

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



**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA UNA
EMPRESA DEDICADA A HACER CAMPAÑAS
PUBLICITARIAS Y MERCADOLÓGICAS”**

CÉSAR ABRAHAM MEDRANO MORALES

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, JUNIO DE 2019

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

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA UNA
EMPRESA DEDICADA A HACER CAMPAÑAS
PUBLICITARIAS Y MERCADOLÓGICAS”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

CÉSAR ABRAHAM MEDRANO MORALES

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ABRIL DE 2019

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

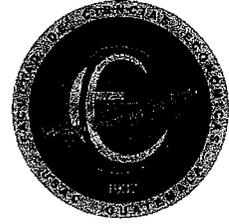
DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL TERCERO	Vacante
VOCAL CUARTO	BR.CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL QUINTO	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

Área Matemática-Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis De Monterroso.
Área Administración-Finanzas	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales.
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Douglas Renato Morataya Barrientos.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIO:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
EXAMINADOR:	Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar



Guatemala, 14 de noviembre de 2018.

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

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DEDICADA A HACER CAMPAÑAS PUBLICITARIAS Y MERCADOLÓGICAS”**, elaborado por el estudiante Cesar Abraham Medrano Morales que se identifica con número de carné 200812843.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad. Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”



Julio Mauricio González Ruiz

Licenciado en Administración de Empresas

Colegiado No. 11,077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "5-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0438-2019
Guatemala, 06 de mayo de 2019

Estudiante
CÉSAR ABRAHAM MEDRANO MORALES
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 08-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 30 de abril de 2019, que en su parte conducente dice:

"CUARTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

4.1 Graduaciones

4.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, de Economía y de Administración de Empresas; 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: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

CÉSAR ABRAHAM MEDRANO MORALES	200812843	"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DEDICADA A HACER CAMPAÑAS PUBLICITARIAS Y MERCADOLÓGICAS"
-------------------------------	-----------	--

3o. 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 qué sin su divina intervención nada es posible.
- A MIS PADRES:** Leonel Medrano y Yolanda Morales, por ser mi mayor ejemplo de humildad y perseverancia, enseñándome que todo es posible si se realiza con amor y dedicación, infinitas gracias por todo lo que han hecho por mí.
- A MIS HERMANOS Y SOBRINOS:** Douglas, Edna, Héctor, Fredy, Santiago, Ximena, Sophia, Sebastián y Anthony por ser parte muy importante en mi vida.
- A MI NOVIA:** Vanessa Armas, por desvelarse conmigo estudiando dándome ánimo para que no me durmiera, por su apoyo incondicional y comprensión.
- A MIS ABUELOS:** Paulino Morales y Luz Adela Medrano, que a pesar que ya no se encuentran en este mundo conmigo, sé que estarían muy contentos de este logro.

A LA UNIVERSIDAD:

Por ser la casa de estudios que contribuyo en mi crecimiento profesional y académico

A MIS AMIGOS:

Por su apoyo en momentos difíciles, cariño, comprensión y sobre todo en momentos felices, a Nelson Canté Artola que en paz descansé, por ser un motivador para culminar este sueño.

A MI ASESOR:

Mauricio Gonzalez por sus consejos, apoyo y dedicación en todo momento.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL:

A la Licenciada Sonia Pacheco,
Licenciado Roberto Reyes,
Licenciado Carlos Hernandez,
Licenciado Oscar Quiñonez,
Licenciada Carolina Sotoj,
Licenciado Douglas Morataya:
Gracias a cada uno de ustedes que durante los años que estudié en la universidad compartieron sus conocimientos y amistad conmigo.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Clasificación de las empresas	1
1.2 Administración	3
1.2.1 Proceso Administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	4
a. Elementos planeación	5
b. Instrumentos administrativos de planeación	7
1.2.1.2 Organización	8
a. Elementos organización	8
b. Instrumentos organización	9
1.2.1.3 Integración	9
a. Elementos de integración	10
1.2.1.4 Dirección	10
a. Elementos de dirección	11
b. Comportamiento organizacional	12
c. Cultura organizacional	12
d. Clima organizacional	15
e. Teoría de clima organizacional	21
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A HACER CAMPAÑAS MERCADOLÓGICAS Y PUBLICITARIAS	
2.1 Metodología de la investigación	26

Contenido	Página
2.2 Antecedentes de la empresa	30
2.2.1 Filosofía organizacional	31
2.2.2 Estructura organizacional	33
2.3 Análisis actual del clima organizacional	34
2.4 Análisis de resultados	47

CAPÍTULO III

PLANES DE MEJORA PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A HACER CAMPAÑAS MERCADOLÓGICAS Y PUBLICITARIAS

3.1 Justificación de la propuesta	49
3.2 Objetivo de la propuesta	50
3.3 Beneficios	50
3.4 Planes de mejora propuesto	50
3.4.1 Sensibilización	52
3.4.1.1 Sensibilización hacia altos mandos	59
3.4.1.2 Sensibilización hacia colaboradores	59
3.4.2 Metodología de implementación	61
3.4.2.1 Plan de recompensa	64
3.4.2.2 Plan de capacitación y desarrollo	75
3.4.2.3 Plan de liderazgo	82
3.4.2.4 Plan de comunicación	92
3.4.3 Presupuesto de implementación	96
3.4.4 Seguimiento, evaluación y retroalimentación	100
Conclusiones	103
Recomendaciones	104
Bibliografía	105

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Contenido	Página
1	Dimensiones del clima organizacional	22
2	Fases del estudio de clima organizacional	23
3	Factores analizados en la empresa	29

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Clasificación de las empresas	2
2	Evaluación general del clima	35
3	Plan de acción sensibilización	53
4	Plan de acción general para implementación	63
5	Plan de recompensas	66
6	Plan de capacitación y desarrollo	77
7	Plan de liderazgo	85
8	Plan de comunicación	94

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Proceso administrativo	4
2	Cultura organizacional	13
3	Organigrama general de la empresa	33
4	Factor recompensa	37
5	Factor capacitación y desarrollo	38
6	Factor liderazgo	39
7	Factor comunicación	40
8	Factor apoyo	42
9	Factor solución de conflictos	43
10	Factor trabajo en equipo	45
11	Factor relación personal	46
12	Etapas para implementar planes de mejora	51

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Guía para la campaña de divulgación	54
2	Propuesta afiche	57
3	Propuesta back panel	58
4	Programa reunión general	59
5	Programa de sensibilización	60
6	Recompensas no monetarias	69
7	Boleta de evaluación	70
8	Recompensas monetarias	71
9	Listado de reconocimiento	72
10	Evaluación de desempeño	73
11	Capacitación presencial	79
12	Evaluación de capacitación	80
13	Nivelaciones	81
14	Listado de colaboradores a nivelar	82
15	Boleta de evaluación de capacitación	91
16	Equipo de vuelta	95
17	Boleta de evaluación de comunicación	96
18	Slack	97
19	Listado de departamentos	98
20	Costo total de la propuesta	99

INTRODUCCIÓN

Se realiza el informe de tesis denominado: **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DEDICADA A HACER CAMPAÑAS PUBLICITARIAS Y MERCADOLÓGICAS”**, con la finalidad que el ambiente laboral de la empresa mejore.

El objetivo es definir los aspectos que influyen en el comportamiento de los colaboradores e identificar cuáles son los puntos que los afectan, con el fin de dar soluciones oportunas que ayuden al desarrollo de las actividades de la empresa y que estas sean óptimas.

Este informe está construido por tres capítulos, el capítulo I está conformado por los aspectos teóricos relevantes referentes al tema que son de utilidad para la comprensión de esta investigación, el capítulo II presenta los antecedentes y situación actual de la empresa objeto de investigación y los resultados del diagnóstico que incluye el análisis de cada uno de los factores del clima organizacional según la compilación de Luc Brunet.

El capítulo III, es la propuesta de solución a los problemas evidenciados en la investigación efectuada, son planes de mejoras conformado por cuatro subprogramas con el objetivo de mejorar los factores de recompensa, capacitación y desarrollo, liderazgo y comunicación, en cada uno está lo que persigue la implementación de dicha propuesta. Al finalizar se encuentra conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultadas para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Es el fundamento o soporte para sustentar la presente investigación, se encuentra cada definición de los temas relevantes para dar una explicación de lo que se quiere evidenciar, así como también de lo que es conveniente conocer para tener una claridad de cada elemento analizado.

1.1 Empresa

“Por empresa se conoce a la unidad económica que produce bienes y servicios con el objetivo de lucro; también se define como la unidad de producción económica que está integrada por diversos elementos personales y materiales coordinados entre sí con el propósito de obtener un beneficio económico.” (5:141)

Una empresa es un conjunto de bienes, servicios, mobiliario y equipo, personas, edificios entre otros. Este conjunto hace que tome vida una empresa, puesto que, gracias a cada uno de estos elementos, se lleva a cabo cualquier tipo de actividad, según la razón social de cada empresa y la buena utilización combinada con los recursos, genera el beneficio económico esperado.

1.1.1 Clasificación de las empresas

Existen numerosas diferencias entre las empresas, sin embargo, según el giro del negocio, se clasifican en industriales, comerciales y de servicio; la Cámara de Industria define el tamaño de las empresas en Guatemala, respecto al número de colaboradores, activos y volúmenes de ventas anuales.

Para tener una idea clara, en el siguiente cuadro de la cámara de la industria se hace la clasificación respectiva.

Cuadro 1
Clasificación de las empresas

Tamaño	No. de colaboradores	Activos Q.	Volumen de ventas al año Q.
Micro	hasta 10	Hasta Q. 50,000	Hasta Q. 60,000
Pequeña	11-20	Q.50,001 a Q.500,000	Q.60,001 a Q.300,000
Mediana	21-50	Q.501,000 a Q.2,000,000	Q.300,001 a Q.3,000,000
Grande	51-250	Q.2,000,001 a Q.10,000,000	Q.3,000,001 a Q.20,000,000
+Grande	250 en adelante	Q.10,000,001 en adelante	Q.20,000,001 en adelante

Fuente: datos de Cámara de la Industria, Guatemala, septiembre 2017. www.industriagate.com

Con base en el cuadro anterior y el giro de negocio que maneja, es una empresa pequeña orientada en el sector servicios, por lo que se enfoca directamente al segmento al cual pertenece.

- **De Servicio**

“Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- ✓ Transporte.
- ✓ Turismo.
- ✓ Instituciones financieras.
- ✓ Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones).
- ✓ Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo).
- ✓ Educación.
- ✓ Finanzas.
- ✓ Salud.” (9:25)

Son empresas cuyo fin no es la venta de un producto, sino más bien lo que buscan es brindar la asesoría necesaria para la obtención de algún interés en particular,

la prestación de servicios de transporte, asesorías financieras o médicas, dinero entre otras.

1.2 Administración

“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”. (9:4)

Se puede definir administración de diferentes formas, de una manera general administración es una serie de pasos que ayudan a la productividad de una empresa, negocios rentables, proyectos viables, con el objetivo primordial de resguardar el patrimonio de la organización y hacer que este crezca mediante la dirección y supervisión efectiva en relación con los productos y servicios que ofrezca la empresa.

1.2.1 Proceso administrativo

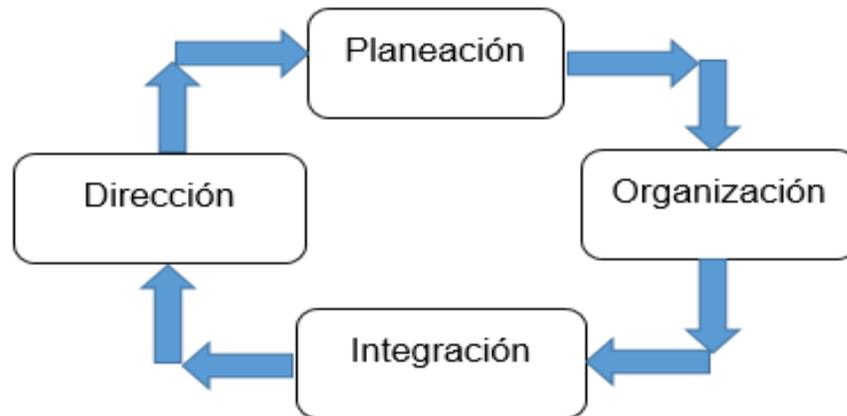
“Se puede decir que proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (2:25)

Es llevar a cabo actividades relacionadas, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos establecidos en una organización, el nombre proceso administrativo deja claro que es una serie de procedimientos para administrar lo que busquemos como personas o bien como empresas.

Dentro del proceso administrativo existen diferentes actividades que tienen como finalidad el uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, cuenta con cinco etapas que son: planeación, organización,

integración, dirección y control; Para esta investigación se utiliza solo las primeras cuatro como se observa en la siguiente gráfica.

Gráfica 1
Proceso Administrativo



Fuente: Koont´z Harold, 1998 Administración. **Una perspectiva global**. 11ª. Edición. McGraw-Hill, México,. pp. 21-30.

1.2.1.1 Planeación

“Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas”. (10:108)

La planeación no es más que una sucesión de pasos, previos a realizar una actividad, la planeación es importante, para que los proyectos establecidos se lleven con la exactitud requerida, puesto que saber planear es saber anticiparse a los acontecimientos que puedan afectar, en la realización de cualquier actividad que se decida emprender, como lo describe el párrafo anterior es la realización del escenario previo a la función.

Para tener una mejor comprensión acerca de la planeación es importante que analicemos los elementos que la componen, para ello se definiremos cada uno de los elementos que sean relevantes para esta investigación.

a. Elementos de planeación

Existen diferentes elementos que caracterizan la planeación, para esta investigación se analizan misión, visión, valores, objetivos, metas, programas y presupuestos, los cuales se detallan:

- **Misión**

“La función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.” (10:109)

La misión de una empresa es más que perseguir un objetivo en común, esta busca generar un impacto posicionándose en la mente de los colaboradores y que ellos la hagan parte de su vida diaria en cada tarea o función asignada, es por ello que se encuentra siendo la primera variable dentro de una filosofía empresarial.

- **Visión**

“También determina la dirección de la organización al responder a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?” (10:133)

Existen diferentes definiciones sobre que es visión, para contextualizar acerca de esta definición, es importante que los colaboradores tengan claro cuál es la misión perseguida por la empresa, esto con el fin que puedan visualizar la proyección de hacia dónde se quiere llegar y sobre todo buscar el compromiso de cada integrante para conseguir lo esperado.

➤ **Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional.” (2:46)

Valor es crear una identidad con el colaborador, es buscar que cada integrante se pueda comportar de una manera idónea tanto dentro como fuera de la empresa, recordando que es importante ser integro en cada momento o espacio donde se encuentre.

• **Objetivos**

“Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas.” (2:46)

Es importante saber hacia dónde llegar, pero para ello trazar una meta es fundamental, por eso objetivos y metas están vinculados, un objetivo es lo que buscamos alcanzar.

• **Metas**

“Una meta requiere insumos. Una meta es un producto elaborado, el resultado de un proceso.” (2:46)

Es lo que conduce a lograr el objetivo, en consecuencia, el objetivo es el resultado de haber alcanzado cada una de las metas necesarias o planteadas para lograr lo propuesto.

- **Programas**

“Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.” (10:113)

Es un esquema donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para cumplir los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus etapas y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

- **Presupuesto**

“Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos.” (10:113)

Es dónde se asignan cifras a las actividades, refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización; implica una estimación del capital, costos, ingresos y unidades o productos requeridos para cumplir los objetivos.

Luego de conocer cada uno de los elementos de la planeación, es importante saber cuál es el instrumento administrativo que se utiliza.

- a. Instrumentos administrativos de planeación**

Los instrumentos administrativos facilitan la ejecución de estrategias de una empresa, para esta investigación se toma de base el plan de acción.

- **Plan de acción**

Es un programa de acción específico de actividades a realizar para cada unidad de la empresa, es estructurado por los responsables o jefes de áreas; se elaboran para desarrollar planificaciones de acción inmediata con el fin de solucionar

conflictos o inserción de nuevos proyectos, pueden ser extensos o cortos en cuanto al tiempo de ejecución.

1.2.1.2 Organización

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

Organización es analizar y considerar las actividades propuestas en los procesos operativos, agruparlas para integrar funciones formales, asignarle un encargado de velar que se cumpla el objetivo de relacionar y comunicar cada una de ellas.

a. Elementos de organización

Los elementos de organización son como está compuesta una empresa funciones, jerarquías y puestos, los cuales se definen a continuación:

- **Funciones**

Las funciones son todas aquellas acciones realizadas en cada proceso interno dentro de una organización, que son las responsables de mantener un orden establecido, uno de los objetivos básicos es establecer los elementos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

- **Jerarquías**

Es importante contar con líneas estructuradas dentro de las cuales exista alguien quien tenga el control y dirección de las actividades realizadas, por ello la organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa, por ende, las jerarquías no son más que la delegación de autoridad dentro de cualquier organización.

- **Puestos**

Son las actividades organizacionales que desempeña una persona, que ayudan a la consecución de metas, cumplimiento de estrategias, productos terminados, servicio al cliente entre otras, para elaborar estas actividades es importante saber cuáles son las funciones asignadas, con ello se obtiene el logro de los objetivos de la organización.

- b. Instrumentos de organización**

Son herramientas que sirven para mejorar las gestiones administrativas y operativas de una empresa, existen varios que son organigramas comités, manuales de organización y de funciones entre otros, para esta investigación se utilizará como instrumento organigrama el cual se detalla a continuación:

- **Organigrama**

“Indica cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.” (10:259)

Es una representación gráfica de la estructura de una empresa, o bien de una de sus áreas, muestran las relaciones que hay entre sí y los órganos que la integran. Dentro de los principales tipos de organigramas están: verticales, horizontales, mixtos, escalares y circulares.

