la empresa.
3. Perfeccionamiento: se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar la eficiencia y eficacia en la resolución de conflictos.

OBSERVACIONES: _____

Fecha de realización del DNC:

--	--	--

Anexo 9

Entrevista de detección de necesidades de capacitación para jefes y supervisores

Departamento: _____

Fecha de elaboración: _____

Problema actual:										
Causas Principales				Efectos principales						
Determinación de capacitación propuesto										
Nombre del curso:										
Duración:										
Horario:										
Periodicidad:				Urgente () Importante () Puede esperar ()						
Capacidades más importantes en las que quiere mejorar.				Nivel de dominio de la habilidad o capacidad				Clase de Capacitación		
				E	B	R	D	F	E	P

Nivel de domino: E= Excelente, B= Bueno, R= Regular, D= Deficiente

Clase de capacitación: F= Formación, E= Especialización, P= Perfeccionamiento.

1. Formación: el propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y ampliada en relación a las capacidades necesarias para la resolución de conflictos.
2. Especialización: se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a la solución de problemas en la empresa.
3. Perfeccionamiento: se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar la eficiencia y eficacia en la resolución de conflictos.

OBSERVACIONES: _____

Fecha de realización del DNC:

--	--	--

Firma del colaborador

ANEXO 10

Cuestionario para autopercepción para los jefes y supervisores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Observaciones generales

A continuación, se le presentarán una serie de cuestionamientos, con la finalidad de evaluar su percepción respecto a su liderazgo y toma de decisiones en la resolución de conflictos. Marcar con una "X", la respuesta acorde a su criterio.

Cuestionamiento	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
Establezco criterios de seguimiento y control.				
Establezco estrategias de mejora.				
Evaluó mis acciones y elijo la más adecuada para el departamento.				
Aporto ideas para la ejecución de una nueva tarea, antes de tomar una decisión.				
Determinó el tiempo y los recursos necesarios para la resolución de un conflicto.				
Ayudo a estructurar la conversación de aquellos colaboradores que no saben cómo decir las cosas.				
Soy paciente, espero y escucho con atención al personal.				
Respeto las reglas propuestas para la resolución del conflicto.				
Establezco un ambiente de trabajo basado en principios y valores de la empresa.				
Soy reconocido por los colaboradores por mi integridad.				

Cuestionamiento	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
Defino los canales adecuados de comunicación para transmitir la información.				
Reconozco cuando me equivoco en la solución del problema.				
Enfrento con imparcialidad y firmeza los conflictos.				
Actuó por defender mis intereses y convicciones antes los colaboradores obstaculizando el cumplimiento de objetivos.				
Concilio y comparto diferencias con los demás, cediendo a condiciones que benefician al departamento.				

Anexo 11

Cuestionario de retroalimentación para los colaboradores de la empresa distribuidora de vehículos y repuestos.

Observaciones generales

A continuación, se le presentarán una serie de cuestionamientos, con la finalidad de evaluar su percepción respecto al liderazgo y toma de decisiones en la resolución de conflictos de su jefe. Tenga en cuenta que el cuestionario es anónimo, confidencial y debe marcar con una "X", la respuesta acorde a su criterio.

Cuestionamiento	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
Su jefe establece criterios de seguimiento y control.				
Su jefe establece estrategias de mejora para alcanzar los objetivos.				
Su jefe evalúa las consecuencias de sus acciones y elige la más adecuada para el departamento.				
Su jefe aporta ideas para la ejecución de una nueva tarea, antes de tomar una decisión por sí solo.				
Su jefe determina el tiempo y los recursos necesarios para la resolución de un conflicto.				
Su jefe ayuda a estructurar la conversación de aquellos colaboradores que no saben cómo decir las cosas.				
Su jefe es paciente, espera y escucha con atención al personal.				
Su jefe respeta las reglas impuestas para la resolución del conflicto.				

Cuestionamiento	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
Su jefe define los canales adecuados de comunicación para transmitir la información.				
Su jefe reconoce cuando se equivoca en la solución del problema.				
Su jefe enfrenta con imparcialidad y firmeza los conflictos.				
Su jefe actúa sin temor, defendiendo sus intereses y convicciones ante los colaboradores.				
Su jefe concilia y comparte diferencias con los demás, cediendo a condiciones que benefician al departamento.				