1.2.1.3 Integración

“Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional.” (2:85)

Esta es la fase donde se obtienen los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos; las empresas buscan el éxito a través de una correcta integración del personal, que les permita alcanzar la máxima eficiencia posible, sin embargo, esta

eficiencia depende de la capacidad, satisfacción y apoyo con el que se comportan los colaboradores.

a. Elementos de la integración

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

- **Capacitación**

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

- **Desarrollo**

Es desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible, por lo tanto, al desarrollar el potencial de las personas se logra desarrollar el potencial de la empresa.

1.2.1.4 Dirección

“Por ello conceptuamos a la dirección como el conjunto de relaciones interpersonales en la evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución.”
(2:202)

Es el proceso de influir sobre las personas, de tal modo que contribuyan a las metas de la organización y de los grupos. Constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas.

a. Elementos de la dirección

Dentro de los elementos de la dirección están:

- **Liderazgo**

“Es el proceso de inspirar a otras personas a que trabajen arduamente para lograr tareas importantes” (2:230).

El liderazgo va más a fondo de lo que una definición pueda resaltar, existen dos tipos, positivos y negativos, es importante resaltar que saber guiar con base a ejemplos es una característica fundamental de este elemento.

- **Comunicación**

“La comunicación es el proceso de enviar y recibir símbolos que contienen mensajes” (2:250).

Comunicarse es fundamental para el ser humano, por lo cual, si no pudiéramos hacerlo, lo que hoy en día existe no sería posible, es por eso que hacerlo de una buena manera ayuda a que la convivencia pueda ser placentera en la vida diaria.

- **Motivación**

“En el trabajo es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta”. (2:305).

En cualquier etapa de la vida del ser humano es importante encontrar un punto de respaldo que ayude a incentivar a realizar una tarea o acción, este estímulo muchas veces puede ser producido por un factor económico, un cambio de estatus o bien muchas veces puede ser emocional.

- **Supervisión**

“Constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa.” (2:326).

Es lo que una persona realiza para validar que los colaboradores estén ejecutando de una manera apropiada lo que se les ha solicitado, esta acción va dirigida no solo a personas, sino también a maquinaria e insumos de una empresa.

b. Comportamiento organizacional

“Campo de estudio que investiga el que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización”.
(11:112)

Existen diferentes definiciones para interpretar que es el comportamiento organizacional, sin embargo, entender el sentir en las atribuciones diarias dará una mejor contextualización de la manera de comportarse dentro de la empresa, es como los colaboradores realizan las actividades diarias en cada departamento o sección en el cual se desarrollen.

Para comprender mejor esta parte es fundamental entender que en cada organización existe una cultura que rige el quehacer diario, para ello es importante definir que es una cultura organizacional.

c. Cultura organizacional

Es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten, se puede inferir lo que la gente dice, hace y piensa en una organización. “La cultura organizacional una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que

controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir; Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los colaboradores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros”. (5:405)

Para tener una idea gráfica de la cultura organizacional de lo anteriormente escrito se presenta a continuación el siguiente esquema:



Fuente: Brunet, Luc, El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos, Consecuencias, 1999, Editorial Trillas, México.

La cultura es una serie de creencias, normas y valores dentro de una sociedad, de igual forma dentro de una organización, es lo que refleja dentro de los colaboradores de una empresa, con el fin de generar una identidad con la misma, la organización busca cimentar bien sus políticas y procedimientos, con el fin de que los colaboradores se sientan parte de ella.

La cultura organizacional es la manera de actuar, percibir y sentir de una empresa, puesto que esto se ve reflejado como los colaboradores ejecutan las actividades asignadas.

✓ **Importancia de la cultura organizacional**

- “Detectar problemas dentro de la organización y luego ofrecer solución a estos problemas.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (la misión que tiene esa organización).
- Formar equipos de trabajo dentro de la organización, que deben interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas.” (5:407)

Para entender como es la cultura organizacional y la importancia que tiene dentro de una empresa, es importante definir los elementos que la componen:

• **Conflicto y cooperación**

“El conflicto es parte de la vida organizacional y puede ocurrir en un individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo, y entre grupos.” (10:359)

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan; Cooperación es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Poder**

“Es la capacidad de los individuos o grupos para inducir o influir en las ideas o acciones de otras personas o grupos.” (9:176)

Manipular las acciones o cambiar la manera de pensar de un grupo de personas, se le llama poder, este elemento dentro de la cultura influye mucho en el desarrollo de cada actividad interna de la empresa, esto debido a que se puede afectar positiva o negativamente en lo que se realiza.

- **Política**

“Son planes, puesto que son declaraciones o ideas generales que guían o encauzan los razonamientos al tomar decisiones. No todas las políticas son “declaraciones”; a menudo no son sino inferencias extraídas de las acciones de los administradores.” (9:80)

Las políticas institucionales como se describió anteriormente, son normas de conducta y atribuciones bajo las cuales las personas que pertenece a una empresa deben de regirse, buscan estandarizar cada proceso interno.

- **Comunicación**

“La transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información.” (10:456)

Es un proceso sistemático por medio del cual las personas comparten sus conocimientos, experiencias, gustos y deseos. La importancia de la comunicación es el principal medio para encaminarse de forma coordinada hacia la consecución de los objetivos.

Luego de analizar los elementos que la componen es importante evaluar la importancia de la cultura organizacional dentro de cualquier empresa.

Posterior a analizar la cultura organizacional es importante evaluar que es el clima y como está compuesto.

d. Clima organizacional

El clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización, dice “relación con el trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución”. (10:167)

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.” (5:319)

El clima organizacional es la percepción de los colaboradores, relacionado al trato que reciben, las relaciones laborales internas, el apoyo recibido por parte de jefaturas, es todo aquello que pueda hacer sentir bien al trabajador o a su vez incómodo y que de una u otra manera afecte el rendimiento.

- **Importancia del clima organizacional**

“En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- ✓ Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- ✓ Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- ✓ Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir". (4:20)

Se refiere a las características del ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese ambiente. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa; tiene repercusiones en el comportamiento organizacional y es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores entre ellos el liderazgo y prácticas de dirección; los relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización y las consecuencias del comportamiento en el trabajo.

- **Características del clima organizacional**

- ✓ "Los comportamientos de los colaboradores son modificados por el clima de una empresa.
- ✓ El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los colaboradores.

✓ Los colaboradores modifican el clima organizacional de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.” (9:200)

Estas características muestran, que la forma de actuar de los colaboradores se ve influenciado por como la compañía se refleja internamente, es decir que, si dentro de la organización se perciben aspectos negativos, estos afectarán de una manera negativa al personal, de lo contrario si se perciben aspectos positivos, se transmitirán de una manera positiva en los colaboradores.

Para entender a cabalidad el clima es importante definir cuáles son las variables que existen dentro del clima organizacional.

- **Variables del clima organizacional**

Las variables del clima organizacional son todas aquellas que van inmersas en los individuos y en su actuar diario, son aquellas acciones o actitudes que tienen dentro de una empresa u organización.

Dentro de las variables nuevamente se definirá liderazgo, esto por la importancia que este elemento tiene dentro del análisis del clima organizacional y que es la parte principal dentro de la variable de potencial humano.

- **Liderazgo**

“Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.” (10:413)

El liderazgo gerencial se entiende como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo e influir en ellas.

➤ **Innovación**

“Es el proceso mediante el cual un nuevo conocimiento utilizable es incorporado por primera vez a una unidad organizacional, por ejemplo, la primera vez que la planificación estratégica fue incorporada por una organización, la primera ocasión que se implementó la administración por objetivos (APO) o la calidad total”. (9:405)

La innovación es implementar un nuevo servicio en la organización, una mejora a un producto existente, implementación de un nuevo departamento. Es aquello que se crea con el fin de generar un beneficio y una mejora dentro de la organización.

➤ **Recompensa**

“Corresponde a la obtención monetaria o no por parte de los miembros de la organización, por el trabajo bien realizado”. (9:406)

La recompensa es todo aquel incentivo otorgado por la empresa, para el desarrollo de las actividades asignadas a cada colaborador.

➤ **Confort**

“Es un estado de comportamiento en el cual la persona opera en una condición de ansiedad neutral, utilizando una serie de comportamientos para conseguir un nivel constante de rendimiento sin sentido del riesgo.” (9:241)

Se entiende como confort al momento en el cual las actividades desarrolladas por un colaborador se convierten en una tarea que debe cumplirse día con día y este a su vez no busca generar un cambio, sino se adapta a una rutina y no busca salir de ella.

➤ **Estructura**

“Estas estructuras cubren las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea”. (4:48)

Es como está distribuida una empresa, en cuanto a niveles jerárquicos y la responsabilidad de actividades que cada uno conlleva.

➤ **Toma decisiones**

“La toma de decisiones es hacer una selección de decisiones es parte integral importante del trabajo de un administrador, debido a que la toma de decisiones invade las cuatro funciones administrativas.” (11:287)

Es parte fundamental de un administrador, puesto que determinará el éxito o fracaso que se llegue a tener ante la solución de un conflicto, o bien en la realización de una actividad.

➤ **Diseño organizacional**

“Se refiere al proceso de gestión de la estructura de la organización, cuyo propósito es permitir que ésta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas. El comportamiento de la organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen en su operación.” (9:326)

El diseño organizacional es la parte fundamental para establecer la estructura y forma que tendrá la empresa, cuyo fin es generar resultados establecidos, por medio de pasos y seguimientos que se tendrán dentro de la estructura establecida.

➤ **Comunicación organizacional**

“Es el conjunto de técnicas y actividades interdependientes que buscan facilitar el proceso de la comunicación entre los miembros de la organización y entre la

organización y el ambiente laboral que predomina, con el objetivo de que la empresa cumpla más rápidamente sus objetivos". (11:290)

La comunicación organizacional es tiene un alto grado de importancia, a continuación, se definirá que es la comunicación organizacional.

➤ **Remuneración**

"Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. De aquí se deriva el concepto de remuneración total." (5:305).

Entonces la remuneración es todo aquello que se percibe, por la realización de alguna actividad física o mental en su trabajo.

e. Teoría de clima organizacional

Existen diferentes definiciones sobre clima organizacional, entre los destacados esta Rensis Likert, Litwin y Stringer, para la presente investigación se tomó como base la compilación de Luc Brunet, que tiene como síntesis la definición de varios autores, la cual se detalla a continuación para tener una mejor comprensión en que consiste esta teoría.

• Teoría de Luc Brunet

Luc Brunet habla del clima organizacional por componentes, los cuales sirven para hacer una mejor medición, en su libro hace una compilación de las definiciones de varios autores, el hace una síntesis de cada una de esas teorías, dicha recapitulación será aplicada en esta investigación.

Se utiliza el libro de Luc Brunet como fundamento teórico, de diagnóstico y elaboración de propuesta.

- **Dimensiones del clima organizacional**

Existen diferentes tipos de dimensiones que depende de cada autor, en esta investigación se considera cuatro dimensiones fundamentales que explican el clima existente en determinada empresa.

Esquema 1
Dimensiones del clima organizacional

Factor	Descripción
Autonomía individual	Incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. Lo primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio jefe.
Grado de estructura que impone el puesto	Mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.
Tipo de recompensa	Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
Consideración, agradecimiento y apoyo	Se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Fuente: Brunet, Luc, "El clima de trabajo en las organizaciones" Editorial Trillas. 1999

- **Fases del estudio de clima organizacional**

Existen varias claves para hacer que un clima organizacional sea un proceso responsable y al mismo tiempo efectivo y se definen por las siguientes fases.

Esquema 2

Fases del estudio de clima organizacional

Fases	Acciones
1. Fase alineamiento	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso de alta dirección de la empresa.• Profundo conocimiento de la organización.• Construcción del instrumento de medición.• Definición de los datos demográficos.• Identificación de las dimensiones a evaluar.
2. Fase sensibilización	<ul style="list-style-type: none">• Campaña de publicidad y comunicación interna.• Definición del concepto de la medición.• Integración y responsabilidad de los colaboradores de la organización con el programa.
3. Fase medición	<ul style="list-style-type: none">• Anonimato y confidencialidad en la información.• Convocatoria de los colaboradores.• Sensibilización previa a la medición.• Metodología de medición.• Análisis de resultados en tiempo inmediato.
4. Fase análisis y resultados	<ul style="list-style-type: none">• Resultados en tiempo inmediato o real.• Entrega de informes amigables e interactivos donde se ve de lo general a lo particular.• Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente.• Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posteriormente a la medición.• Entrega de resultados a la alta dirección, gerencias y organización en general.

5. Fase post estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza. • Amarrar los resultados del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización.
----------------------	---

Fuente: Brunet, Luc, "El clima de trabajo en las organizaciones" Editorial Trillas. 1999

- **Beneficios de la medición del clima organizacional**

Un buen clima organizacional tiene beneficios, entre los que se mencionan:

- ✓ Satisfacción general de los colaboradores.
- ✓ Mejor comunicación.
- ✓ Actitudes positivas.
- ✓ Favorece la detección de necesidades de capacitación.
- ✓ Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios.

- **Medición de clima organizacional (forma de medirlo)**

Para el buen funcionamiento de una organización, el recurso humano es fundamental; un estudio de clima organizacional permite conocer el estado de la organización, aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo de los colaboradores y otros factores que influyen el desempeño de su personal.

Para medir el clima organizacional existente diferentes técnicas y herramientas que ayudan a clarificar una investigación, las diferentes técnicas son las siguientes:

- **Técnicas para medir el clima organizacional.**

- ✓ Cuestionarios.
- ✓ Entrevistas.
- ✓ Observación (directa e indirecta).
- ✓ Análisis documental.

Es importante definir los hallazgos por medio de las herramientas utilizadas en la presente investigación, en el siguiente capítulo se analiza a detalle generalidades de la empresa objeto de estudio, así como los resultados del clima laboral.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A HACER CAMPAÑAS MERCADOLÓGICAS Y PUBLICITARIAS

La empresa objeto de investigación ha evidenciado la necesidad de evaluar el clima laboral existente, esto debido al bajo rendimiento de los colaboradores, deserción del talento humano en busca de otras oportunidades, inconformidad en la ejecución de funciones asignadas, entre otros; debido a que no cuenta con una herramienta que le permita determinar las posibles causas, se llevó a cabo la investigación para determinar cómo se encuentra la situación actual.

Este capítulo incluye los antecedentes de la empresa, la situación actual y la metodología empleada para llevar a cabo la investigación, así como las herramientas utilizadas para obtener información relevante, que ayudó a obtener un diagnóstico claro de la situación organizacional; esta información es la que servirá para plantear las acciones correctivas que ayuden a mejorar el clima de la empresa.

2.1 Metodología de la investigación

Para llevar a cabo esta investigación, es importante apoyarse de métodos, técnicas e instrumentos.

- **Métodos, técnicas e instrumentos**

Para recabar información confiable se aplicó el método científico en sus tres fases, indagadora; por medio de las fuentes primarias y secundarias, demostrativa; con la verificación de las hipótesis planteadas a través del proceso de investigación y expositiva; a través de la representación e interpretación de los resultados, también es importante la aplicación del método deductivo-inductivo para explicar la realidad de la empresa, el método de análisis colabora con la división de la

situación actual de la empresa para estudiar cada variable de manera interrelacionada, con el objetivo de obtener conclusiones esenciales de la problemática en estudio.

Son técnicas para recolectar información y con esto analizar la situación actual; investigación bibliográfica para almacenar información al momento de la observación interna, que amarra la observación directa en cada visita efectuada a la empresa; censo es aplicado en la investigación puesto que se abarca el total de la población.

Los instrumentos utilizados fueron fichas bibliográficas y guías de observación adicionalmente, se elabora un cuestionario estructurado, para hacer la recopilación de información con los colaboradores de la empresa, diseñado para evidenciar las falencias en cada factor del clima organizacional.

- **Prueba piloto**

Para corroborar la eficacia de la herramienta, se desarrolla una prueba piloto, que consiste en evaluar a profesionales expertos en el tema con el fin de obtener recomendaciones sobre la herramienta a emplear, o bien si es la forma adecuada de plantear las interrogantes para los colaboradores de la empresa, el total de los expertos consultados son cinco, que en su totalidad ejercen el puesto de gerentes de recursos humanos.

La empresa objeto de investigación es una empresa de servicios, para tener una idea clara es importante conocer antecedentes que den información detallada por lo que se presentan a continuación.

2.2 Antecedentes de la empresa

En junio de 2008 nace la empresa como una agencia de publicidad, fundada por la actual presidenta, junto con una diseñadora y un administrador, forman el primer equipo de trabajo que le da vida a la empresa.

Al mismo tiempo que surge la empresa, nace el programa “Quiero comer más” con la necesidad de buscar ayuda de especialistas en nutrición para obtener asesorías, nacen proyectos como: el congreso de nutrición, revista de quiero comer más, programas de mamás a cocinar y programa escolar.

El principal programa desarrollado por la empresa es “Quiero comer más”, el cual está dedicado a la transmisión de consejos, recetas e información nutricional enfocadas a las madres de familia, mientras se promueven diferentes marcas de productos alimenticios; adicionalmente es el facilitador para otros proyectos que han tenido una aceptación por medio del mercado objetivo; dando origen al sentido de ser.

La empresa objeto de investigación, se dedica a prestar servicios mercadológicos como lo son: campañas publicitarias para diferentes marcas, entre ellos lanzamientos, relanzamientos, diseños, conceptos creativos, estudios de mercado, desarrollo de campañas “Above the Line” -ATL- y “Below the Line” -BTL, así como la utilización de redes sociales para campañas digitales, entre otros. Es una empresa sólida que ejecuta varios tipos de proyectos de esta índole.

Actualmente la operación se encuentra en Centroamérica, haciéndola sólida y transnacional, realizando varios tipos de proyectos a la misma hora o el mismo día, para cualquier lanzamiento o campaña a nivel centro-americano.

La filosofía organizacional de la empresa está comprendida de la siguiente manera.

2.2.1 Filosofía organizacional

A continuación, se presenta la filosofía empresarial que es la base para dar la guía a los colaboradores, esta fue otorgada por la gerente financiera quien se encarga de ver los temas de recursos humanos.

- **Misión**

“Ser la mejor alternativa a las necesidades de nuestros clientes en los diferentes segmentos del mercado, evolucionando constantemente servicios de la empresa: social media, diseño gráfico, eventos y lanzamientos de productos, estrategias de comunicación, investigaciones de mercados, activaciones BTL.”

La misión de la empresa es clara, está comprometida con sus clientes y busca satisfacer las necesidades de cada uno de ellos en diferentes tipos de enfoque, lo que refleja el compromiso de un clima laboral adecuado a sus criterios; aunque es importante mencionar que no deja claro ¿Quiénes son?, únicamente lo que buscan, en una misión es importante dejar claro que buscan algo posible y que a su vez sea motivadora para los colaboradores.

- **Visión**

“Ser el grupo de empresas de servicios mercadológicos número uno en la región centro-americana y del caribe, creando estrategias y soluciones innovadoras para las marcas y el consumidor final.”

La visión es clara buscan expandirse al caribe siendo empresa número uno en los servicios que actualmente ofrecen, una visión acorde a lo que actualmente tienen en 10 años de existencia, es por ello el compromiso de cimentar las bases actuales.

➤ **Valores**

Forman parte del día a día de los colaboradores los cuales se presentan a continuación:

- ✓ “**Honestidad:** Respeto a la verdad en relación con el mundo exterior, los hechos y las personas.”
- ✓ “**Lealtad:** Compromiso ante la relación entablada con nuestros clientes y proveedores.”
- ✓ “**Compromiso:** Obligación contraída con nuestros clientes y proveedores al momento de entablar relaciones de negocios.”
- ✓ “**Responsabilidad:** Nuestra ética sobre la base moral.”
- ✓ “**Confiabilidad:** Capacidad y eficacia en lo que hacemos.”

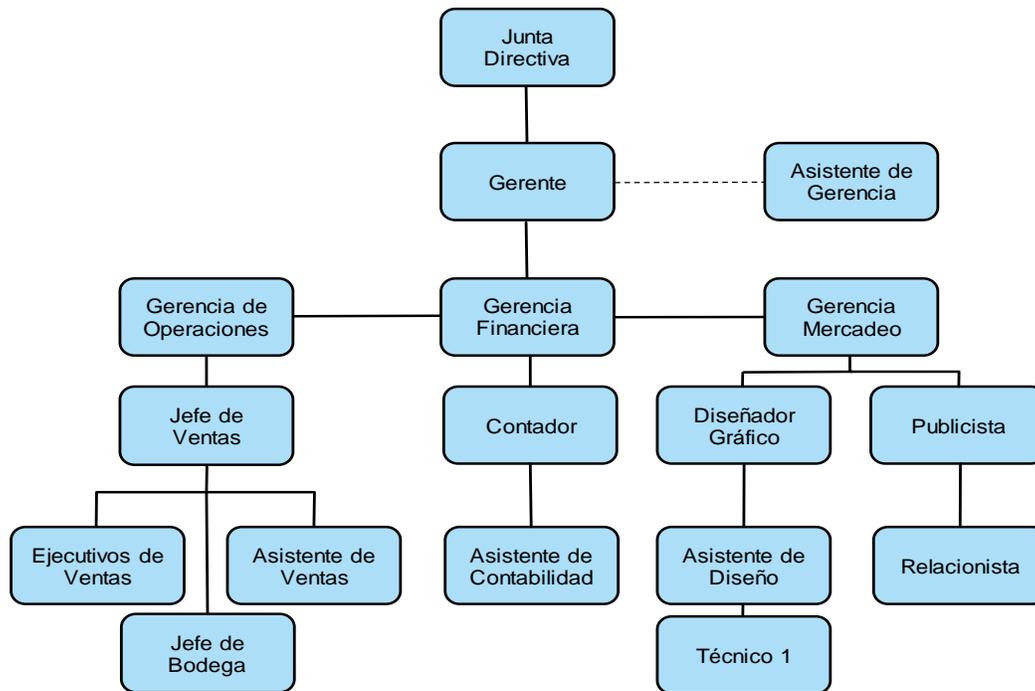
La empresa tiene como base los valores antes escritos, apropiados para la estrecha relación que busca fomentar con el cliente interno y externo.

Es importante resaltar los valores que utiliza la empresa, dentro de responsabilidad hablan de la base moral por la cual se rigen y que esta a su vez representa la ética con la que efectúan las asignaciones cada uno de los colaboradores, actualmente son pocas las empresas que buscan aplicar dentro de valores principios que son inculcados desde muy temprana edad en la vida del ser humano, esto refleja la transparencia con la que buscan desarrollar cada una de las actividades.

2.2.2 Estructura Organizacional

El organigrama general de la empresa se presenta a continuación.

Gráfica 3
Organigrama general de la empresa



Fuente: manual organizacional de la empresa objeto de investigación. Año 2018

Al analizar la estructura organizacional actual de la empresa, se evidencia que no es la adecuada, dentro del organigrama se mezclan los departamentos y niveles de mandos, los puestos y niveles de jerarquía no están establecidos como debe ser correcto.

Es importante entender cada elemento interno de la empresa para determinar las posibles causas generadoras del clima laboral, se observa que el organigrama no es el apropiado, a continuación, se analiza la situación actual de la empresa.

2.3 Análisis actual del clima organizacional en la empresa

Se realiza un diagnóstico de clima organizacional para obtener datos que indiquen la percepción de los colaboradores con los elementos que están afectando el comportamiento organizacional y que genera la problemática a discusión; los

resultados obtenidos en esta investigación servirán para elaborar planes de mejoras, que permita que el clima dentro de la organización genere cambios positivos en cada una de las áreas de la empresa.

Los factores que se tomaron en consideración son ocho con base a la compilación de Luc Brunet los cuales se desglosan de la siguiente manera:

- Recompensa
- Capacitación y desarrollo
- Liderazgo
- Comunicación
- Apoyo
- Solución de conflicto
- Trabajo en equipo
- Relación personal

A continuación, se mostrará el análisis del clima organizacional evidenciando el nivel de satisfacción e insatisfacción existente, representados en porcentajes para tener una mejor comprensión de cada uno de ellos.

La Junta directiva de la empresa ha manifestado que a su punto de vista consideran optimo el clima si este se encuentra en un setenta y cinco por ciento, de lo contrario no será tomado en consideración como un factor positivo.

Cuadro 2

Evaluación general del clima organizacional según 20 colaboradores de la empresa dedicada a hacer campañas publicitarias y mercadológicas, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

Cuadro resumen de los factores analizados			
	Factores	Satisfechos	Insatisfechos
1	Recompensa	7%	93%
2	Capacitación y desarrollo	9%	91%
3	Liderazgo	11%	89%
4	Comunicación	19%	81%
5	Apoyo	21%	79%
6	Solución de conflictos	24%	76%
7	Trabajo en equipo	52%	48%
8	Relación personal	77%	23%
	porcentaje general	27%	73%

Fuente: investigación de campo. Febrero 2018.

Este cuadro muestra el resumen de los ocho factores analizados, los cuales están en el orden de menor satisfacción a mayor, identificados cada uno con su nombre, divididos en satisfechos e insatisfechos, los datos están representados por porcentajes.

Los datos muestran a una organización con un clima negativo, un setenta y tres por ciento insatisfecho y un veintisiete por ciento satisfecho, dando respuesta a la hipótesis planteada, el bajo rendimiento o el abandono por parte de los colaboradores se debe al clima laboral poco favorable para los intereses de sus propietarios.

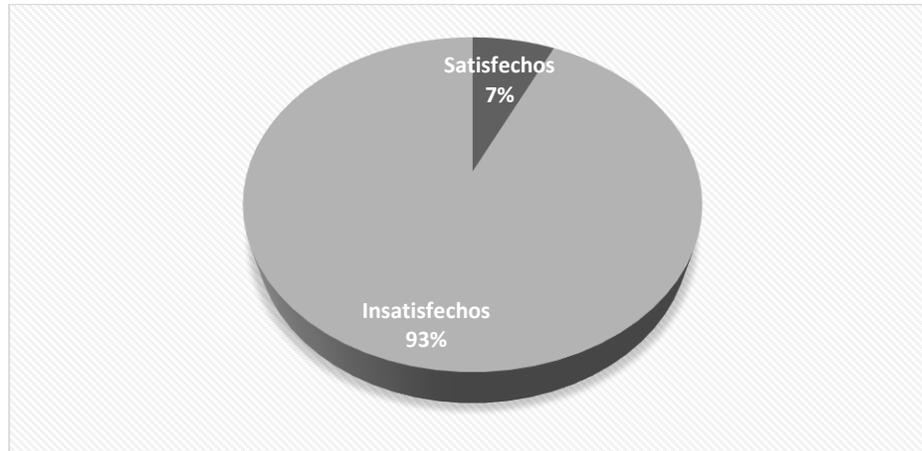
Al analizar viendo los resultados, un factor se encuentra dentro del parámetro establecido por la empresa, los otros siete están por debajo de lo esperado; recordando que la organización espera como mínimo setenta y cinco por ciento de aceptación por parte de los colaboradores, los resultados demuestran que las dificultades de la organización se centran en los factores de recompensa,

capacitación y desarrollo, liderazgo y comunicación, estas dimensiones son parte fundamental del clima organizacional, indican si el colaborador se siente recompensado, cómo califican las capacitaciones brindadas, el interés del jefe inmediato por capacitar y buscar oportunidades de crecimiento profesional, la influencia y toma de decisiones por parte del jefe inmediato, las delegaciones de funciones, la comunicación entre los integrantes de cada equipo de trabajo, la confianza que existe para comunicarse con gerencia.

Los factores apoyo, solución de conflictos y trabajo en equipo también se encuentran por debajo de lo esperado, en referencia con los resultados del censo deja claro que los colaboradores no se sienten respaldados, cuando se presenta una situación que afecta al departamento no reaccionan de la manera apropiada, no existe apoyo en cuanto al trabajo en equipo.

Relación personal es el único factor que se encuentra dentro de lo establecido por parte de la empresa, por lo que es importante mencionar que la información recabada en el cuestionario indica que interpersonalmente se llevan muy bien unos con otros. Es importante analizar a profundidad cada uno de los factores, por lo que se presenta de forma detallada cada uno de ellos a continuación.

Gráfica 4
Evaluación del factor recompensa
Según 20 colaboradores operativos y administrativos
Empresa dedicada a hacer campañas publicitarias y mercadológicas,
Ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

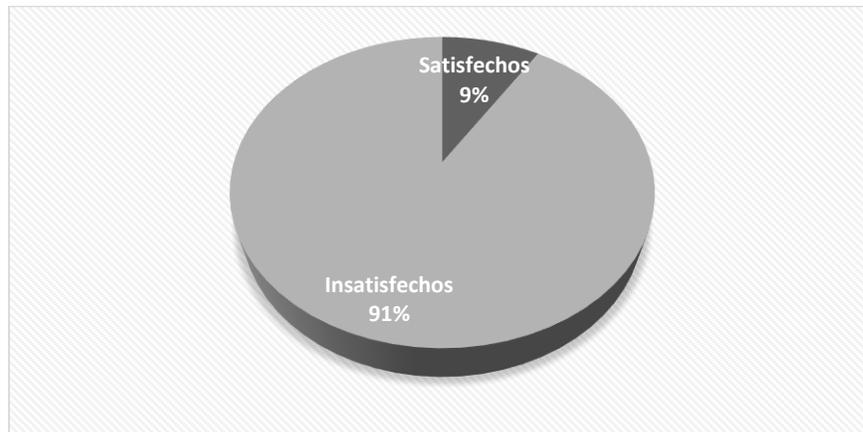


Fuente: investigación de campo. Febrero 2018.

Este factor busca determinar si la empresa estimula a los colaboradores a través de alternativas monetarias y no monetarias; noventa y tres por ciento de la población organizacional se encuentra insatisfecha con la recompensa que obtienen al momento de realizar sus funciones dentro de la empresa, es decir dieciocho personas indicaron que la empresa no estimula y reconoce a su personal, el jefe inmediato no reconoce el esfuerzo adicional en el trabajo asignado, los reconocimientos no existen; el siete por ciento equivalente a dos individuos indicaron que a su punto de vista si se sienten reconocidos por la organización.

Queda evidenciado que los reconocimientos que actualmente está haciendo la empresa no es del agrado de la mayor parte de los colaboradores, esto puede ocasionar efectos negativos en la conducta del personal impactando en desmotivación, creyendo que lo que realizan no está bien desarrollado.

Gráfica 5
Evaluación del factor capacitación y desarrollo
Según 20 colaboradores operativos y administrativos
Empresa dedicada a hacer campañas publicitarias y mercadológicas,
Ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala



Fuente: investigación de campo. Febrero 2018

La capacitación dentro de una organización es parte fundamental para el buen desempeño y desarrollo de los colaboradores, por lo que se sugiere que dentro de cualquier organización siempre exista; este factor demuestra que el noventa y uno por ciento equivalente a dieciocho trabajadores no están de acuerdo con la capacitación y desarrollado estructurado por la empresa, esto debido a que consideran que los jefes inmediatos no dan importancia a las opiniones o sugerencias que les hacen en relación a las capacitaciones que dan en la organización.

La disposición para escuchar propuestas tampoco es asertiva, por lo que la confianza ha disminuido considerablemente y esto hace que no se expresen con sus superiores, adicional a esto tampoco buscan capacitar y brindar oportunidades de crecimiento profesional, por último, las capacitaciones brindadas por la empresa para el buen desempeño en el trabajo no son bien vistas, esto debido a

que no escuchan los comentarios o sugerencias para que sean beneficiosas para todos los que reciben estas inducciones.

El siete por ciento o mejor dicho dos personas indican estar satisfechas con las capacitaciones y desarrollos internos de la empresa, expresando que la empresa si escucha y muestra interés por el bienestar de cada uno, a pesar de esto el índice de insatisfacción está por encima de lo esperado, por lo que se sugiere implementar medidas correctivas y aplicarlas lo más pronto posible para evitar que el ambiente se vea afectado por el sentir y percepción de los colaboradores, es importante generar vínculos internos para que en el momento de impartir dichas capacitaciones la conexión sea adecuada y el mensaje llegue con el enfoque esperado.

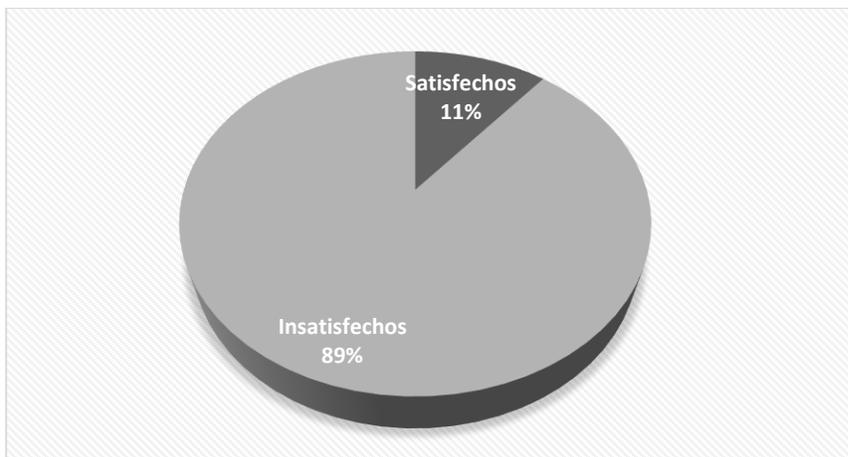
Gráfica 6

Evaluación del factor liderazgo

Según 20 colaboradores operativos y administrativos

Empresa dedicada a hacer campañas publicitarias y mercadológicas,

Ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala



Fuente: investigación de campo. Febrero 2018.

El factor liderazgo evidencia cómo se ejecutan las funciones por parte del personal de confianza dentro de la organización, se observa que ochenta y nueve por ciento, es decir diecisiete personas no están de acuerdo con la influencia del jefe inmediato en la toma de decisiones dentro de la empresa, la delegación de funciones no es la apropiada, el control y dirección que ejercen no es del agrado de ellos.

Tres colaboradores que representan el once por ciento indicaron estar satisfechos con el liderazgo actual de la organización, indicado que su jefe inmediato tiene una buena influencia en la toma de decisiones, buen manejo, control y dirección, fomentando un buen ambiente laboral; sin embargo a pesar de ser tres personas la mayor parte del personal no está conforme con la situación actual, por lo que se sugiere implementar medidas correctivas a la brevedad posible para evitar que se pierda la identificación con la empresa.

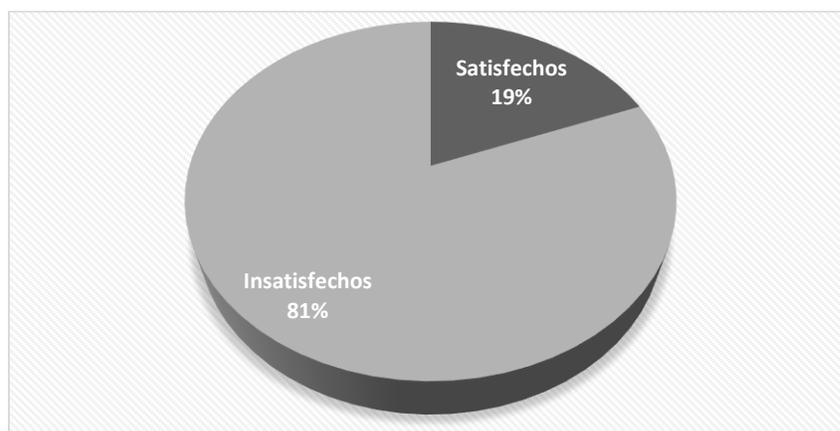
Gráfica 7

Evaluación del factor comunicación

Según 20 colaboradores operativos y administrativos

Empresa dedicada a hacer campañas publicitarias y mercadológicas,

Ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala



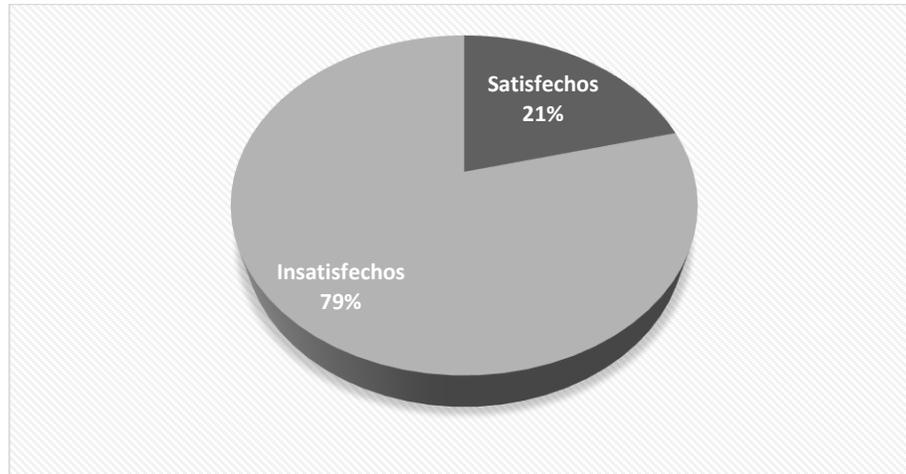
Fuente: investigación de campo. Febrero 2018.

La comunicación es uno de los factores más importantes dentro de cualquier organización puesto que, existiendo una buena comunicación, existirá una buena relación de trabajo dentro de los colaboradores; observamos que el ochenta y uno por ciento (16 censados) indican estar descontentos con la comunicación existente dentro de la organización, debido que un departamento y otro no se comunican asertivamente, la empresa en general no fomenta la comunicación interna, gerencia no promueve la confianza para hablar abiertamente, el jefe inmediato no brinda la información necesaria para realizar tareas y funciones.

Esto deja evidenciado que los colaboradores, no tienen la confianza necesaria para comunicarse con gerencia, así como también con sus jefes inmediatos, estos elementos son los que de una manera directa genera la insatisfacción por parte de los colaboradores, de tal manera que no se sientan libres para expresar lo que consideran conveniente en el momento apropiado, o bien no comentar cuando algo los molesta o está impactando negativamente en las atribuciones asignadas diariamente.

Diecinueve por ciento (4 colaboradores) están satisfechos con la comunicación manejada entre mismos compañeros de trabajo y las diferentes áreas, dejando evidenciado que la única barrera para que la comunicación sea idónea es la que existe entre los altos niveles de la empresa y los demás colaboradores por debajo del nivel jerárquico, puesto que la confianza otorgada para expresarse abiertamente no ha impactado en la mayoría de los trabajadores, se sugiere implementar planes de mejora para minimizar el impacto.

Gráfica 8
Evaluación del factor apoyo
Según 20 colaboradores operativos y administrativos
Empresa dedicada a hacer campañas publicitarias y mercadológicas,
Ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala



Fuente: investigación de campo. Febrero 2018.

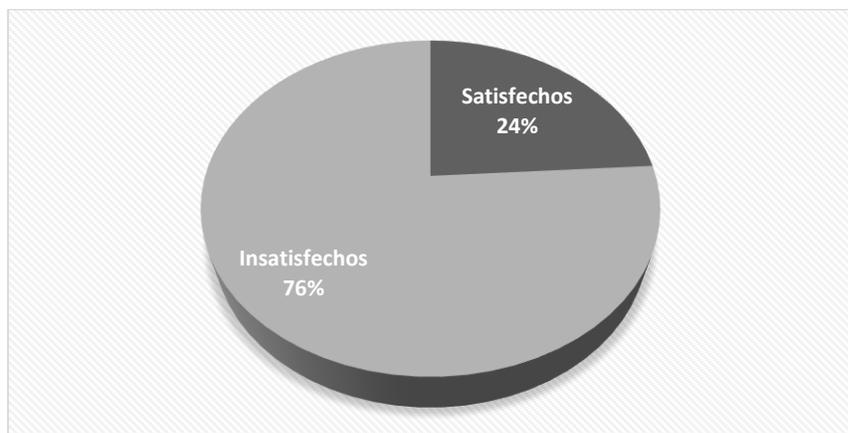
El apoyo es importante en cualquier momento de la vida, dentro de una empresa es más importante aún, puesto que es vital tener la colaboración de otros departamentos o secciones, para ejecutar funciones asignadas.

En la gráfica anterior se observa que la colaboración no es apropiada, un setenta y nueve por ciento (15 personas) indican que están insatisfechos con el respaldo que reciben para realizar tareas, debido a que los compañeros no responden al momento de solicitar información oportuna para realizar eficiente y correcta las asignaciones, el equipo y los recursos que la empresa brinda para la realización del trabajo no son apropiados, la satisfacción de necesidades por parte de la empresa para los colaboradores no existe, los jefes inmediatos no brindan el soporte necesario para la buena realización del trabajo.

Veintiuno por ciento (5 personas) se encuentra satisfechos con la colaboración que tienen dentro de la organización, en este factor se consideró la atención oportuna que reciben los colaboradores por parte de la empresa en cuanto a la realización de funciones del día a día, en cuanto al desarrollo y progreso, la satisfacción de necesidades, el equipo y recursos que la empresa brinda para la realización de funciones; a pesar de eso el índice de satisfacción es inferior a lo esperado, por lo que se sugiere implementar medidas correctivas para dar soporte a cada integrante de la empresa.

Gráfica 9

Evaluación del factor solución de conflictos
Según 20 colaboradores operativos y administrativos
Empresa dedicada a hacer campañas publicitarias y mercadológicas,
Ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala



Fuente: investigación de campo. Febrero 2018

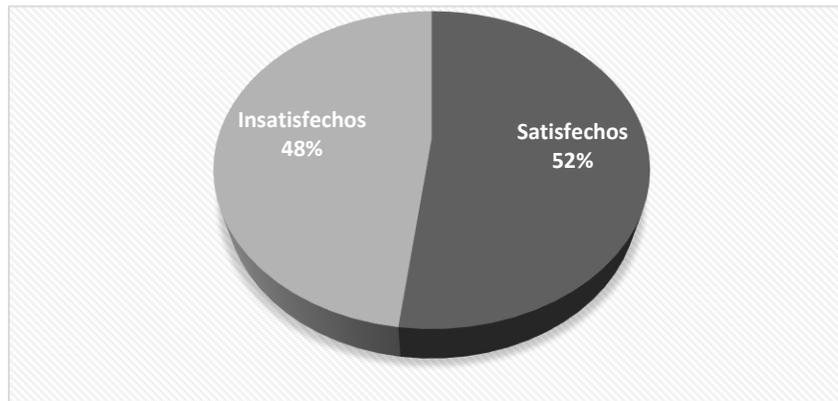
Se observa que el resultado de la gráfica está por arriba de lo esperado por la empresa con un setenta y seis por ciento (15 personas) insatisfechas, esto es porque cuando se presenta un conflicto o problema interno no se resuelve de la manera apropiada, la reacción de cada integrante de la organización evidencia bajo compromiso por tomar una buena decisión, el actuar no es el apropiado y los

jefes inmediatos no reaccionan a la brevedad posible para dar la solución oportuna.

El veinticuatro por ciento (5 colaboradores) indica que resuelven los problemas en el momento que surgen, dan una solución oportuna inmediata, consideran que los jefes inmediatos dan pronta solución a las problemáticas presentadas, los compañeros actúan de manera ordenada y profesional para que las decisiones sean de beneficio para todos; sin embargo a pesar que hay personas que consideran este factor como bueno, hay un número alto que considera que no es así, es importante buscar medidas correctivas para que cada uno de los factores que están siendo negativos dentro del análisis correspondiente, inmediatamente pasen a ser positivos, para el buen funcionamiento dentro de la empresa.

Dentro de una organización la solución de conflictos es indispensable, sabiendo resolver los inconvenientes internos, será efectiva la solución de conflictos fuera de la organización, los resultados antes evidenciados dejan en descubierto que a criterio de los colaboradores no se toman decisiones adecuadas al momento de presentarse un inconveniente en cualquiera de los departamentos, es importante reconocer que la información recabada es de suma importancia para conseguir el objetivo que la empresa tiene establecido, un clima organizacional como mínimo de 75% de satisfacción.

Gráfica 10
Evaluación del factor trabajo en equipó
Según 20 colaboradores operativos y administrativos
Empresa dedicada a hacer campañas publicitarias y mercadológicas,
Ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala



Fuente: investigación de campo. Febrero 2018.

En este factor se analiza que existe una colaboración promedio entre compañeros de trabajo, puesto que representa un cincuenta y dos por ciento (11 personas) satisfechas con el trabajo en equipo que se lleva dentro de la organización, la aportación de ideas por parte de los compañeros siempre está presente al momento de ejecutar asignaciones, dentro de cada departamento hay un buen trabajo en equipó, cada departamento se respalda en sus acciones diarias.

Sin embargo, un cuarenta y ocho por ciento (9 personas) no están satisfechas con el apoyo recibido por parte de los colaboradores dentro de la empresa, consideran que los compañeros no generan aportación de ideas al momento de solicitarlas, dentro de los departamentos no existe trabajo en equipó, esto contradice lo que once trabajadores han indicado, dejando evidenciado que las percepciones en cuanto al trabajo en equipó no están bajo la misma sintonía; es importante dar soluciones oportunas para lograr el estándar establecido por parte de la

organización, se sugiere llevar a cabo un plan de mejoras para dar las soluciones oportunas en tiempo y forma.

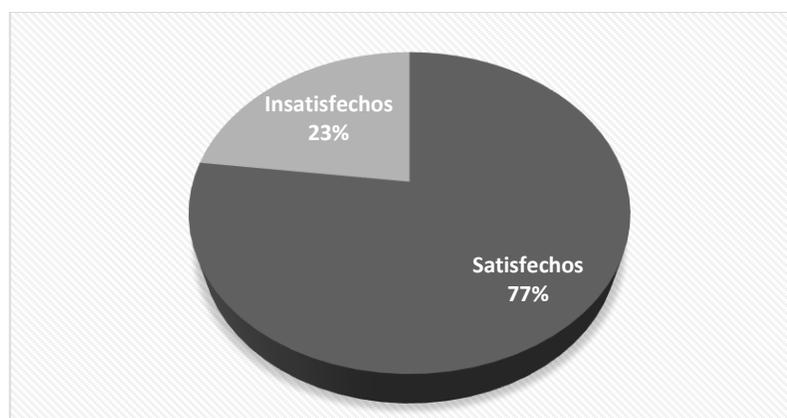
Gráfica 11

Evaluación del factor relación personal

Según 20 colaboradores operativos y administrativos

Empresa dedicada a hacer campañas publicitarias y mercadológicas,

Ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala



Fuente: investigación de campo. Febrero 2018.

La relación existente entre un colaborador y otro, entre un colaborador y un jefe inmediato, es importante puesto que tiene que ver, la confianza que existe dentro de la organización; esta gráfica muestra que setenta y siete por ciento (15 personas) se encuentran satisfechas con la relación personal manejada entre los departamentos de la empresa y los entes que lo componen, consideran que la colaboración entre las diferentes áreas es buena, las relaciones de trabajo entre compañeros y jefe inmediato es apropiada, buen comportamiento, relaciones interpersonales apropiadas, buen trato por parte del jefe inmediato.

Veintitrés por ciento (5 colaboradores) evidencia sentirse insatisfechos con la relación manejada dentro de la empresa, consideran que no existe buena relación entre compañeros de trabajo y jefe inmediato, entre ellos mismos, las relaciones

interpersonales no son apropiadas para tener un buen ambiente laboral; sin embargo un porcentaje más elevado indica lo contrario, estando por arriba de lo esperado por los parámetros establecidos por la empresa, que es 75%, en este factor la satisfacción está dentro de lo esperado por la organización.

2.4 Análisis de Resultados

Luego de estudiar y analizar los resultados que los colaboradores proporcionaron en cuanto a los ocho factores del clima organizacional, se evidencia que el 73% del total de los colaboradores no se encuentran satisfechos y el 27% indica estar de acuerdo con lo que sucede actualmente en la empresa; estos resultados indican que la empresa no se encuentra dentro del parámetro establecido, espera como mínimo 75% de aceptación para considerarlo bueno; hay que tomar en cuenta que los factores mayor y menor puntuados son relación personal con 77% y recompensa con 7%.

De manera general se aprecia que del total de colaboradores censados 15 que representan al 73%, son quienes se encuentran insatisfechos con el ambiente que perciben, por lo cual 5 están satisfechos. Este resultado es preocupante, debido que no está dentro de lo que espera la empresa, en cada factor analizado se evidencia claramente el sentir, sin embargo, es importante recordar que el comportamiento humano es complejo, por tal motivo condiciona el actuar diario, lo que influye que el ambiente sea desfavorable para los intereses de la empresa.

Es difícil identificar las falencias del clima laboral en un solo factor, debido a que todos en algún momento se interrelacionan con las actitudes y comportamiento de cada trabajador, es importante mencionar que para construir planes de mejora se debe tomar en cuenta los factores con menor ponderación. Para ello es importante construir una regla que ayude a mejorar lo evidenciado será de beneficio para la solución oportuna.

Aplicar la regla del 80-20 o mejor conocida como Pareto, beneficiará a los intereses de la empresa puesto que indica que en cualquier población que contribuye a un efecto común, es una proporción pequeña la que contribuye a la mayor parte del efecto, lo que indica que dentro de un estudio estadístico los elementos están relacionados, por lo que solucionar lo que representa mayor riesgo, ayudará a mejorar los otros elementos inmersos dentro de la problemática.

Por último, se afirma que fue posible dar respuesta a las hipótesis, puesto que, si se logró evidenciar e identificar los factores que provocan el bajo rendimiento por parte de los colaboradores, así como también que se vayan de la organización, cumpliendo de esta forma con el objetivo general y específico; también se elaboró el análisis segmentado, para posteriormente tener un detalle a profundidad de lo que realmente está sucediendo en la empresa objeto de estudio.

De acuerdo con lo anterior se presenta planes de mejoras que permita fortalecer las áreas de mayor riesgo según las necesidades de la organización.

CAPÍTULO III

PLANES DE MEJORA PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A HACER CAMPAÑAS MERCADOLÓGICAS Y PUBLICITARIAS

El presente capítulo da a conocer las medidas correctivas, para mejorar el clima organizacional de la empresa dedicada a hacer campañas mercadológicas y publicitarias.

3.1 Justificación de la propuesta

La propuesta tiene como objetivo mejorar la percepción de los colaboradores, con respecto al clima laboral existente dentro de la organización y con ello aumentar la eficacia en los procesos, un ambiente agradable para que los colaboradores realicen las actividades asignadas de una manera óptima.

Para una empresa es importante el recurso humano, puesto que este es el eje para la obtención de resultados en la mayoría de los procesos organizacionales; es por ello, que la organización tiene que tomar medidas correctivas, para garantizar un ambiente agradable, en el cual los colaboradores se identifiquen y se sientan valorados, esto ayudará a cumplir con los objetivos y metas propuestas en las planificaciones establecidas.

En la investigación se determinó que el clima organizacional se encuentra con falencias, estas mismas generan el descontento por parte de los colaboradores, bajo rendimiento, dejan a la empresa para buscar otras oportunidades laborales; debido al desconocimiento de la situación actual, no se ha tomado medidas correctivas para mermar las problemáticas actuales, es por ello que se sugiere la aplicación de planes que permitan mejorar el clima laboral, para que las problemáticas evidenciadas en la investigación sean minimizadas y en un futuro no presenten inconveniente alguno.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar los planes de mejora para alcanzar el 75% óptimo de clima laboral según lo estipulado por la empresa como aceptado, en el mes de agosto de 2019.

3.3 Beneficios

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

- Colaboradores fidelizados al ofrecer un ambiente agradable enfocado en el reconocimiento por los logros obtenidos.
- Mejores resultados en la ejecución de actividades al tener equipos de trabajo capacitados y desarrollados.
- Optimización de las actividades en la empresa, por la buena relación entre departamentos y compañeros.
- Compromiso interno por parte de los colaboradores fomentado por el buen liderazgo percibido de sus jefes inmediatos.
- Predisposición de los colaboradores para cumplir con sus actividades y responsabilidades asignadas por la buena comunicación organizacional.

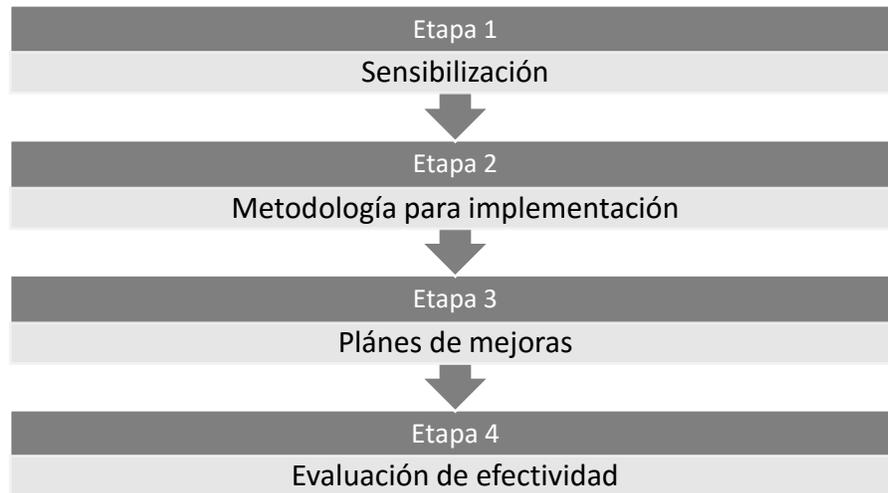
3.4 Planes de mejora propuesto

La propuesta tiene cuatro etapas establecidas para implementarse, siendo estas las siguientes: sensibilización, metodología, planes de mejoras y evaluación de efectividad.

Gráfica 12

Etapas para implementar planes de mejora

Para la empresa dedicada a hacer campañas mercadológicas y publicitarias ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala



Los planes buscan mejorar los factores del clima organizacional, con menor puntuación en la evaluación que se realizó en la empresa, por medio de la investigación de campo, causantes de la situación actual. Estos planes serán presentados a la gerencia general de la empresa para que sean analizados, autorizados e implementados.

Para la ejecución de las etapas antes presentadas, es importante mencionar que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, por lo cual se propone la creación de un comité para que sea el ente supervisor de la implementación de los programas en cada una de las etapas establecidas anteriormente.

- **Conformación de comité**

Se sugiere que el contador general quien realiza las funciones correspondientes a recursos humanos sea quien lidere este comité, acompañado del gerente de

mercadeo, gerente de operaciones, asistente de contabilidad y asistente de gerencia; estas cinco personas serán las encargadas de velar por el cumplimiento de cada una de las etapas y son quienes darán el seguimiento apropiado de los colaboradores.

3.4.1 Sensibilización

Consiste en concientizar a los colaboradores de la empresa, con el fin de hacerles ver lo importante que es la implementación de planes que ayuden a mejorar el clima laboral, la sensibilización va dirigida desde los altos mandos, hasta los puestos operativos de la organización, en esta etapa se hace ver lo importante que es la participación de todos los miembros de la empresa para la implementación y ejecución de las actividades propuestas en el plan, cabe mencionar que los altos mandos de la empresa deben saber la importancia de estar involucrados, puesto que teniendo un clima laboral en óptimas condiciones, los procesos internos mejorarán y los beneficios serán los esperados.

A continuación, se presenta el plan de acción con las actividades que se llevarán a cabo para la sensibilización del programa de mejoras en la empresa.

Cuadro 3
Plan de acción para la sensibilización del plan de mejora

Nombre del plan: Sensibilización plan de mejora.		Tiempo: 3 semanas						
Area: Gerencia General								
Objetivo del plan: Determinar actividades necesarias para implementar plan de mejora en un 100% en un corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Recursos	Presupuesto	Total
				Inicia	culmina			
1	Presentación de la propuesta ante junta directiva.	Realizarla al 100% en una sesión.	Gerente General	3/06/2019	3/06/2019	Audiovisual	Q150.00	Q150.00
2	Discusión y aprobación de gastos	Realizarla al 100% en una sesión.	Gerente General	4/06/2019	4/06/2019	Hojas impresas	Q50.00	Q50.00
3	Reunión con gerentes y jefes, Dar a conocer los resultados de la evaluación del clima organizacional.	Realizarla al 100% en una sesión.	Gerente General	4/06/2019	4/06/2019	Audiovisual, impresiones	Q150.00 Q50.00	Q200.00
4	Campaña de comunicación, Informar a los colaboradores del plan de mejora y el papel que cada uno de ellos tiene.	Realizarla al 100% en una semana.	Gerente Mercadeo	10/06/2019	14/06/2019	Back panel, afiches	Q1,000.00 Q500.00	Q1,500.00
5	Creación de comité para la ejecución de la campaña y que esta sea efectiva.	Realizarla al 100% en una sesión.	Contador General	17/06/2019	17/06/2019	computadora, hojas	Q450.00 Q50.00	Q500.00
6	Evaluar lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado cada 10 días.	Gerente General	18/06/2019	28/06/2019	Hojas impresas	Q200.00	Q200.00
Inversión total en quetzales								Q2,400.00

Luego de observar el plan de sensibilización es importante establecer una guía para llevar a cabo la campaña de divulgación.

Formato 1

Guía para la campaña de divulgación

Campaña de divulgación
1. Antecedentes
<p>La campaña comunicacional es una herramienta para difundir el proyecto, dando a conocer sus objetivos, políticas y ejecución, entre los colaboradores de toda la organización y debe cumplir los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Incentivar a todos los colaboradores de la empresa para que se involucren en las etapas de ejecución del programa y se responsabilicen en participar.➤ Informar a los colaboradores sobre las acciones a tomar para mejorar el clima organizacional. <p>Las funciones que debe cumplir el plan comunicacional son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Facilitador de información a doble vía entre todos los colaboradores de la empresa, sobre las acciones que se implementarán para minimizar las deficiencias evidenciadas en los cuatro factores trabajados.➤ Proveer todo tipo de información requerida por parte de los colaboradores, para involucrar, evaluar y premiar el programa a implementar.➤ Impulsar la participación de todos los colaboradores, en el desarrollo de los diferentes programas a implementar.
2. Objetivo general
<p>Que el cien por ciento del personal conozca las acciones a tomar por parte de la empresa, para mermar las debilidades evidenciadas en los resultados obtenidos, con el fin de mejorar la percepción de los colaboradores con el clima organizacional.</p>

3. Actividades

- ✓ Reunión informativa para altos mandos.
- ✓ Correo informativo para todos los colaboradores.
- ✓ Afiche oficial de la actividad.
- ✓ Back panel informativo.

4. Método

Este proceso de comunicación contará con un comité responsable de la gestión de la campaña conformado por: los jefes inmediatos, los cuales operarán de la siguiente manera:

a) Conformación de comité

Estará integrada por los jefes inmediatos de cada departamento, quienes serán los representantes de cada sección y el área administrativa estará establecida por la gerencia general.

Se sugiere que las reuniones de los miembros del comité se realicen cada 7 días durante el tiempo que dure la campaña.

b) Funciones del comité

Cada integrante debe mantener una estrecha comunicación con los colaboradores de cada departamento, para aclarar y resolver las dudas que surjan de las diferentes actividades a implementar, los correos informativos, el afiche oficial de la actividad y el back panel.

5. Materiales

a) Afiche

El departamento de mercadeo se encargará de la elaboración del afiche oficial de la campaña del clima organizacional, dando énfasis al sentir de los colaboradores.

El afiche oficial será repartido en cada departamento de la empresa, para ser colocado en el área con mayor alcance visual de todos los colaboradores.

b) Back panel

El departamento de mercadeo elaborará un back panel, que tendrá el impacto de las actividades a realizarse en la empresa.

El back panel oficial de las actividades será colocado en el comedor de la empresa para que en el momento oportuno los colaboradores tengan la oportunidad de leer detenidamente los beneficios que tendrá la empresa al momento de ejecutar el plan de mejoras.

Back panel: 1 ejemplar

Afiches: 15 ejemplares

6. Evaluación

Indicadores y medios de verificación:

Gerencia General y la junta directiva serán los responsables de evaluar la implementación de la campaña de divulgación, haciendo el cuestionamiento a diferentes colaboradores elegidos al azar sobre la percepción que tienen de las actividades realizadas y como se sintieron al momento de participar en cada una de ellas, esto con el fin de evidenciar la eficacia alcanzada por la campaña.

- **Campaña comunicacional**

Esta actividad será desarrollada por el gerente de mercadeo y tiene como objetivo que todos los colaboradores conozcan y sepan sobre el plan de mejoras que se implementara en la empresa, esto con el fin de que el clima existente mejore y las percepciones actuales negativas sean minimizadas.

- ✓ **Afiche**

La propuesta para el afiche se presenta a continuación, el cual llama a la reflexión de los colaboradores.

Formato 2
Propuesta afiche



Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Este afiche será colocado en los puntos de mayor visibilidad, en donde los colaboradores puedan detenerse a observarlo, estará en un tiempo máximo de un mes previo a la investigación de campo.

✓ **Back panel**

La propuesta para el back panel se presenta a continuación, se elaboró con el fin de informar el impacto que tendrá en la empresa el plan de mejoras y el papel que deben desempeñar ellos dentro del proyecto.

Formato 3

Propuesta back panel

El involucramiento del cien por ciento de nosotros en las actividades a realizarse ayudará a que esto sea el reflejo de nuestra empresa. ¿ESTAS PREPARADO?...



Llegó el momento que tanto estabas esperando, ahora todo depende de tí... Planes de mejoras nuestra responsabilidad.

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Al igual que el afiche, tendrá un tiempo máximo de un mes ubicado en la entrada principal de la empresa, para que al momento que ingresen sea lo primero que vean.

3.4.1.1. Sensibilización hacia los altos mandos

Esta reunión será conducida por el gerente general de la empresa, dirigida a los demás gerentes y jefes de área, a continuación, se presenta el programa para la reunión:

Formato 4 Programa reunión general

Tema: "Resultados de la evaluación del clima organizacional"		
Hora	Actividad	Participación
9:00	Palabras de bienvenida	Gerente General
9:05	Entrega de informe	Asistente de gerencia
9:10	Presentación visual del clima general	Asistente de gerencia
9:15	Lectura del informe gerencial	Asistente de gerencia
9:25	Análisis general	Gerente General
9:45	Receso	
10:00	Comentarios, dudas	Participantes
10:30	Instrucciones sobre la implementación de planes	Gerente General
10:45	Palabras de despedida	Asistente de gerencia

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Lo que busca es que los gerentes y jefes conozcan la percepción de los colaboradores sobre el clima laboral; esto con el fin que puedan interpretar la necesidad de implementar las medidas correctivas de una manera inmediata y con ello mermar el negativismo existente en la empresa.

3.4.1.2 Sensibilización hacia los colaboradores

Previo a iniciar el programa de mejora, es necesario sensibilizar a todos los colaboradores de la empresa, por lo que se recomienda efectuar un taller de dos horas en donde se tome como base el papel fundamental de un líder dentro de una organización.

El programa del taller se presenta a continuación:

Formato 5
Programa de sensibilización

Tema: "Líderes no Jefes"		
Hora	Actividad	Participación
9:00	Palabras de bienvenida	Comité
9:05	¿Qué es un líder?	Gerente General
9:20	¿Qué es un Jefe?	Gerente General
9:35	Diferencias entre líder y jefe	Gerente General
9:50	Beneficios de ser un líder	Gerente General
10:05	Líder inspirador	Gerente General
10:30	Acto simbólico	Participantes
10:45	Palabras de despedida	Comité

Fuente: elaboración propia. año 2018

El programa se desarrollará de una manera práctica, para que los participantes tengan una mejor percepción, pero sobre todo una mejor captación del mensaje.

Es importante que los colaboradores sepan cual es la diferencia entre un líder y jefe, esto con el fin que cuando se traslade el cuestionario ellos comprendan bien cuáles son las diferencias, con esto lo que respondan será más asertivo.

- **¿Qué es un líder?:** En este apartado se abordará los principales objetivos de un líder y sobre todo las acciones dentro de una organización.
- **¿Qué es un jefe?:** Se brindará particularidades de un jefe dentro de una organización.
- **Diferencias entre líder y jefe:** Luego de definir las dos terminologías sobre que es un líder y que es un jefe, se enumeran las diferencias existentes entre ambas

definiciones, esto con el fin que los participantes comprendan las diferencias entre uno y el otro.

- **Beneficios de ser un líder:** En esta parte se enumeran todos y cada uno de los beneficios que tiene un líder, pero sobre todo el impacto que ejerce dentro de una organización o empresa.
- **Líder inspirador:** Se explica que un líder inspirador es aquel que con sus acciones inspira a otros a soñar más, a aprender más, a hacer más y a crecer más.
- **Acto simbólico:** Se entregará a cada uno de los participantes una hoja en blanco para que la firmen y en ella se comprometan a hacer un líder inspirador y a contribuir a que el clima organizacional mejore.

3.4.2 Metodología de implementación

Los planes de mejora que se elaboraron serán presentados a gerencia general, para tener la aprobación y con ello ser implementados. Se propone la implementación de los cuatro planes de mejora, puesto que estos serán el punto de partida para que los colaboradores formen parte del proyecto, con esto aumentará el compromiso y mejorará el desempeño de cada uno de ellos.

Gerencia general debe delegar a dos colaboradores que estén asumiendo las atribuciones de las relaciones laborales, para que sean los encargados de la realización de los programas, esto con el fin de llevar a cabo la propuesta, posteriormente de haber ejecutado la implementación, se deberá de realizar una reunión con los jefes inmediatos de cada departamento, con el fin de dar el informe detallado de las actividades de los planes de mejora, se les dará las indicaciones de que es lo que deben de hacer cada uno de ellos para que no exista ninguna

confusión en ningún programa propuesto.

Para tener un control específico de los programas, se debe tener reuniones mensuales con el comité y las personas delegadas por gerencia general, con el fin de dar un seguimiento apropiado y evidenciar los avances obtenidos en el intervalo de tiempo establecido anteriormente, o bien para verificar si se está ejecutando de una manera apropiada.

3.4.3 Planes de mejora

Los planes de mejora cuentan con una breve descripción, objetivos que se alcanzarán, actividades a realizar y recursos necesarios para la ejecución, cada uno de ellos dará una explicación clara y concisa para desarrollarlos de una manera óptima; los programas serán cuatro recompensa, capacitación y desarrollo, liderazgo y comunicación; estos fueron los cuatro componentes menor puntuados en la investigación de campo efectuada en la empresa, como se indicó en el capítulo anterior se aplicó la regla de Pareto para determinar qué factores trabajar para mejorar el clima laboral.

A continuación, se presenta el plan general de las dimensiones a desarrollar para buscar concretar el objetivo general de esta investigación.

Cuadro 4
Plan de acción general para implementar planes de mejora

NOMBRE DEL PLAN: Mejorando la empresa										
ÁREA: Gerencia general										
Tiempo: 6 meses										
OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN: Determinar las actividades necesarias para implementar plan de mejoras en un 100% en un corto y mediano plazo.										
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Recursos	Presupuesto	Total		
				Inicia	Culmina					
1	Realizar una reunión para presentar comité y aprobación de la propuesta.	Realizar la presentación y aprobación al 100% en una sola sesión.	Consultor y Gerente general	01/07/2019	01/07/2019	Audiovisual Papelería y Utiles	Q150.00 Q 50.00	Q200.00		
2	Ejecución del programa de recompensa, para aumentar la satisfacción por el factor.	Realizarlo al 100% en un tiempo de 5 meses.	Comité	02/07/2019	02/12/2019	Impresiones Placas medallas	Q300.00 Q9,000.00	Q9,300.00		
3	Ejecución del programa de capacitación y desarrollo, implementando actividades que permitan generar desarrollo y capacitación.	Realizarlo al 100% en un tiempo de 6 meses.	Comité	02/07/2019	02/01/2020	Impresiones Variables	Q600.00 Q200.00	Q800.00		
4	Ejecución del programa de liderazgo, por medio de la implementación de actividades de capacitación.	Realizarlo al 100% en un tiempo de 2 meses	Comité	08/07/2019	10/09/2019	Taller 1 Taller 2 Taller 3	Q15,000.00 Q15,000.00 Q15,000.00	Q45,000.00		
5	Ejecución del programa de comunicación, por medio de actividades que fomenten la comunicación efectiva a doble vía.	Realizarlo al 100% en un tiempo de 4 meses	Comité	08/07/2019	08/11/2019	Team back Slack	- Q12,000.00	Q12,000.00		
6	Evaluación del plan de mejora	Evaluar el 100% de lo realizado cada 3 meses.	Gerente general y Comité	02/10/2019	03/01/2019	Materiales	Q100.00	Q100.00		
Inversión total en quetzales								Q67,200.00		

Luego de observar el plan general para cada factor a trabajar, abordamos el primero de ellos.

3.4.2.1 Plan de recompensas

El plán de recompensa tiene como finalidad, que los colaboradores se sientan reconocidos por la organización, brindando un incentivo para que, alcancen las metas establecidas y en especial otorguen esfuerzos adicionales a lo establecido por parte de gerencia.

a. Descripción del programa

Para desarrollar e implementar el plán de mejora es necesario contar con la participación de todas las partes involucradas en dicho proceso, puesto que es indispensable contar con el apoyo de ejecutivos y de los demás colaboradores que forman parte del equipo de trabajo de la organización.

Los recursos materiales que se utilizarán para el desarrollo del plan son: materiales de oficina, computadoras para las presentaciones de los informes, carteleras, instalaciones y por último y las premiaciones y reconocimientos.

b. Objetivo general

Establecer los lineamientos para que el plan de recompensa sea exitoso, con la finalidad de elevar los intereses de los participantes, estimulando la percepción de los colaboradores sobre el compromiso que tiene la organización con ellos, de tal manera que serán premiados por lealtad y tiempo laborado en la organización, recibirán recompensas no monetarias, monetarias, así como premios a la calidad y productividad dentro de la empresa, con ello se busca mejorar 68% por arriba de lo que actualmente fue calificado el factor.

c. Objetivos específicos

- Que todos los colaboradores de la empresa estén involucrados en el plan, para que el mismo sea ecuánime y esté dirigido a la organización en general.
- Las recompensas estimulen a los colaboradores, para incentivar el aumento en la eficacia.
- Todos los integrantes de la organización tengan la oportunidad de dar a conocer ideas innovadoras y que por ello sean recompensados.

A continuación, se presenta el plan de recompensas.

Cuadro 5
Plan de recompensa

NOMBRE DEL PLAN: Recompensa										
ÁREA: Gerencia General										
OBJETIVO DEL PLAN: Determinar las actividades necesarias para implementar plan de mejoras en un 100% en un corto y mediano plazo.										
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Recursos	Presupuesto	Total	Tiempo: 5 meses	
				Inicia	Culmina					
1	Reunión para presentar el desarrollo de las actividades del programa.	Realizarla al 100% en una sola sesión.	Comité	02/07/2019	02/07/2019	Audiovisual	Q150.00	Q150.00		
2	Realizar la actividad recompensas informales, recibir felicitaciones personalizadas por cumpleaños y aniversarios dentro de la empresa.	Realizarla al 100% en 5 meses.	Gerente General y jefes de cada departamento	08/07/2019	10/12/2019	Impresiones	Q200.00	Q200.00		
3	Realizar la actividad, Recompensas efectivas, Proporcionar premios al 100% de los colaboradores que cumplen con los criterios de evaluación de calidad y productividad.	Realizarla al 100% en 5 meses.	Comité	08/07/2019	10/12/2019	Vales Días discrecionales	Q4,000.00 Q2,000.00	Q6,000.00		
4	Llevar a cabo la realización del reconocimiento por antigüedad laboral.	Realizarla al 100% en 5 meses	Comité	08/07/2019	10/12/2019	Diplomas	Q200.00	Q3,200.00		
5	Evaluación del programa de recompensa.	Evaluar el 100% de lo realizado cada 3 meses.	Gerente general	02/10/2019	03/01/2019	Placas y medallas Materiales	Q3,000.00 Q100	Q100.00		
Inversión total en quetzales										Q9,650.00

Luego de observar el plan de recompensas es importante definir cómo serán las actividades a desarrollar.

d. Actividades

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

Recompensas no monetarias:

- El Gerente General felicitará públicamente a los departamentos que realizaron sus funciones asignadas de una manera correcta, los elogiara en un minuto haciéndoles ver a los colaboradores que siempre les dirá como están realizando su trabajo, diciéndoles lo que hicieron bien de manera específica, decirles que tan satisfecho se siente por lo que hicieron bien, como eso aporta al desarrollo y crecimiento de la empresa y estimularlos para que continúen haciendo un buen trabajo.
- Enviar felicitaciones personalizadas por parte del líder de área a través de correo electrónico, felicitaciones por cumpleaños y aniversarios dentro de la organización.

Recompensas monetarias:

Brindar vales de despensa o de comida rápida de bajo costo, días discrecionales, desayunos para los colaboradores que sobresalen y por último reconocimiento a la antigüedad laboral.

✓ **Actividad 1: “Recompensas no monetarias”**

- **Objetivo:** Que los colaboradores de la empresa sean recompensados, por el buen desempeño brindado a sus labores asignadas y los esfuerzos adicionales

otorgados a la empresa, con ello se busca mejorar la percepción de los colaboradores en un 34% de lo que actualmente consideran en referencia a las recompensas percibidas por parte de la organización.

- **Beneficiarios:** este reconocimiento aplica para todo el personal de la empresa, sin tener en cuenta el nivel en que se ubique su desempeño laboral.
- **Frecuencia:** será otorgada mensual y anualmente, en la fecha que determine el comité, a los colaboradores que cumplan con los requisitos, estas felicitaciones y reconocimiento se harán por equipo de trabajo tanto del nivel directivo como operativo, así mismo las felicitaciones individuales por cumpleaños y aniversarios dentro de la empresa.
- **Criterios de evaluación:** para seleccionar a los mejores equipos de trabajo, el comité tendrá en cuenta entre otros los siguientes aspectos:
 - Puntualidad
 - Cumplimiento de funciones
 - Trabajo en equipo
 - Iniciativa
 - Solución de conflictos
 - Esfuerzos adicionales

Para las felicitaciones individuales, cada jefe del departamento deberá agendar fechas de cumpleaños y fechas de aniversarios con la empresa, posteriormente enviará esa información al comité para que se mantengan al pendiente y dichas fechas no sean pasadas por alto.

Formato 6

Pasos para la implementación de “Recompensas no monetarias”

Pasos	Actividad
Paso 1 Informar	Reunir al total de los colaboradores, para informarles acerca de la actividad, dinámica y lineamientos a seguir.
Paso 2 Reunión con jefes de departamentos.	Se les informará sobre las recompensas individuales que se tendrán y los datos que tienen que recabar dentro de su departamento, para posteriormente trasladarlo al comité, así con esto evitar que cualquier felicitación individual pase por alto.
Paso 3 Supervisión departamental	El comité se encargará de supervisar cada departamento y realizará la evaluación correspondiente para determinar, qué departamento llenó con los requisitos establecidos.
Paso 4 Recompensa	El comité trasladará la evaluación final al Gerente General, para que realice una reunión con todo el personal, para dar las felicitaciones públicas del departamento o departamentos que realizaron sus funciones como se tiene establecido.
Paso 5 Felicitaciones individuales	El jefe de cada departamento enviará felicitaciones personalizadas, por correo electrónico o físicas a los colaboradores, que estén cumpliendo años en el mes y a los que estén de aniversario con la empresa.

A continuación, se presenta una propuesta del formato para la evaluación de los departamentos, con el cual se puede analizar de una manera práctica los resultados obtenidos; los criterios tienen ponderación de 25 puntos que indica que el rendimiento en ese criterio fue bajo, 50 puntos que indican que fue intermedio, 75 puntos que indica que fue bueno y por último 100 puntos que indica que el rendimiento del criterio a prueba fue excelente.

Formato 7

Boleta de evaluación departamental

Boleta general para la evaluación de la viabilidad de las ideas y sugerencias de mejoras propuestas				
Entre los criterios y/o requisitos que deben tomarse en cuenta para medir a cada departamento se encuentran los siguientes, revise cada uno de los criterios y marque con una "X" en la puntuación que más se adecue al criterio observado.				
Criterios	Puntuación			
	25	50	75	100
1. ¿Se presentaron todos los colaboradores del departamento puntualmente en el mes?	X			
2. ¿Realizaron con exactitud todos los colaboradores las funciones asignadas?			X	
3. ¿Dentro del departamento se evidenció que existe trabajo en equipo?				X
4. ¿En el departamento los colaboradores tienen iniciativa para realizar una actividad no asignada?			X	
5. ¿Cuándo existe un inconveniente dentro del departamento encuentran una pronta solución?			X	
6. ¿Los colaboradores del departamento realizan esfuerzos adicionales para promover el crecimiento de la empresa?			X	
Total	25	0	300	100
Promedio de satisfacción	71%			

Los premios que se otorgan en esta actividad no son monetarios, por ende, se busca tener una competencia sana, en el cual los colaboradores puedan desarrollarse y sentirse valorados por la empresa, adicionalmente las felicitaciones personalizadas son para evidenciar lo importante que es para la empresa su talento humano.

✓ Actividad 2: "Recompensas monetarias"

- **Objetivo:** premiar la efectividad laboral de los colaboradores a través del rendimiento que han tenido en ese transcurso de tiempo, así mismo premiar la antigüedad laboral, con ello mejorar la percepción de los colaboradores en un

34% por arriba de lo que actualmente consideran en referencia de las recompensas que la empresa da.

- **Beneficiarios:** este reconocimiento está dirigido para todos los colaboradores de la empresa.
- **Frecuencia:** será otorgada mensual y anualmente, los premios a la antigüedad laboral serán efectuado en el convivio de fin de año que realiza la empresa.
- **Criterios de evaluación:** para seleccionar a los empleados a los que se les brindará un reconocimiento se tomará en consideración aquellos colaboradores que son puntuales, que realizan sus funciones con prontitud y eficacia, a quienes otorgan un desempeño adicional de lo que es solicitado; para los premios referentes a la antigüedad laboral, deben de cumplir con ciertos requisitos, los cuales deben de ser: que haya laborado cinco y diez años en la empresa, también que su desempeño sea sobresaliente.
- **Pasos para su implementación:** A continuación, se presentan los pasos que son necesarios para poder realizar la actividad de reconocimiento por calidad y productividad.

Formato 8

Pasos para implementar “Recompensas monetarias”

Pasos	Acciones
Paso 1 Verificación de datos	El comité deberá de buscar en la base de datos a los colaboradores que hayan laborado para la empresa los siguientes años: 5 y 10
Paso 2 Listado	Se deberá de realizar un listado de forma descendente con el nombre de los colaboradores a reconocer. Ver formato 4
Paso 3 Evaluación del desempeño	Premiar a los colaboradores por el buen desempeño brindado en el mes, otorgando días discrecionales, desayunos y vales de despensa.

Paso 4 Entrega de reconocimiento	Se hará entrega de los reconocimientos por la antigüedad laboral en la celebración de fin de año.
--	---

La propuesta del formato para la verificación de años laborados y evaluación de desempeño se presentan a continuación.

Formato 9

Listado de colaboradores para reconocer

No.	Nombre completo	Puesto de trabajo	Año de inicio	Año en curso	Años laborados	Tipo de recompensa
1	Juan Pérez	Analista	2008	2018	10	Plaqueta
2	María Ceballos	Recepcionista	2013	2018	5	Medalla
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Formato 10
Evaluación del desempeño

FORMATO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
I. DATOS							
FECHA DE EVALUACIÓN					10/01/2018		
DEL EVALUADOR							
NOMBRES. Enrique Javier							
APELLIDOS Contreras							
PUESTO Gerente de Mercadeo							
CODIGO 87762							
DEL EVALUADO							
NOMBRES Cristian Daniel							
APELLIDOS Garcia							
PUESTO Análista							
CODIGO 25124							
II. DESEMPEÑO CON BASE EN OBJETIVOS							
Marque con una "X" cada una de las casillas con la puntuación que considere que más se adecuada con el desempeño de los colaboradores. Donde "1" significa que no cumple con las expectativas y "5" que cumple con todas las expectativas.							
No.	Criterio	1	2	3	4	5	Total
1	Es un generador de soluciones ante problemáticas laborales.					x	100
2	Se presenta puntualmente todos los días a laborar.					x	100
3	Cumple a cabalidad con las asignaciones otorgadas.					x	100
4	Trabaja en equipo para la consecución de los objetivos organizacionales.					x	100
5	Está comprometido con las metas organizacionales y busca alcanzarlas con su efectividad laboral.					x	100
6	Expresa ideas y sugerencias para mejorar la productividad laboral					x	100
7	Sabe reconocer sus errores y busca medidas correctivas para que no vuelva a suceder.					x	100
8	Es responsable en las actividades que realiza.					x	100
9	Tiene iniciativa en cuanto a realizar actividades sin ser asignadas.					x	100
10	Cumple con los objetivos del puesto y las responsabilidades de este.					x	100
Total							100

- **Recompensa antigüedad laboral:** los reconocimientos a la antigüedad laboral serán no monetarios los cuales podrían ser los siguientes:

- 5 años Medalla.
- 10 años Placa.

✓ **Ejemplo de medalla por cinco años laborados**



Medalla de bronce y acero inoxidable color dorado con grabado, en estuche de gamuza negro brillante.

✓ **Ejemplo de placa por diez años laborados**



Placa de vidrio de 5 milímetros de base y 2 de estructura, impresión láser de alta composición para durabilidad extrema.

Luego de analizar el plan de recompensas es importante pasar al segundo plán que es el de capacitación y desarrollo.

3.4.2.2 Plan de capacitación y desarrollo

Capacitar y mantener desarrollados a los colaboradores es de suma importancia, debido a que las gestiones administrativas son más eficientes, el rendimiento laboral incrementa y sobre todo minimiza los errores en los procesos.

a. Descripción del plan

El plán de capacitación y desarrollo tiene como finalidad llenar el vacío evidenciado por los colaboradores, se capacitará sobre los procesos internos efectuados dentro de la empresa, facilitando la comprensión y la eficacia en el momento de ejecutarla.

Los puestos de mayor jerarquía serán los que tendrán el involucramiento en un cien por ciento, puesto que son quienes llevarán a cabo la implementación en cada departamento o sección.

b. Objetivo general

Los procesos internos de la empresa sean ejecutados de la mejor manera posible, fomentando el desarrollo de los colaboradores y que estos a su vez optimicen tiempo y recursos de la empresa, incrementando en un 66% de lo que actualmente consideran los trabajadores en cuanto a capacitaciones recibidas y el desarrollo interno.

c. Objetivos específicos

- Involucramiento del cien por ciento de los colaboradores para que el desarrollo sea en su totalidad en cada área o sección de la empresa.

- Desarrollar al colaborador en tiempo y forma para que en el momento que se encuentre en sus actividades las realice sin ningún inconveniente.
- Que el colaborador tenga el conocimiento apropiado en la ejecución de sus funciones, para que de esta manera tenga toma de decisiones.

d. Actividades

Las actividades para realizar la ejecución del programa de capacitación y desarrollo se detallan a continuación:

Capacitación presencial:

- Los jefes o gerentes de área capacitarán cada puesto de trabajo dentro de su departamento, por medio de talleres en dónde se pondrá en práctica los procesos que se llevan a cabo y la manera adecuada de ejecutarlos.

Nivelaciones:

- Los jefes o gerentes de área darán seguimiento a las dudas y consultas que tengan los colaboradores posteriormente a la capacitación, para que los procesos sean llevados conforme se tiene establecido por parte de la empresa.

Para tener una mejor comprensión de cómo se realizarán las actividades y cuáles son los detalles de cada una se presenta a continuación el plan de capacitación y desarrollo.

Cuadro 6
Plan de acción capacitación y desarrollo

NOMBRE DEL PLAN: Programa de capacitación y desarrollo										
ÁREA: Gerencia General										
Tiempo: 6 Meses										
OBJETIVO DEL PLAN: Determinar las actividades necesarias para implementar plan de mejoras en un 100% en un corto y mediano plazo.										
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Recursos	Presupuesto	Total		
				Inicia	Culmina					
1	Reunión para presentar el desarrollo de las actividades del plan.	Realizar al 100% la aprobación de actividades en una sola sesión	Comité	02/07/2019	02/07/2019	Audiovisual	Q1,500.00	Q150.00		
2	Realizar la actividad "capacitación presencial", Inducción del 100% de los colaboradores de la empresa sobre los procesos internos y con ello mejorar la eficacia en cada departamento.	Realizar al 100% las capacitaciones en 2 meses.	Gerente General y jefes de cada departamento	10/07/2018	11/09/2019	Impresiones	Q500.00	Q500.00		
3	Realizar la actividad, "Nivelaciones", Dar el seguimiento al 100% de las dudas o consultas que surjan por parte de los colaboradores por medio de retroalimentaciones, posteriormente de haber recibido la capacitación.	Realizar al 100% los seguimientos para las nivelaciones en 6 meses.	Gerente General y jefes de cada departamento	15/07/2018	02/01/2020	Impresiones	Q200.00	Q200.00		
4	Evaluación del plan capacitación y desarrollo.	Evaluar el 100% de las actividades del plan a cada 3 meses.	Gerente general	02/10/2019	03/01/2019	Impresiones	Q100	Q100.00		
Inversión total en quetzals									Q950.00	

Luego de analizar el plan de acción es importante desarrollar las actividades que se llevarán a cabo para la implementación.

✓ **Actividad 1: “Capacitación presencial”**

- **Objetivo:** Que los colaboradores de la empresa tengan claro cuál es la metodología apropiada a emplear en cada proceso durante su jornada laboral, será general para todos los puestos de trabajo, abordando cada actividad inmersa dentro de su descriptor de puestos, con ello incrementar la percepción actual de los trabajadores en 33% por arriba de lo descrito.
- **Beneficiarios:** Esta actividad beneficia a todos los colaboradores de la empresa puesto que sabiendo ejecutar bien sus procesos esto incrementará su desempeño laboral.
- **Frecuencia:** Esta capacitación se sugiere llevar a cabo a cada seis meses; en el momento que ingrese nuevo personal, a petición del consejo directivo, a solicitud de los mismos colaboradores, esto con el fin de evitar falencias dentro de los procesos.

Para llevar a cabo esta actividad es importante tener una guía para saber cómo implementar este sub plan.

Formato 11

Guía para la implementación de “Capacitación presencial”

Pasos	Actividad
Paso 1 Informar	Reunir al total de los colaboradores, para informarles acerca de la actividad y lineamientos a seguir.
Paso 2. Reunión con jefes de departamentos.	Se les informará sobre la capacitación que deberán ejecutar en su departamento, esto con el fin de incrementar el conocimiento y desarrollo laboral de los colaboradores.
Paso 3 Supervisión empresarial	El comité se encargará de supervisar cada departamento y realizará la evaluación correspondiente para determinar, que departamento cumple con los requisitos establecidos.
Paso 4 Reunión informativa	El comité trasladará la evaluación final al Gerente General, para que realice una reunión con los jefes de departamentos y de los resultados de satisfacción por parte de los colaboradores.
Paso 5 Nivelación gerencial para capacitación	Dar la retroalimentación a cada jefe de departamento en donde no se haya alcanzado el objetivo establecido que es capacitar y desarrollar a los colaboradores.

Cabé destacar que las capacitaciones que se realizarán será sobre los procesos internos de la empresa, por lo que se da la guía para que estas puedan ser llevadas apropiadamente.

A continuación, se presenta una propuesta del formato para la evaluación que los colaboradores efectuarán sobre la capacitación recibida, con el cual se puede analizar de una manera práctica los resultados obtenidos; los criterios tienen ponderación de 25 puntos que indica que el rendimiento en ese criterio fue bajo, 50 puntos que indican que fue intermedio, 75 puntos que indica que fue bueno y por último 100 puntos que indica que el rendimiento del criterio a prueba fue excelente.

Formato 12
Boleta de evaluación departamental de
capacitación

Boleta general para determinar la satisfacción sobre la capacitación recibida.				
Instrucciones: Responda en cuanto al aprendizaje obtenido por parte de la capacitación, revise cada uno de los criterios y marque con una "X" en la puntuación que más se adecue al criterio observado.				
Criterios	Puntuación			
	25	50	75	100
1. ¿El capacitador utilizó palabras entendibles para la realización de los talleres?			X	
2. ¿El capacitador tuvo paciencia en el momento de explicar cada tema desarrollado?				X
3. ¿La información que se brindó dentro de la capacitación considera que es relevante en su puesto de trabajo?				X
4. ¿Se abordaron todos los temas que generan confusión en el momento de estar realizando sus tareas diarias?				X
5. ¿Considera que la capacitación recibida ayudara a mejorar los procesos dentro de su departamento?				X
6. ¿El capacitador fue amable y respondió a todas las inquietudes?				X
Total			75	500
Promedio de satisfacción	95.83			

Esta actividad lo que busca es desarrollar a los colaboradores puesto que, estando bien capacitados en sus puestos de trabajo, estos mejorarán en cuanto al rendimiento y eficacia en sus labores diarias, adicionalmente se sentirán valorados por parte de la empresa y tendrán plena confianza en la realización de actividades.

✓ **Actividad 2: “Nivelaciones”**

- **Objetivo:** Cerrar todas las brechas que hayan quedado posterior a la capacitación, esta nivelación no tendrá mayor inversión en cuanto a materiales

y tiempo, estas serán no mayor a dos horas y servirán para esclarecer cualquier duda que aún no haya sido resuelta, con esto mejorar en 33% de lo que actualmente consideran los colaboradores, dando solución a las necesidades de cada uno de ellos.

- **Beneficiarios:** Todos los colaboradores de la empresa.
- **Frecuencia:** Será efectuada cada mes, esto con el fin de desvanecer cualquier tipo de falencia que aún se tenga por parte de los colaboradores en cuanto a la metodología con que se ejecutan los procesos dentro de la empresa.
- **Pasos para su implementación:** A continuación, se presentan los pasos que son necesarios para poder realizar la actividad de nivelación.

Formato 13

Pasos para implementar “Nivelaciones”

Paso	Actividades
Paso 1 Verificación de dudas.	El comité deberá verificar las dudas que aun existan en cada departamento.
Paso 2 Listado.	Se deberá de realizar un listado de los departamentos con dudas y sobre qué tipo de proceso.
Paso 3 Nivelación.	El jefe de cada departamento resolverá las dudas e inquietudes que tenga cada colaborador.
Paso 4 Retroalimentación.	Se efectuará en el área de trabajo para dar un mejor seguimiento.

La propuesta del formato para el listado de colaboradores con dudas se presenta a continuación.

Formato 14

Listado de colaboradores para nivelar

No.	Nombre completo	Puesto	Departamento	Area de mejora
1	Jose Javier Manso	Ejecutivo	Ventas	Servicio al cliente.
2	Ruby Sofía Us Ruano	Asistente	Ventas	Procesos administrativos.
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Luego de sugerir formatos y dar guías para capacitación y desarrollo, es importante ver el tercer plán enfocado en el liderazgo.

3.4.2.3 Plan de liderazgo

Tiene como finalidad que los puestos de jefes y gerentes aprendan a liderar de una forma en la que incluyan las ideas y soluciones de problemas del equipo. Esto hará que se sientan confiados y comprometidos para aumentar la productividad, por lo tanto, mejorarán los resultados.

a. Descripción del plan

Para desarrollar el programa será necesario que los colaboradores que ocupan puestos de jefaturas tengan una certificación profesional sobre “coaching empresarial”, misma que será impartida por Panamerican Business School en un periodo de mes y medio comprendido de la siguiente manera: 48 horas presenciales, 4.5 horas y media de coach individual, 7.5 horas de lecturas y prácticas en casa, el horario para las sesiones grupales será de 5:30 a 9:30 pm.

b. Objetivo general

Que los colaboradores con puestos de jefaturas y gerencias puedan desarrollar de una buena manera su gestión administrativa, dando el seguimiento apropiado a cada uno de los procesos internos de cada departamento, con ello un ambiente apropiado en donde la relación entre ejecutivos y operativos sea la adecuada, incrementando la percepción actual de los trabajadores sobre el liderazgo interno en un 64% por arriba de lo recabado en el censo.

c. Objetivos específicos

- Qué los colaboradores de altos mandos puedan gestionar de una buena manera el talento humano de la empresa.
- Qué los colaboradores se sientan apoyados por parte de sus jefes inmediatos.
- Qué el liderazgo interno sea el adecuado para mejorar la productividad y con ello aumentar los resultados.

d. Actividades

Las actividades que se llevarán a cabo para el programa de mejora de liderazgo se efectuarán por medio de módulos, los cuales se detallan a continuación:

Módulo 1: Análisis y renovación personal. La mirada hacia uno mismo.

El máster coach José Zendejas Hernández, será el facilitador del proceso de certificación quien acompañará a los participantes en todo el proceso de certificación.

Módulo 2: El proceso de coaching individual. La mirada hacia los demás.

Al igual que el módulo uno el máster coach será quien ejecute el cien por ciento de las actividades establecidas en el programa.

Módulo 3: El proceso de coaching grupal. La mirada hacia el sistema.

Por último, el tercer módulo dará las herramientas necesarias para una adecuada ejecución en el liderazgo, hace una relación del pensamiento con las acciones.

Cuadro 7
Plan de acción para Liderazgo

Nombre del plan: Plán de mejora de liderazgo										
Área: Comité										
Objetivo del plan de acción: Determinar las actividades necesarias para implementar plan de mejoras en un 100% en un corto y mediano plazo.										
No.	Actividad	Meta	Puesto Responsable	Fecha		Recursos	Costos	Presupuesto	Tiempo:	2 meses
				Inicia	culmina					
1	Reunión del comité con todos los jefes o encargados de departamentos, para informar los programas de liderazgo.	Realizar al 100% la información para todos los mandos en una sola sesión	Comité	15/07/2019	15/07/2019	Recurso humano	Audiovisual	Q150.00		
2	Módulo 1: Análisis y renovación personal. La mirada hacia uno mismo.	Realizar al 100% el primer modulo en 5 días.	Master Coach	22/07/2019	26/07/2019	Curso presencial	Q15,000.00	Q15,000.00		
3	Módulo 2: el proceso de coaching individual. La mirada hacia los demás, Aprender a profundizar su lenguaje, inteligencia emocional y como ser un líder a nivel empresarial.	Realizar al 100% el segundo modulo en 5 días.	Master Coach	29/07/2019	2/08/2019	Curso presencial	Q15,000.00	Q15,000.00		
4	Módulo 3: El proceso de coaching grupal. La mirada hacia el sistema, Conocer los fundamentos, estructuras, coordinación y practicas de un coaching.	Realizar al 100% el tercer modulo en 10 días.	Master Coach	5/08/2019	16/08/2019	Curso presencial	Q15,000.00	Q15,000.00		
5	Evaluar programa de liderazgo	Evaluar el 100% de cumplimiento en los modulos a cada 8 días.	Comité	22/07/2019	19/08/2019	Impresiones	Q50.00	Q50.00		
Inversión total en quetzales										Q45,200.00

✓ **Actividad 1:**

Análisis y renovación personal. La mirada hacia uno mismo.

- **Objetivo:** Que los gerentes y jefes de departamento aprendan a conocerse internamente, esto con el fin de determinar aspectos positivos y negativos, mejorando la percepción de los colaboradores en un 21% por arriba de lo recabado en el cuestionario.
- **Beneficiarios:** Esta actividad beneficia a todos los colaboradores de la empresa.
- **Frecuencia:** Esta capacitación se sugiere llevarla a cabo por una única vez y que el conocimiento adquirido sea transmitido por parte del gerente general al momento que exista un cambio en la estructura organizacional.

El contenido de los temas que se abordaran en el módulo se presenta a continuación:

Programa de temas a abordar

Módulo 1

ANÁLISIS Y RENOVACIÓN PERSONAL. LA MIRADA HACIA UNO MISMO.	
<p>1. La persona cómo punto de partida</p> <ul style="list-style-type: none">➤ ¿Cómo somos las personas?➤ El papel del lenguaje y las conversaciones en el entendimiento de cómo somos.➤ Dos significados del lenguaje. Descriptivo y generativo➤ Principios del lenguaje.➤ ¿Qué genera el lenguaje? <p>2. Nuestro mundo de relaciones</p>	<ul style="list-style-type: none">➤ Modalidades y componentes del observador.➤ La conciencia de la existencia del observador.➤ La importancia ética de la interpretación.➤ La relación entre interpretación y relación.➤ La relación entre acción y resultados.➤ La relación entre resultados y aprendizaje.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuatro relaciones básicas: con los demás, con los conceptos, conmigo mismo y con los misterios de la vida. ➤ Dos factores fundamentales en la relación: la confianza y la conectividad. ➤ Profundizando en la confianza. ➤ El proceso de escuchar. Una nueva mirada. ➤ Los dos factores que le dan efectividad a la escucha. <p>3. El proceso de observar e interpretar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El aprendizaje como factor de transformación. <p>4. Acciones del lenguaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proponer e indagar: Sus modalidades y resultados. ➤ Formas de vivir según prevalece la indagación o la proposición. ➤ Relaciones con los demás, según indagamos o proponemos. <ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios de pre-coaching.
--	--

Fuente: Panamerican Business School

✓ **Actividad 2:**

El proceso de coaching individual. La mirada hacia los demás

- **Objetivo:** Que los gerentes y jefes de departamento sepan gestionar, controlar sus emociones, con un desempeño integro, aumentando en un 22% la percepción en cuanto al liderazgo interno por arriba de lo que se recabo en el censo.
- **Beneficiarios:** Esta actividad beneficia a todos los colaboradores de la empresa.
- **Frecuencia:** Esta capacitación se sugiere llevarla a cabo por una única vez y que el conocimiento adquirido sea transmitido por parte del gerente general al momento que exista un cambio en la estructura organizacional.

Para tener un contexto definido es valioso abordar los temas que estarán dentro del programa del curso.

Programa de temas a abordar

Módulo II

EL PROCESO DE COACHING INDIVIDUAL. LA MIRADA HACIA LOS DEMAS	
<p>1. Profundizando en el lenguaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El poder de transformación del lenguaje. ➤ ¿Qué pasa cuando afirmamos? <ul style="list-style-type: none"> • Afirmaciones verdaderas, falsas y/o relevantes e irrelevantes. • El papel de las afirmaciones en nuestra identidad pública. • La influencia de las afirmaciones en nuestra metodología de toma de decisiones. ➤ ¿Qué pasa cuando declaramos? • Declaraciones validas e invalidas según la autoridad formal. • La importancia de las declaraciones en la conformación de nuestra personalidad. • ¿Autoridad conferida, sigue siendo vigente? • Competencias declarativas básicas. <p>2. El impacto de las emociones del coaching.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La emocionalidad y cómo influye en nuestro comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las emociones y sus características. ➤ Los estados de ánimo constitutivos de los seres humanos. ➤ Análisis de ejes emocionales básicos: miedo-amor; resentimiento-paz; resignación-ambición. ➤ Emociones expansivas y emociones restrictivas. ➤ Emociones sanas y emociones tóxicas. ➤ El papel de la intuición. <p>3. Coaching empresarial.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Introducción al coaching empresarial. ➤ Antecedentes, orígenes y definiciones. ➤ Lo que sí es y lo que no es el coaching empresarial. ➤ Metodología del coaching. ➤ Ideas para interpretar el quiebre/problema. ➤ Formas de intervención efectiva. ➤ Clínicas de coaching público. ➤ Prácticas de coaching. ➤ Retroalimentación y plan de trabajo.

Fuente: Panamerican Business School

✓ **Actividad 3:**

El proceso de coaching grupal. La mirada hacia el sistema

- **Objetivo:** Qué los Gerentes y jefes de departamento sepan gestionar a grupos

de colaboradores, guiándolos bajo las políticas organizacionales establecidas, con ello garantizando la excelente coordinación de los procesos internos, dando el seguimiento apropiado a las delegaciones de funciones, aumentando en un 21% el parecer de los trabajadores de lo que actualmente consideran.

- **Beneficiarios:** Esta actividad beneficia a los colaboradores de la empresa.
- **Frecuencia:** Esta capacitación se sugiere llevarla a cabo por una única vez y que el conocimiento adquirido sea transmitido por parte del gerente general al momento que exista un cambio en la estructura organizacional.

Es importante analizar a detalles cada uno de los temas que estarán inmersos dentro de este módulo, por lo que a continuación se presenta.

Programa de temas a abordar

Módulo III

EL PROCESO DE COACHING GRUPAL. LA MIRADA HACIA EL SISTEMA	
<p>1. Fundamentos del pensamiento sistémico</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La Mirada sistémica ➤ Introducción a la noción de sistema. ➤ Propiedades de los sistemas. ➤ Pensamiento lineal vs pensamiento sistémico. ➤ Relacion entre eventos, estructuras y sistemas. ➤ Principios de determinismo estructural. <p>2. Estructuras de coherencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conectores emociones-lenguaje-cuerpo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Nuevo modelo de gerencial los EAD ➤ Factores que crean y mantienen un EAD <p>4. La coordinacion de acciones en el coaching grupal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La acción de pedir. ➤ La acción de ofrecer. ➤ Las cuatro fases de un proceso de coordinación de equipo. ➤ El reclamo y sus beneficios. ➤ El ciclo virtuoso de la calidad, el aprendizaje y el rediseño. <p>5. El silencio en los equipos de alto desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El silencio y su efecto en los equipos.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las puertas de entrada del Coach. 3. Los equipos de alto desempeño ➤ El modelo para construir un EAD ➤ Características de un EAD ➤ Analisis y diagnosticos de los equipos. ➤ Cómo alinear expectativas individuales con expectativas grupales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como detectar y disolver áreas de silencio. ➤ El silencio que tiene que ver con temas. ➤ Modelo para identificar rutinas de silencio. 6. Prácticas de coaching individual y grupal. ➤ Retroalimentacion y aprendizaje. ➤ Preparación para la certificación.
---	--

Fuente: Panamerican Business School

Al finalizar la certificación los colaboradores serán entes capacitados para desarrollar y gestionar de una manera adecuada, las atribuciones correspondientes al puesto de jefatura o gerencia, según sea el área o departamento al cual pertenezcan.

Cabe mencionar que la certificación que se propone en este documento es la más idónea para dar solución a las necesidades evidenciadas en el capítulo dos en el factor de liderazgo.

Al finalizar la certificación se pasará una boleta de evaluación para determinar el nivel de satisfacción por parte de cada uno de los colaboradores, dicha boleta será la siguiente:

Formato 15

Boleta evaluación de capacitación

Boleta general para determinar la satisfacción de la certificación de liderazgo				
Instrucciones: Por favor responda en cuanto al aprendizaje obtenido por parte de la certificación, revise cada uno de los criterios y marque con una "X" en la puntuación que más se adecue al criterio observado.				
Criterios	Puntuación			
	25	50	75	100
1. ¿Los temas abordados le ayudarán a que pueda gestionarse mejor?				X
2. ¿Comprendió a cabalidad la responsabilidad que tiene como líder?				X
3. ¿Comprendió la diferencia entre liderar de forma individual y grupal?				X
4. ¿Comprendió a analizar y a diagnosticar a equipos de trabajo?				X
5. ¿Considera que la certificación recibida ayudará a mejorar los procesos dentro de su departamento?				X
6. ¿El coach fue amable y respondió a todas las inquietudes?				X
Total				100
Promedio de satisfacción	100			

Fuente elaboración propia, Año 2018

Esta boleta ayudará a determinar el nivel de aprendizaje y satisfacción que los altos mandos obtuvieron posteriormente a la certificación y con ello determinar si el liderazgo en la organización es el apropiado.

Al finalizar este plan es de suma importancia abordar el de comunicación, puesto que es vital para alcanzar el objetivo establecido por la empresa.

3.4.2.4 Plan de comunicación

El programa tiene como finalidad, que la comunicación interna de la empresa sea efectiva, que los procesos no se vean afectados por no tener una relación de doble vía y en especial que el ambiente de la empresa sea el apropiado.

a. Descripción del programa

Para desarrollar este programa es importante que los colaboradores se involucren de una manera participativa y receptiva, este plán será de beneficio puesto que mejorará el ambiente interno de la empresa, gracias a que el personal se estará comunicando de una manera abierta por medio de mini reuniones diarias “Equipo de vuelta” y por medio de la aplicación empresarial “Slack”.

b. Objetivo general

Mejorar la comunicación institucional, a través de actividades que permitan una mejor interacción y contribuyan al mejoramiento del clima, con el fin de aumentar la productividad y la eficacia en la ejecución de tareas, en un tiempo no mayor de seis meses basado todo en una buena relación organizacional, aumentando la percepción de los colaboradores en 56% por arriba de la percepción actual.

c. Objetivos específicos

- Qué los altos mandos de la empresa tengan una comunicación directa e indirecta con el resto de los colaboradores.
- Qué la comunicación sea efectiva en todos los niveles dentro de la empresa.
- Qué la productividad y eficacia aumente por la buena comunicación existente.

d. Actividades

Las actividades que se llevarán a cabo en el plan de acción de comunicación se detallan a continuación:

Equipo de vuelta:

- Los jefes o gerentes de cada departamento o área deberán de reunir todos los días a su equipo de colaboradores, por un lapso no mayor de quince minutos con el objetivo de informar y comunicar cualquier información interna, su nombre en inglés hace referencia a traer al equipo de vuelta, este es un modelo aplicado a todas aquellas empresas que se preocupan por mantener una comunicación efectiva, puesto que tener a los colaboradores informados ayudará a la plena confianza en comunicar de primera mano lo acontecido en su día anterior de labores, es por eso lo importante de realizar esta actividad todos los días.

Slack:

- Esta es una aplicación de uso empresarial cuyo fin es mantener a todos los colaboradores informados, con las herramientas a primera mano y de libre acceso, el comité será el encargado de hacer la contratación del servicio y será quienes comuniquen y capaciten a los colaboradores de la empresa en cuanto al uso y manejo de la aplicación. El costo de la aplicación es de Q60.00 en su modalidad estándar por persona al año.

Para eso se ha diseñado el plan de acción que ayude a la consecución del objetivo general y específicos y que la comunicación interna sea lo esperado por parte de la empresa.

Cuadro 8
Plan de acción para comunicación

Nombre del plan: Plán de comunicación											
Área: Comité											
Objetivo del plan: Involucrar al cien por ciento de los colaboradores en la comunicación.											
Tiempo: 4 meses											
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Recursos	Presupuesto	Total			
				Inicia	culmina						
1	Reunión del comité con todos los jefes o encargados de departamentos.	Realizar al 100% la aprobación de la aplicación y programas en una sola sesión.	Comité	15/07/2019	15/07/2019	Audiovisual	Q 150.00	Q 150.00			
2	Programa "Team Back", Comunicar e informar al 100% de los colaboradores de la empresa.	Realizar al 100% la implementación del programa en 6 meses.	Jefes de área	15/07/2018	3/01/2020	Impresiones	Q 50.00	Q 50.00			
3	Aplicación Slack, Informar al cien por ciento de los colaboradores y comuniquen sus puntos de vista ante actualizaciones subidas por gerentes.	Realizar al 100% la implementación y utilización de la aplicación en 6 meses.	Comité	15/07/2018	3/01/2020	Tecnologicos	Q 12,000.00	Q 12,000.00			
4	Evaluar programa de comunicación	Evaluar el 100% del cumplimiento en cada actividad a cada 15 días	Comité	29/07/2019	3/01/2020	Impresiones	Q 50.00	Q 50.00			
								Inversión total en quetzales			Q 12,250.00

✓ **Actividad 1: “Equipo de vuelta”**

- **Objetivo:** Que los colaboradores de la empresa sean escuchados diariamente y estén enterados de la información pertinente en relación con la empresa, aumentando en un 28% lo que consideran los colaboradores sobre la comunicación interna.
- **Beneficiarios:** Esto aplica para todo el personal de la empresa, sin tener en cuenta el nivel en que se ubique su desempeño laboral.
- **Frecuencia:** Se realizará todos los días, en un lapso no mayor de 15 minutos.

Los pasos para implementar el proyecto se detallan a continuación.

Formato 16

Pasos para la implementación de “Equipo de vuelta”

Pasos	Actividades
Paso 1 Informar	Reunir al total de los colaboradores, para informarles acerca de la actividad, dinámica y lineamientos a seguir.
Paso 2. Reunión con jefes de departamentos.	Se les informará sobre la participación de cada uno dentro de las reuniones diarias, se buscará que el colaborador se sienta escuchado y respaldado, esto con el fin que exista una comunicación lineal dentro de la empresa.
Paso 3 Supervisión	El comité se encargará de supervisar que el equipo de vuelta sea efectuado y sirva para mantener informados a todos los colaboradores de la empresa, en especial que la comunicación sea efectiva.
Paso 4 Evaluación	El comité realizará una evaluación para determinar la percepción de los colaboradores sobre la actividad y la aceptabilidad de esta.

Para tener un dato exacto se propone la siguiente boleta para la evaluación de la actividad team back.

Formato 17

Boleta evaluación de comunicación

Boleta general para determinar la satisfacción sobre la actividad equipo de vuelta.		
<p>Responda en cuanto a su percepción de la actividad equipo de vuelta, revise cada uno de los criterios y marque con una "X" en la puntuación que más se adecue al criterio observado.</p>		
Criterios	Puntuación	
	SI	NO
1. ¿Considera que las reuniones diarias le ayudan a estar informado sobre la empresa en general?	X	
2. ¿En las reuniones todos tienen participación?	X	
3. ¿Las reuniones son cortas pero importantes?	X	
4. ¿Se abordan temas que generan confusión en el momento de estar realizando sus tareas diarias?	X	
5. ¿Considera que las reuniones ayudarán a mejorar los procesos dentro de su departamento?	X	
6. ¿Las reuniones son de su agrado?	X	
Total	100	
Total, aceptabilidad	100	

El programa lo que busca con esta actividad es acercamiento directo entre colaboradores y sus jefes inmediatos, esto con el fin que la comunicación interna sea efectiva y las barreras actuales sean eliminadas.

✓ **Actividad 2: "Slack"**

- **Objetivo:** Que las áreas y departamentos de la empresa estén conectados y comunicados, incrementando en 28% la percepción de los colaboradores en referencia a la comunicación interna.

- **Beneficiarios:** Todos los colaboradores de la empresa.
- **Frecuencia:** Es una aplicación de uso diario para que la comunicación interna sea fluida y exista un involucramiento del cien por ciento de los colaboradores de la empresa.
- **Pasos para su implementación:** A continuación, se presentan los pasos que son necesarios para poder realizar la actividad de implementación de aplicación slack.

Formato 18

Pasos para implementar “Slack”

Pasos	Actividades
Paso 1 Contratación de aplicación e información.	El comité deberá verificar las dudas que aun existan en cada departamento sobre la aplicación para informarse y trasladarlas de una manera inmediata.
Paso 2 Listado	Se deberá de realizar un listado de los departamentos con dudas y sobre qué tipo de dudas si es que existen.
Paso 3 Nivelación	El jefe de cada departamento resolverá las dudas e inquietudes que tenga cada colaborador.
Paso 4 Retroalimentación	Se efectuará en el área de trabajo para dar un mejor seguimiento al manejo de la aplicación por parte de los colaboradores.

Es importante llevar un control de los departamentos actuales de la empresa por ello el siguiente formato es para el listado de departamentos.

Formato 19
Listado de departamentos

No.	Nombre del departamento.
1	Operaciones
2	Contabilidad
3	Mercadeo
4	
5	

Luego de analizar a profundidad los planes de mejoras es indispensable evaluar los costos para implementar estas medidas correctivas, por lo que a continuación, se presentan:

3.4.3 Presupuesto de implementación del programa de mejora

Los costos estimados para la implementación del programa de mejora, se detallan a continuación. La mayor inversión contemplada es el pago de los honorarios de la empresa externa que ayudará con el desarrollo del plan de mejora liderazgo, se ha contemplado tres opciones para llevar a cabo el proyecto, sin embargo, se sugiere contemplar la opción de Panamerican Bussines que está inmersa en el formato 21, puesto que es el programa de curso previamente establecido para llevarse a cabo; en el formato 22 está la propuesta económica de Cámara de Comercio y en el formato 23 está el presupuesto de Intecap.

El financiamiento de estos planes de mejoras será financiado por la empresa, por lo que se recomienda elegir la opción que se adecue al presupuesto.

Formato 20

Presupuesto total estimado de la propuesta de los planes de mejora para la empresa dedicada a hacer campañas mercadológicas y publicitarias

Actividades	Costo	Total
Programa de sensibilización		Q 2,550.00
Programa de recompense		
• Actividad recompensas efectivas	Q 6,000.00	
• Actividad reconocimiento por antigüedad laboral	Q 3,200.00	
• Actividad evaluación del programa	Q 100.00	
• Total		Q 9,300.00
Programa Capacitación y desarrollo		
• Actividad capacitación presencial	Q 500.00	
• Actividad nivelaciones	Q 200.00	
• Actividad evaluación del programa	Q 100.00	
• Total		Q 800.00
Programa Liderazgo		
• Módulo 1	Q 15,000.00	
• Módulo 2	Q 15,000.00	
• Módulo 3	Q 15,000.00	
• Total		Q 45,000.00
Programa Comunicación		
• Aplicación Slack	Q 12,000.00	
• Total		Q 12,000.00
Costo total estimado		Q 69,650.00

Formato 21

Presupuesto total estimado de la propuesta de los planes de mejora para la empresa dedicada a hacer campañas mercadológicas y publicitarias

Actividades	Costo	Total
Programa de sensibilización		Q 2,550.00
Programa de recompense		
• Actividad recompensas efectivas	Q 6,000.00	
• Actividad reconocimiento por antigüedad laboral	Q 3,200.00	
• Actividad evaluación del programa	Q 100.00	
• Total		Q 9,300.00
Programa Capacitación y desarrollo		
• Actividad capacitación presencial	Q 500.00	
• Actividad nivelaciones	Q 200.00	
• Actividad evaluación del programa	Q 100.00	
• Total		Q 800.00
Programa Liderazgo		
• Taller 1 Cámara de Comercio	Q 6,000.00	
• Taller 2 Cámara de Comercio	Q 6,000.00	
• Taller 3 Cámara de Comercio	Q 6,000.00	
• Total		Q 18,000.00
Programa Comunicación		
• Aplicación Slack	Q 12,000.00	
• Total		Q 12,000.00
Costo total estimado		Q 42,650.00

Formato 22

Presupuesto total estimado de la propuesta de los planes de mejora para la empresa dedicada a hacer campañas mercadológicas y publicitarias

Actividades	Costo	Total
Programa de sensibilización		Q 2,550.00
Programa de recompense		
• Actividad recompensas efectivas	Q 6,000.00	
• Actividad reconocimiento por antigüedad laboral	Q 3,200.00	
• Actividad evaluación del programa	Q 100.00	
• Total		Q 9,300.00
Programa Capacitación y desarrollo		
• Actividad capacitación presencial	Q 500.00	
• Actividad nivelaciones	Q 200.00	
• Actividad evaluación del programa	Q 100.00	
• Total		Q 800.00
Programa Liderazgo		
• Taller 1 Intecap	Q 600.00	
• Taller 2 Intecap	Q 600.00	
• Taller 3 Intecap	Q 600.00	
• Total		Q 1,800.00
Programa Comunicación		
• Aplicación Slack	Q 12,000.00	
• Total		Q 12,000.00
Costo total estimado		Q 26,450.00

3.4.4 Seguimiento, evaluación y retroalimentación del programa de mejora

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

a. Seguimiento

El comité analizará las actividades propuestas y dará el seguimiento para que la ejecución del programa sea según lo planificado en cada uno de los elementos tomados en consideración, además se analizará el comportamiento en cuanto a las reacciones positivas y negativas que se vayan presentando y cómo éstas son manejadas.

El comité es el responsable de informar a los dirigentes acerca del progreso del proyecto, los problemas que se hayan presentado y como se solventaron dichos inconvenientes. Esta información puede trasladarse por medio de reuniones semanales.

b. Evaluación

Al finalizar el programa se debe evaluar y aplicar nuevamente la encuesta de clima organizacional, esto con el fin de determinar la eficacia de las actividades propuestas para mejorar el índice de los factores que evidenciaron insatisfacción y fortalecer los factores satisfechos, de lo contrario el comité deberá de realizar los ajustes necesarios.

c. Retroalimentación

El comité deberá reunirse con los puestos ejecutivos para elaborar un informe de

cada área de la empresa para establecer el alcance o cumplimiento de cada actividad implementada, con la finalidad de que se le proporcione un informe general a la junta directiva sobre las mejoras que se están dando en la empresa y los aspectos que se deben de reforzar para mejorar el ambiente laboral.

El comité deberá utilizar una boleta para calificar la efectividad de cada una de las actividades implementadas, a través de esta boleta se obtendrá la información necesaria sobre los avances obtenidos y con ello informar sobre lo positivo que está impactando las mejoras implementadas en la empresa.

Formato 24

BOLETA DE EVALUACIÓN DE LOS PLÁNEES DE MEJORA

Instrucciones: Marcar con una "X" en la casilla con el indicador que considere que se apega más con el desarrollo de las actividades de los subprogramas propuestos, donde 1 es no se cumplió, 2 se cumplió no en su totalidad y 3 se cumplió en su totalidad, además deberá describir en el espacio de observaciones el porqué de los resultados.

Factor	Indicador	Programa de recompensa			Programa de Capacitación y Desarrollo			Programa de Liderazgo			Programa de Comunicación		
		Actividad	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad	
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Tiempo	La actividad se realizó en el tiempo establecido.												
	Se retrasó el desarrollo de las actividades.												
	Se anticiparon al tiempo estimado.												
Presupuesto	El presupuesto se cumplió.												
	Se Sobrepasso.												
Recurso	Fue Optimizado.												
	Participaron todos los colaboradores.												
	No participaron todos los colaboradores.												
	Se utilizaron todos los materiales.												
Impacto	No se utilizaron todos los materiales.												
	Se evidencian cambios.												
	No se evidencian cambios.												

Nombre del responsable de la evaluación:

Observaciones:

Firma:

Fecha:

Conclusiones

- 1.** Al analizar los resultados obtenidos de la investigación efectuada al clima organizacional de la empresa, se evidenció factores con oportunidad de mejora, el clima laboral no es lo esperado, está debajo de lo que tiene la organización como aceptable.

- 2.** No existe reconocimiento oportuno para los colaboradores que destacan en sus actividades laborales, esto ha ocasionado que no se sientan identificados con la empresa, disminuyendo el compromiso y la efectividad de las actividades realizadas.

- 3.** Los colaboradores indican que no reciben ningún tipo de capacitación o actualización de los procesos o programas que manejan internamente, esto genera demoras en los procesos, el personal no siente confianza para realizar las actividades.

- 4.** Carencia de herramientas comunicacionales para fomentar la relación e interacción entre colaboradores, esto ha provocado falta de apoyo entre compañeros de trabajo, por tal motivo la comunicación asertiva no se llevó a cabo y el alcance de los objetivos se prolongan del tiempo que se tenía establecido.

- 5.** En la empresa el personal se encuentra inconforme respecto al liderazgo existente, lo que ha ocasionado que los colaboradores tengan una actitud pasiva en el entorno laboral.

Recomendaciones

1. Implementar el plan de mejora propuesto para minimizar o eliminar el descontento evidenciado en los factores de recompensa, capacitación y desarrollo, comunicación y Liderazgo, también será indispensable darle seguimiento constante para que se adapte a las necesidades cambiantes de la empresa.
2. Se diseñó un plan de recompensas para el personal que cumpla con los requisitos de medición, también premios a la lealtad por el tiempo de laborar dentro de la empresa, con ello el entusiasmo en el desarrollo de las actividades logrará mejores resultados por medio de la planificación e implementación de actividades dirigidas a reconocer el esfuerzo y dedicación del personal.
3. Se elaboró un plan de capacitación interna para que el personal de la empresa reciba la retroalimentación en tiempo y forma, así como las actualizaciones correspondientes a cada proceso que se ejecuta en las diferentes unidades de trabajo.
4. Se sugiere a la empresa que fomente la comunicación asertiva utilizando al máximo la propuesta planteada, para que de esta manera todos los colaboradores se puedan beneficiar de una herramienta que facilita la interacción y hace que la comunicación se realice al momento oportuno.
5. La aplicación del programa de liderazgo ayudará considerablemente a la empresa, mejorando la gestión que efectúan día a día cada uno de los líderes, orientándolos a brindar un servicio de calidad gestionando apropiadamente al resto de colaboradores que tienen bajo su cargo.

Bibliografía

1. Alasdair A. K. White 2008 "**From Comfort Zone to Performance Management**" White & MacLean Publishing, La Houlette 3, B-1470 Baisy-Thy Belgium. 20pp.
2. Benavides, Peñate. 2004. **ADMINISTRACIÓN**. 1ra ed. en español. México. McGraw Hill. 354 pp.
3. Brunet, Luc.1987. "**El Clima de trabajo en las organizaciones definición, diagnóstico y consecuencias**". 1era ed. México. Trillas.121pp.
4. Brunet, Luc, 1999 "**El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias**", México. Editorial Trillas.
5. Chiavenato, Idalberto. 2000. "**Introducción a la Teoría General de la Administración**". 4ta ed. México, McGraw Hill. 344p.
6. Congreso de la República de Guatemala. 1995 "**Código de Comercio de Guatemala**". Decreto Número 2-70 y sus Reformas. Guatemala.
7. Congreso de la República de Guatemala. 2004 "**Código de Comercio y sus Reformas**", Decreto Número 2-70, Guatemala.
8. Franklin Fincowsky, Krieger, 2011. "**Comportamiento Organizacional**". Enfoque para América Latina. México. Pearson Educación. 568pp.
9. Koont'z Harold, 1998. "**Administración una perspectiva global**". 11va. ed. México. McGraw-Hill. Pp. 21-30.
10. Koont'z, Harold. Weihrich, y Cannice, 2012. "**Administración una perspectiva global y empresarial**". 14va ed. México. McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 652 pp.
11. Koont's, Harold. y Weihrich, 2013 "**Elementos de Administración**". Un enfoque internacional. 7ma ed. México. McGraw Hill. 466pp.
12. Litwin, Stringer, 1998. "**Organizational Climate**". Documento de Harvard University Press. Boston.